

**2021 1. Yarıyıl Sonuçları Transkripti**  
**TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.**  
**3 Ağustos 2021**

**TÜRKİYE 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 31 08

[sisecam.com.tr](http://sisecam.com.tr)

**TÜRKİYE İŞ BANKASI**  
kuruluşudur

## Moderatör

Hanımfendiler, beyefendiler, Şişecam 2021 İlk Yarı Finansal Sonuçlarının değerlendirileceği görüntülü ve sesli internet yayınımıza hoş geldiniz. Şimdi sözü CEO Sayın Görkem Elverici'ye bırakıyorum. Buyurun, başlayabilirsiniz.

## Görkem Elverici

Teşekkürler. İyi günler; 2021 yarıyıl finansal sonuçlarımızı değerlendirmesine hoş geldiniz. Umarım Ocak ayının sonlarında yaptığımız son görüşmeden bu yana herkesin sağlığı ve sıhhati yerindedir. Bugün Mali İşler Direktörümüz Gökhan Güralp ve Yatırımcı İlişkileri Direktörümüz Hande Özbörçek ile birlikteyim.

Bugünkü yayına Şişecam yönetimiyle ilgili son gelişmelerden sizi haberdar ederek başlamak istiyorum. Hepinizin bildiği gibi, 1 Temmuz'dan itibaren CEO olarak yeni görevime başladım ve 2015 yılında Şişecam'a katıldığından bu yana Finansal Analiz ve Kontrol Direktörü olarak görev yapan Gökhan Güralp ise CFO olarak atandı. Hep birlikte Sayın Güralp'e yeni görevinde başarılar ve bol şans dileyelim.

1 Temmuz itibarıyla iş birimi esaslı çalışma modelinden fonksiyon bazlı çalışma modeline geçilmiş ve bu yeni yapılanma kapsamında Satış ve Pazarlama, Tedarik Zinciri, Üretim, Ar-Ge ve Kalite, Finans, Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojisi gibi temel fonksiyonlarımıza Genel Müdür Yardımcıları atanmıştır.

Bugün sizlere ilk olarak Şişecam'ın 2021 ilk yarı finansal ve operasyonel sonuçlarını anlatacak, performansımızı iş kolu ve coğrafyalara göre inceleyeceğiz. Ardından, nakit pozisyonumuz ve sermaye tahsişiyle devam edeceğiz. Operasyonel ve finansal incelemeyi Şişecam'ın sürdürülebilirlik yaklaşımı ve bu alanda gerçekleştirdiğimiz ilerlemelerle devam ettireceğiz. Yayını, Sırada Ne Var başlığıyla Tek Şişecam Yolculuğumuzun güncellemesini sunarak sonlandıracağız.

Her zamanki gibi, sunumun sonunda sorularınızı almaktan memnuniyet duyarız. Sunumumuzun ve Soru-Cevap oturumunun bazı ileriye dönük beyanlar içerebileceğini lütfen unutmayın. Varsayımlarımız ve tahminlerimiz mevcut ortama dayanmaktadır ve bu nedenle değişikliğe tabi olabilir.

Üçüncü slaytta görüleceği üzere Haziran 2021'i hem gelir hem de FAVÖK düzeyinde rekor kıran bir performansla kapattık. Gelirimiz bir önceki yıla göre %45 artarak 12,8 milyar TL'ye ulaştı. Gelirdeki performansımız altı aylık bir dönemde bugüne kadar kaydettiğimiz en yüksek değer seviyesinde gerçekleşti. Tüm iş kollarında yakaladığımız güçlü performans sayesinde, FAVÖK önceki yıla göre %99 artışla 3,7 milyar TL'lik rekor seviyede kaydedildi.

Halen devam eden COVID-19 pandemisinin artçı şokları biçiminde ortaya çıkan yeni zorluklardan geçmiş olsak da, raporlama dönemini 2020'nin ilk yarısında kaydedilen %21'e kıyasla %29 FAVÖK marjıyla sonlandırdık. Operasyon yönetim stratejimize eklediğimiz hammadde riskinden korunma faaliyetleriyle birlikte tüm iş segmentleri düzeyinde kaydedilen yüksek kapasite kullanım oranları ve daha geniş ölçekli operasyonların yanı sıra düşük operasyonel giderler, karlılık artışının ana etkenleri oldu. Sadece birleşme nedeniyle değil, aynı zamanda operasyonlar anlamada kayda değer seviyede gerçekleşen ölçek artışı ve nominal olarak 2,5 kat daha yüksek faaliyet karı sayesinde, tek seferlik düzeltilmiş ana ortaklık payı net karı 2,7 milyar TL'ye yükseldi.

COVID-19'un etkisi özellikle geçen yılın ikinci çeyreğinde görüldüğünden, rekor düzeydeki sonuçların 2019'un ilk yarısı ve 2020'nin ikinci yarısıyla da karşılaştırmaya değer olduğunu düşünüyoruz. Gelirimiz yaklaşık %50 arttı ve nominal FAVÖK 2019'un aynı dönemine göre neredeyse iki katına çıktı.

Dördüncü slaytta gördüğümüz gibi, portföyümüzün her bileşeni üstün performansı destekledi. Yine de, Mimari Cam ve Otomotiv Camı iş kolları, gelir artışına en büyük katkısı sağlayan iki sektör olurken, bunları Cam Ev Eşyası ve Cam Ambalaj segmentleri izledi. Kimyasal operasyonlar ise soda külü ve krom kimyasallarındaki rezerv para cinsinden fiyat düşüşleri nedeniyle cam portföyünün bir miktar gerisinde kaldı. Mimari Cam operasyonları, tüm faaliyet bölgelerinde ve neredeyse tüm nihai tüketici endüstrilerinde olumlu seyrine devam eden talep dinamikleriyle oldukça güçlüydü.

İnşaat sektöründeki yukarı yönlü eğilim ve yenileme pazarı iştahı, beyaz eşya ve mobilya sektörlerindeki hareketlilik Türkiye'de düzcamların talebi artırdı.

Piyasa, toptancıların endüstriyel alımlarıyla daha da güçlendi. Rakiplerimizin soğuk onarımları nedeniyle görülen arz sıkıntısı fiyatları yükseltmeye devam etti. Daha güçlü Rusya operasyonları ve Hindistan'ın canlanması da göz alıcı performansa katkıda bulundu. Düzcamların satış hacmi, 2020'nin ilk yarısında kaydedilen %20 daralmaya kıyasla yıllık %48 arttı.

Çevre bölgemizde, düzcamların fiyatlarındaki artışlar bir önceki yıla göre avro bazında %25 ile %35 arasında seyretti. Bu dönemde, Türkiye'de Ocak ayında %13 ve Haziran ayında %9,5 olmak üzere iki fiyat düzeltmesi yaptık.

Enerji zamlarının ardından, Temmuz ayında %9,7'lik bir fiyat düzeltmesi daha açıklamak zorunda kaldık. Faaliyet gösterdiğimiz pazarlardaki ve ürünlerimizi yönlendirdiğimiz coğrafyalardaki talep dinamiklerini göz önünde bulundurarak, yılın ikinci yarısı için olumlu görüşümüzü koruyoruz. Önceki yıllarda Düzcamlar iş kolu altında raporladığımız Otomotiv Camı operasyonları da pandemiden olumsuz etkilenmişti. Fakat yıla, biriken siparişleri göz önünde bulundurarak portföyümüzün bu kısmı hakkında iyimser bir görüşle başlamamıza rağmen, küresel yarı iletken endüstrisi sıkıntısı nedeniyle talep ortamı durgunlaştı. Hacim satışları önceki yıla göre sabit kalırken, geçen yılın aynı dönemindeki %65 kapasite kullanım oranına kıyasla 2021 ilk yarıyıldan kaydedilen %85 kapasite kullanım oranı sayesinde karlılık tarafında önemli bir sıçrama kaydettik. Otomotiv camı yenileme pazarı payındaki kademeli artış, yeni projelerin dahil edilmesi ve genişleyen müşteri portföyü tümüyle daha yüksek kârlılığa katkıda bulundu.

Beşinci slayta gelirsek, portföyümüzün tüketici duyarlılığından en fazla etkilenen ve bu nedenle COVID-19'un yayılmasından ciddi bir şekilde etkilenen Cam Ev Eşyası iş kolu, 2021'in ilk altı ayını %43'lük bir gelir artışıyla kapattı. Hızlandırılmış aşı programları, kısıtlayıcı önlemlerin kademeli olarak hafifletilmesi ve HORECA kanalının yeniden açılması sayesinde satış hacmi %14 arttı. Müşteri ve ürün genelindeki nitelikli seçim disiplinine dayalı kapasite tahsisi, tüm üretim tesislerinde operasyonları optimize etmemizi sağladı.

Finansal açıdan tedirginlik ve hatta zorluk yaşayan küresel rakiplerimiz, lojistik aksaklıklar nedeniyle üretim birimlerini kapatmak zorunda kalırken ve uluslararası ürün akışı kısıtlanırken, biz ise Türkiye'deki ve özellikle Orta ve Kuzey Avrupa'daki uluslararası pazarların talebini karşılamakta coğrafi konumlanmamızdan fayda sağladık.

Cam Ambalaj operasyonlarımız, %7'lik hacim artışı ve %18'lik fiyat ve ürün karması ve kur etkisi sayesinde %25'lik bir gelir artışıyla güçlü kalmaya devam etti. Satış hacmi artışı, Türkiye ve uluslararası operasyonlar arasında eşit olarak dağılırken, uluslararası gelirin payı, segment gelirlerinin %64'ü seviyesinde gerçekleşti. Artan verimlilik ve daha geniş operasyon ölçeğine ek olarak düşük faaliyet giderleri/hasılat oranı sayesinde FAVÖK marjı %30'a yükseldi.

Hatırlayacağınız gibi, Cam Ambalaj operasyonlarımızın küresel ayak izini genişletme konusunda uzun süredir fazlasıyla hevesliydik. Haziran ayının hemen başında, Macaristan'da 255 milyon avro büyüklüğünde, toplam 330.000 ton/yıl net üretim kapasiteli, 2023 yılında faaliyete geçecek ve 2025 yılına kadar tam kapasiteye ulaşacak iki fırınla sıfırdan yatırım kararı aldık.

Macaristan yatırımımızın tamamlanmasıyla aktif Cam Ambalaj kapasitemiz %13 artarak yılda 2,8 milyon tona ulaşacak. Fizibilite çalışmalarımıza dayanarak, yatırımın iç getiri oranının %13 ila 14% civarında olması ve geri ödeme süresinin kabaca sekiz ila dokuz yıl arasında gerçekleşmesi beklenmektedir. Uzun vadeli anlaşmalar için potansiyel müşterilerle aktif iletişimi sürdürüyoruz..

Son olarak , Kimyasallar iş kolu gelirimiz yıllık bazda %25 artarken, %34 olarak kaydedilen FAVÖK marjımız 300 baz puanlık bir artış gösterdi. Soda külü satışları ağırlıklı olarak lojistik aksaklıklar nedeniyle yıla zayıf bir başlangıç yapsa da, beklentiler doğrultusunda ve yıllık soda külü sözleşmelerine paralel olarak satış hacmi ikinci çeyrekte sıçrama gösterdi ve Haziran ayını önceki yıla göre %9 artışla kapattı. Krom Kimyasalları alt segment satışları, 2021'in ilk yarısına göre düşük bazda %6 artış kaydetti. Fiyatlandırma, soda külü faaliyetlerinde yıllık kontratların devam etmesi ve krom kimyasallarında nihai müşteri sektörlerindeki zayıf operasyon seviyesi nedeniyle dolar bazında düşük olmaya devam etti.

Bosna tesisimizde devreye aldığımız ek üretim kapasitesiyle toplam soda külü kapasitemiz yıllık 2,36 milyon tondan 2,4 milyon tona yükseldi.

Sonraki slayta geçerken, 14 ülkedeki operasyonlarımız, doğal olarak dengeli operasyon portföyümüz, tüm faaliyet alanlarındaki geniş ürün yelpazemiz ve güçlü ihracat kapasitemizle ürünlerimizi dünyanın dört bir yanına ulaştırmaya devam ettik.

Yakınlığın ve hızın neredeyse her geçen gün önem kazandığı günümüz çalışma ortamında, değişen dinamiklere hızla cevap verebilecek tüm becerilere sahibiz. Sıkı piyasa izleme disiplini ve çevik karar verme süreçleriyle daha da güçlenerek, piyasamızdaki trendlerden yararlanmak açısından iyi bir konumdayız.

Yılın ilk altı ayında uluslararası gelirlerin payı bir önceki yıla göre 500 baz puan artarak %64 oldu. Yarısı Avrupa'ya yapılan satışlardan elde edilen ihracat gelirleri ise 327 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti. Bölgede bulunan Şişecam tesislerinden satışlar dahil, Avrupa'ya yapılan satışlar ciromuzun %37'sini oluşturdu.

Yedinci slayta geçerse, güçlü likidite pozisyonumuz raporlama döneminde de devam etti. Haziran 2021'i Şişecam derecelendirmelerine benzer veya daha yüksek derecelendirmelere sahip Türk finansal ve finansal dışı Eurobond'lardan oluşan finansal yatırımlar portföyü dahil 1,7 milyar ABD doları nakit ve nakit benzerleri ile kapattık. 0,42 kaldıraçla 391 milyon dolar olarak kaydedilen net borç pozisyonu, 2,5'lik konfor bölgemizin önemli ölçüde altında kalmaya devam etti. Brüt borç, %30 kısa - %70 uzun vade yapısı ve %66 sabit - %34 değişken faiz oranı yapısıyla 200 milyon dolardan fazla azalışla 2,1 milyar dolar oldu. Rezerv paralarındaki uzun pozisyonumuzu korumak ve Türkiye operasyonumuzu fonlamak için TL'de kısa pozisyonda kalmaya devam ederken, nakit ve nakit benzerlerinin %85'ini rezerv para cinsinden taşıdık.

Planlarımıza paralel olarak, getiri oranlarımızı iyileştirmek için nakit kullanımımızı artırdık. Şişecam'ın net uzun döviz pozisyonu, 2019 yılı tahvil ihracı sonrasında 700 milyon dolar nakit rezervini elinde tutması sonucu 865 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti.

Sekizinci slayta geçerse, ilk yarıda kaydedilen sermaye harcamaları, düşük baz etkisiyle geçen yılın aynı dönemine göre %34 daha yüksek oldu. 838 milyon TL'lik yatırımın büyük kısmı, ağırlıklı olarak planlı soğuk onarımlar ve kalıp yatırımlarına ilişkin olarak gerçekleşti. İyileşen alacak ve stok devir oranlarıyla birlikte, nakit dönüşüm süresi bir önceki yıla göre 20 günden fazla kıaldı. Güçlü operasyonel performans ve iyileşen işletme sermayesi oranları sayesinde serbest nakit akışı geçen yılki 1,3 milyar TL'lik eksi bakiyeye karşılık 72 milyon TL olarak kaydedildi.

Bir sonraki slayta geçerek, Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız'la devam edeceğim. Şişecam'ın kuruluş misyonunun 1930'lu yıllarda toplumun artan şişe ve cam ev eşyası talebini karşılamak olduğunu hatırlatmak isteriz. Sürdürülebilirlik Yolculuğumuz bugün de farklı değil. Esnek ve Care for Next entegre iş modelimiz, pazarın ve toplumun ihtiyaçlarını karşılarken tedarikçilerimizi de geride bırakmadan toplumu ve gezegeni iyileştiren çözümler sunmamıza yardımcı oldu. Sorumlu iş anlayışımız, üstün Ar-Ge bilginimizin sonucunda 7/24 hijyen sağlayarak, toplumun günlük yaşamında rahatlığı kolaylaştırmak için virüs ve bakterilere karşı etkili antimikrobiyal kaplamalı V-Block teknolojisiyle üretilen bardaklar sunmamızı sağladı. Bağış programımız kapsamında, yaklaşık 1,3 milyona yakın V-Block kaplamalı Paşabahçe kupasını Türkiye'deki kamu hastanelerinin sağlık çalışanlarına ulaştırdık.

Birleşme sonrasında Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne girmeye hak kazanmış olmamız, kurum genelinde Sürdürülebilirlik konusundaki şirketin bütününe yaygın gücümüzün açık bir göstergesidir.

Bir sonraki slayta geçerse, BM'nin 11 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefini ele alma çabalarımız, sağlam izleme uygulamalarıyla desteklenmeye devam etti. 2020 yılında iklim değişikliği teması altında ağırlıklı olarak doğal kaynakların korunması, dijitalleştirilmiş işletmeler, düşük karbonlu ürünler ve enerji verimli üretim alanlarında en iyi uygulamalarımız öne çıktı. GRI standartlarını takip ediyor ve faaliyet gösterdiğimiz tüm bölgelerde bu standartların uyguluyoruz.

11. slayta geçelim. Döngüsel ekonomiden daha büyük bir pay alma kararlılığıyla, herhangi bir atığı "maddi" veya "enerji kaynağı" olarak uyarlamak için net ilkeler içeren atık yönetimi ve döngüsel ekonomi politikamızı kısa bir süre önce yayınladık. "Genişletilmiş Üretici Sorumluluğu" yaklaşımımızın bir yansıması olarak, paydaşlarımızın desteğiyle, değer zincirimiz genelinde "Gerçek Atık Maliyeti" modeline dayanarak yaşam döngüsü analiziyle planlama yaptık ve önceliklerimizi belirledik.

2020 yılında piyasaya sunduğumuz ürün ambalaj malzemelerinin %55'inin piyasadan toplayarak geri kazanılmasını sağladık. İç piyasadan hammadde tedarikinde %83'e ulaşarak yerli tedarik oranımızı artırdık. Cam değer zincirinin tüm aşamalarında yer alarak cam geri dönüşüm faaliyetlerine büyük önem vermeye devam ettik. COVID-19 nedeniyle zorlu hijyen endişelerine rağmen Türkiye'de cam geri dönüşüm faaliyetlerine öncülük etme rolümüzü sürdürdük. Bir önceki yıla kıyasla %20'nin üzerinde net bir artışla toplamda 153.000 ton karbondioksitten kaçınırken, 256.000 ton cam kırığını doğrudan piyasadan geri kazanmayı başardık.

Ayrıca özellikle Yenişehir'deki cam ambalaj fabrikamızda %70 oranında fırına girmeye hazır cam kırığı kullanabildik. Cam kırığı kullanılmayan senaryo durumuna kıyasla spesifik enerji tüketiminde %33 ve sera gazı emisyonlarında %46 azalma sağladık. %100 geri dönüştürülmüş cam eşya ürünümüz, çevresel sürdürülebilirlik ve doğal kaynaklar konularında tüketici farkındalığını güçlendirmede etkili oldu. Düşük karbon eritme uygulamaları sonucunda sadece doğal kaynakları korumakla kalmayıp, sera gazı emisyonlarını da %38 azalttık.

Seçim aşamasından başlayarak, satın alma, nakliye, kullanım, depolama ve imha aşamaları da dahil olmak üzere tüm değer zincirini kapsayan yeni bir kurumsal standardın uyarlanması yoluyla kimyasal yönetim uygulamalarımızı geliştirerek ilerledik. Ayrıca hızla değişen gereksinimlere bağlı olarak tedarikçilerimizin REACH'e ve AB, İngiltere ve Türkiye'deki eşdeğer mevzuatlara uyum sağlamalarına da destek olmaya devam ettik.

2020 yılında sadece çevre yatırımlarına yönelik harcamalarımız 40 milyon TL'ye ulaştı. Kurumsal cam mirasını koruma girişiminin bir parçası olarak, Uluslararası Cam Komisyonu'nun 2030 dönüşüm gündemine yönelik liderliğin öncülüğünü yapıyoruz. Ayrıca, bu yıl Mayıs ayında BM Genel Hukuk Müşavirliği toplantısında onaylanan 2022'nin BM tarafından Uluslararası Cam Yılı ilan edilmesinin tanıtımını yapıyoruz. 3.500 yıllık öncesinden kalan cam parçalarını online ve açık kaynak bir platformda sunan Antik Cam Eserler Sergimizi de devreye almanın gururunu yaşıyoruz.

Hammadde kaybı, işçilik, enerji ve tüm atık yönetimi döngüsü boyunca harcanan diğer girdiler dahil olmak üzere atık yönetiminin tüm ilgili maliyetlerini kapsayan bir model.

12. slayta geçerse, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularındaki güçlü kurumsal kültürümüz, kadın istihdamı hedefimizi sürdürmemizi sağladı. Gelecek Sürdürülebilirlik Stratejimizin bir parçası olarak 2030 için yeni hedefler duyurmaktan heyecan duyuyoruz. Yönetim kurulundaki kadın yönetici oranı yılın ilk yarısında %44 olarak gerçekleşti. Engelli çalışan sayısı 502'ye ulaştı. Son dönemde fırınlarda ön uç işleminde dahi çalışan kadınları istihdam ederek, cam sektöründeki liderliğimizi sadece rakamlarla değil, uyguladığımız eşit fırsatlarla ve kadınlarımızın ağır sanayimizin her sürecinde yer almasına duyduğumuz güvenle bir kez daha kanıtladık.

Uzun yıllardır sürdürdüğümüz kurumsal sosyal sorumluluk programımız kapsamında Çayırova bölgesinde kano, kürek veya yelken sporu eğitimi alan toplam 8.000 çocuk ve gence ulaştık. Kuruluşundan bu yana 79'u milli sporcu olmak üzere 1.960 sporcu spor hayatına Şişecam Çayırova Spor Kulübü'nde başladı. Hindistan'daki Deepak Vakfı ile uzun vadeli ortaklığımız, bir Mobil Sağlık Birimi ile sağlık hizmetlerinin sunulmasına yardımcı olduğumuz ağır pandemi koşullarında güçlendi ve geçen yıl yaklaşık 19.000 kişiye ulaştı.

Pandemiden bu yana hayata geçirdiğimiz en üst düzeyde eylem ve planlarla Şişecam'ın 17 üretim tesisi, Ar-Ge merkezi ve iş yeri merkezleri için COVID-19 güvenli üretim sertifikası aldık.

13. slayta geçerse, sera gazı yoğunluğumuzu azaltma konusundaki net hedefimizde ilerlemeye devam ediyoruz. Yakın zamanda, tüm tedarik zinciri boyunca iklim değişikliğiyle mücadeleye yönelik olurluk incelemesini duyurduk. İklim Değişikliği Koordinasyon Kurulumuz, aktif olarak yeniden gözden geçirilecek ve yatırım karar verme sürecine entegre edilecek öncelikli azaltma tekniklerini ve teknolojilerini belirledi. Kapsam 2'deki emisyonlarımızı dönüştürmenin bir parçası olarak, yakında cam elyaf fabrikamız için 4,8 megavat doğrudan yeşil elektrik sağlayan bir yenilenebilir enerji projesine yatırım yapmaya başlayacağız. Green Deal (Yeşil Mutabakat) programının önemli bir bileşeni olan Avrupa için yenileme dalgası kapsamında, Solar Low-e kaplamalı cam ürünlerimize ek olarak üçlü çift cam sistemli ürün çözümlerimizin Sıfır Enerjili Bina standartları çerçevesinde düşük karbon fırsatları sağlayacağına inanıyoruz. Yeni Sürdürülebilirlik Stratejimizin hazırlanmasının ardından, sera gazı azaltımına ilişkin net ve üstel hedefler açıklama konusunda istekliyiz.

Bir sonraki slayta geçerse, son ama son derece önemli olarak, geçen yıl GRI destekli önemlilik değerlendirme uygulamalarını gerçekleştirdik ve çeşitli paydaşlarımızdan topladığımız yüzlerce konuyu taradığımız yeni strateji dönemi için en öncelikli konularımızı belirledik.

Bu doğrultuda, gezegeni koruma, toplumu güçlendirme, yaşamları dönüştürme taahhüdünde bulunarak, Care for Next stratejimizi bir üst seviyeye taşıyacağımız sürdürülebilirlik vizyonumuzu güçlendirmeyi ve her üç temel eksen de sürekli gelişim odaklı kurumsal kültürümüzle desteklemeyi hedefliyoruz.

Son slayta geçerse, bugünkü görüşmenin açılışında belirttiğim gibi, 1 Temmuz itibarıyla, iş birimi bazlı faaliyet modelinden fonksiyon bazlı faaliyet modeline geçmiş bulunmaktayız. Bu yeni yapılanma kapsamında, Satış ve Pazarlama, Tedarik Zinciri, Üretim, Ar-Ge ve Kalite, Finans, Stratejik Planlama, İK ve BT olmak üzere yeni temel işlevlerimize Genel Müdür Yardımcıları atandı.

Fonksiyon bazlı yeniden yapılanmanın hayata geçirilmesiyle ilgili temel beklentimiz, Şişecam'ın önümüzdeki dönemlerde birden fazla coğrafyada daha büyük hacimli faaliyet göstermesini, aynı zamanda mevcut operasyon ölçeğinde kaydedilen esneklik, çeviklik, girişimcilik ve karar alma hızı açısından çok daha yüksek bir seviyeye ulaşmasını sağlamaktır. Bu sayede herhangi bir yavaşlama olmadan verimliliğimizi ve performansımızı sürdüreceğiz. Operasyonel ve elle yapılan işlerin, mümkün olan her noktada, dijital çözümlere geçişini tamamlamak istiyoruz. Şu anda Robotik Süreç Otomasyonunu (RPA) ve ortak hizmet merkezlerini etkin bir şekilde kullanıyoruz. Tüm analitik sistemler ve bunları çalıştıracak altyapı bulut sistemine taşındı. Artık veri iletişimini gerçekleştirebiliyor ve verileri çok daha güvenli ve hızlı bir şekilde işleyebiliyoruz. Şu anda bunları daha etkin bir şekilde yönetmeye odaklanıyoruz. Bu sebeple elde ettiğimiz başarılarından yola çıkarak satış ve pazarlama varlığımızın tüm modelin bel kemiği olduğu bir organizasyon yapısını önümüzdeki dönemlerde büyümenin itici gücü olarak benimsedik. Model kesinlikle bizim için büyük değişiklikler içeriyor; ancak asıl amaç, karar verme sürecimizi hızlandırarak daha yalın ve daha çevik olmak. Planlarımız arasında, önümüzdeki dönemde kademeli olarak hayata geçireceğimiz, rekabet gücümüzü artırmak için gerekli gelişmeler de yer alıyor.. Böylelikle, pazar hâkimiyetini tek tek konumlardan daha geniş bir coğrafyaya taşıyabilen ve çok daha geniş bir küresel ayak izine sahip bir Şişecam yaratacağız.

Böylece yorumları ve slaytları sizlerle paylaşmayı tamamladım. Şimdi, Soru-Cevap oturumuna geçebiliriz.

## SORU - CEVAP

---

### Moderatör

İlk sorumuz ÜNLÜ Menkul Değerler'den Ece Mandacı'dan geliyor. Söz sizin.

### Ece Mandacı

Uzun vadeli karlılık marjlarınızla ilgili bir sorum var. İkinci çeyrek itibarıyla, analist FAVÖK marjı %26, düzeltilmiş FAVÖK marjı ise %30 olarak gerçekleşti. İleriye dönük olarak, örneğin üçüncü çeyrek için, Türkiye'deki son fiyat düzeltmeleri ve doğalgaz zammı dikkate alındığında benzer bir marj seviyesinin varsayılması adil olur mu? Üçüncü çeyrek itibarıyla marjda normalleşme olabilir mi?

İleriye dönük olarak, 2022'de ve sonraki yıllarda, herhangi bir birleşme avantajının etkisi hariç, sürdürülebilir FAVÖK ve net marjınızın seviyesi ne olabilir? Son dört yılda, rapor edilen net kar marjları %15 - 16 civarında seyrediyor. Kötü yıllarda %10 ila %11 net kar marjı bildiriyorsunuz. İleriye dönük olarak, beklenen net kar marjı için ikisinin ortalamasını, yani %13'ü mü almalı mıyız? Genel olarak marj oluşturma modeliniz hakkında düşüncelerinizi veya beklentilerinizi paylaşırsanız harika olur. Çok teşekkürler.

### Görkem Elverici

Son beş yıldır, FAVÖK marjlarımızı her zaman %20'nin üzerinde tutmak ve kademeli olarak artırmak, kademeli olarak yukarı taşımak istediğimizi söylüyoruz. Yürüttüğümüz tüm operasyonel mükemmellik programları ve portföyümüzde yaptığımız tüm değişikliklerle birlikte, FAVÖK marjında %25'in üstünde yer alacağımızı söylemek daha doğru olur; ancak önümüzdeki yıllarda kesinlikle daha yüksek bir seviyeye ulaşmak için çabalıyoruz. Bu, devam eden işletme modeli yeniden yapılandırma teknoloji projeleriyle birlikte, birleşmenin ana nedenlerinden biriydi. Elbette dönemden döneme, yıldan yıla dalgalanmalar olabilir; çünkü sonuçta portföyümüzün hemen hemen tüm bölümlerinin döngüsellik yaşadığı geleneksel bir sektörde faal olsa da, portföyümüzün sonucunu her zaman %25'in üstünde kalacak şekilde ayarlamaya özen gösteriyor ve bu doğrultuda yönetiyoruz. Döngünün üst tarafında artan marj oluşturma olanaklarından yararlanıyoruz. Bu arada, özellikle kriz dönemlerinde önümüzdeki döngülere hazırlanmak ve bundan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli yatırımları üstleniyoruz.

Döngünün bazı iş kollarımızda olduğundan daha iyi bir noktaya taşındığına inandığımız için, hemen hemen tüm kapasitelere sahip en donanımlı firmalardan biri olduğumuzu ve yeni yatırımları duyurmaya devam ettiğimizi görebilirsiniz. Fiyatlandırma ortamı ve talep dinamikleri, yalnızca faaliyet gösterdiğimiz veya ürünlerimizi yönlendirdiğimiz coğrafyalarda değil, aynı zamanda bazı portföy bileşenlerimiz, örneğin, mimari cam için küresel olarak da gelişmeye devam ediyor.

Net kara gelince, bu çok daha zorlu bir konu. Sektörümüzün gerçekleri göz önüne alındığında, biz rezerv paralarda uzun pozisyondayız. Gelirimizin rezerv para kısmını sürekli olarak artırmamıza rağmen, Gelişen Pazar para birimlerinde hala önemli miktarda gelir elde ediliyor, yatırım harcamalarını ise çoğunlukla rezerv para cinsinden yapıyor olmamız sebebiyle uzun vadeli

finansal stratejimize bağılı kalmaya devam edeceğiz. Gelişen Pazar para birimlerindeki değer düşüklükleri olması durumunda kâr hanenize ek marj getirmeye devam edecektir.

Aslında, işimizi yönetirken tek seferlik getirileri ve kur dalgalanmalarından kaynaklanan getirileri dikkate almıyoruz. Faaliyet karlılığını kademeli olarak artırma stratejimize bağılı kalıyor, böylece net gelirimizi daha yüksek bir seviyeye çıkarıyoruz.

Transfer fiyatlandırması gerekliliklerine ve vergi düzenlemelerine uyum konusunda da çok dikkatliyiz. Yüksek yatırım dönemlerinde, teşvikler ve karşılıklar şeklinde bazı ek getirilerden yararlanıyoruz. Ancak bunlar, net gelir düzeyinde dalgalanmalar yaratan tek seferlik olaylar olarak değerlendirilmelidir.

Bu nedenle, uzun vadede operasyonel kârlılığımıza ve FAVÖK'ümüze ve özkaynak kârlılığı ile özkaynak maliyeti arasındaki farka daha fazla odaklanmaya devam edeceğiz; bu da iyi bir net kar elde edilmesini destek olacaktır.

Umarım bu açıklamalarım, işimizi kısa ve uzun vadede nasıl yönettiğimize dair daha net bir resmi sağlamaya yardımcı olmuştur.

## Ece Mandaci

Ayrıntılı yanıtınız için çok teşekkür ederim. Üçüncü çeyrek için %26 FAVÖK marjı seviyesinin aynı kalmasını mı beklemeliyiz yoksa normalleşme olabilir mi?

## Görkem Elverici

Değişen maliyetler nedeniyle azalan marjlar olabilir. Bununla birlikte, fiyatlandırmayı neredeyse anında ayarlayabileceğimizi zaten gösterdik. Yine de, maliyet artışlarını üç ila altı aylık bazda ürün fiyatlarına yansıtılmamızı sağlayan eskalasyon formüllerine sahip olduğumuz Otomotiv Camı ve Cam Ambalaj iş kollarında OEM'lerle de çalıştığımızın farkındasınız.

Bu yılın önümüzdeki çeyrekleri için, diğer etkenler aynı olduğunda ve döviz tarafında beklenmeyen dalgalanmalar dışında, karlılığımızı halen %25'in üstünde koruyor olabiliriz.

## Ece Mandaci,

Sormak istediğim son bir soru temettü ile ilgili; ilk yarı sonuçlarından da görebileceğimiz kadarıyla bu kadar başarılı bir yıl göz önüne alındığında, ödeme oranınızda bir artış potansiyeli olabilir mi? Bununla ilgili yukarı yönlü bir risk olabilir mi? Teşekkürler.

## Görkem Elverici

Bildiğiniz gibi, sadece temettü dağıtım oranına bakmıyoruz. Duyurduğumuz bir hisse geri alım programı var. Getirileri yönetme şeklimiz, aslında işimizi sürdürülebilir ve karlı bir şekilde sürekli büyütmek için bu ikisi ve sermaye harcamaları gereksinimlerinin bir birleşimidir. Uzun vadede karlı bir iş yapabilmek için çoğu meslektaşımın paylaştığı gibi, en azından faaliyet gösterdiğiniz pazarlarda fiyatlama gücümüzü korumamız gerekiyor. Ağırlıklı olarak, diğer coğrafyalarda kendi sektörlerinde kaydedilen seviyelerin üzerinde ve sürdürülebilir büyüme oranlarına sahip bölgelerde faaliyet göstermekteyiz.

Bu nedenle, sermaye harcamaları, işimizi büyütmek ve bununla birlikte uzun vadede karlılığı garanti etmek için bir ön koşuldur. Alıştığımız ve uzun vadeli olarak devam ettirmek istediğimiz temettü ödeme ve pay geri alım stratejileri, hem işin uzun vadeli getirisinin hem de ek hissedar değeri yaratımının temel eksenlerini oluşturuyor.

Bu nedenle, Eylül ayından itibaren önümüzdeki beş yıllık stratejimizi çalışırken bu tek hususu göz önünde bulunduracağız ve bahsettiğim üçlüyü nasıl yöneteceğimizi belirleyecek; böylece sonunda tüm hissedarlarımız için mümkün olan en yüksek hissedar değerini üretebileceğiz.

## Moderatör

Bir sonraki soru Barclays'den Sayın Daniel Zaczekiewicz'den geliyor. Söz sizde.

## Daniel Zaczekiewicz

Sermaye harcamalarıyla ilgili bir sorum var; gördüğünüz güçlü talep koşullarını karşılamak için herhangi bir planınızı hızlandırıyor musunuz? Ve bize bu yıl ve gelecek yıl yılın tamamına ait sermaye harcamalarını nerelerde beklememiz gerektiği konusunda bir fikir verebilir misiniz?

Ayrıca, Eurobond portföyünüz ve bununla ne yapmayı planladığınız hakkında, bunun küçülmesine izin verip vermeyeceğiniz ve gelirleri yeniden yatırım için kullanıp kullanmayacağınız konusunda bir sorum var. Teşekkürler.

## Görkem Elverici

Dilerseniz sermaye harcamaları kısmıyla başlayayım. Normalde bu yıl için sermaye harcamalarımızı hızlandırmaya devam etmek istiyorduk; ancak bildiğiniz gibi genel tedarik zincirinde bazı gecikmeler var. Sadece talebi görmemiz nedeniyle değil, faaliyet



gösterdiğimiz sektörlerde çok tecrübeli olmamız sayesinde, yatırımları hızlandırmak için en iyi anların kriz dönemleri olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla, yatırımları zaten planlıyorduk. Elbette piyasada görülen güçlü talep de bu konudaki bakış açımızı destekliyor.

Bu yıl, ilk yarıyı yaklaşık 100 milyon dolar civarında bitirdiğimizi dikkate alırsak, herhangi bir birleşme ve satın alma veya önümüzdeki çeyreklerde gerçekleşebilecek diğer gelişmelerden ayrı olarak, sermaye harcamaları seviyesinin tüm yıl için kabaca 300 ila 350 milyon dolar civarında gerçekleşeceğini düşünüyoruz.

Macaristan'daki yatırımımız ve sadece Otomotiv Camı iş kolumuza değil, Türkiye'deki Mimari Cam operasyonlarına da ek kapasite ve marj yaratma potansiyeline sahip olacak biri tamamen otomotiv camı üretimine tahsis edilecek iki yeni düzcam fırını inşa etme konusundaki çok güçlü niyetimizi halihazırda duyurmuştuk. Uzun vadeli stratejimize devam edeceğiz ve özellikle COVID-19 ortamından kaynaklanan gecikme olasılığını sınırlamak için çok çalışacağız.

Eurobond portföyü sorunuzla ilgili olarak, Eurobond portföyünde yer alan varlıkların her bir kısmının vadesi geldiğinde, sermaye harcamalarının finansmanı veya operasyonel gereksinimler için nakit olarak kullanılıp kullanılmayacağını ve kullanılacak ise zamanlamasını belirlemek için piyasa koşullarını dikkatle izliyoruz.

Stratejik planlarımız doğrultusunda, kısmen yeniden yatırım yapıp yapmayacağımızı görmemiz gerekecek. Daha önce de belirtildiği gibi, yaklaşan herhangi bir sermaye harcaması gereksinimi için nakit ve nakit benzerlerimizden giderek daha fazlasını kullanacağız. Bu nedenle, özellikle bu yılın sonuna kadar ve önümüzdeki yıl içinde vadesi gelecek kısım için, stratejik ve finansal planlarımıza paralel olarak sermaye harcaması finansmanı nakit olarak kullanımı veya kısa ve orta vade için yeniden yatırım yapma imkanları belirlenecektir.

## Moderatör

Sıradaki sorumuz Ata Yatırım'dan Cemal Demirtaş'tan geliyor. Beyefendi, söz sizde.

## Cemal Demirtaş

Çok iyi sonuçlar için tebrikler. Analist pozisyonumu bir kenara bırakırsak, Türkiye'nin başarılı olmasından gurur duyuyorum. Şişecam'ın kârlılığında önemli iyileşmeler oldu. Münferit iş kolu perspektifinden iyileştirme gerekliliği görüyor musunuz? Marjlar açısından iyileştirmeye açık olduğunu düşündüğünüz belirli alanlar nelerdir? Bu ilk sorum.

İkinci soru ise faaliyet gösterdiğiniz iş kollarındaki talep döngüleriyle ilgili. Talep döngüleri açısından nerede olduğumuzu düşünüyorsunuz? Şu anda envanter seviyelerinin yüksek veya düşük olduğunu mu düşünüyorsunuz ve 2022 trendi için gördüğünüz emareler nelerdir? Çok teşekkürler.

## Görkem Elverici

Son sorudan başlayayım. 2022 için, en azından bu yılsonuna kadar ve belki de 2022'nin ilk iki çeyreği için alanların çoğunda talebin güçlü olmaya devam edeceği yönünde bir görüşümüz var.

Marj iyileştirme kısmına gelince, bu zor bir soru; çünkü her iş kolunun ve farklı coğrafyaların ayrıntılarına girmek için çok zamanınızı almam gerekecek. Zaman açısından bir önceliklendirme yapmakta fayda var; Türkiye'de çoğu analistimizin ilgilendiği alanlardan biri mimari camdır. Türkiye'de mimari cam talebi, sadece mevcut müşteri portföyüne doğrudan satışlarımız için pazar gereksinimleri nedeniyle değil, aynı zamanda mevcut müşterilerimizin ihracat pazarlarındaki talebi karşılamak için ek kapasiteler oluşturmaya yönelik sürekli yatırımları sayesinde de çok güçlüdür. Mimari cam pazarı aslında Türkiye'ye doğrudan satışlarımız, Türkiye'den ihracatımız ve ihracat odaklı iş ölçeğini giderek genişleten Türk müşterilere satışlarımızdan oluşur. Cam işlemecileri, mimari camın birçok alt segmentinde işlerini büyümeye devam ediyor ve buna karşılık talep inanılmaz bir hızla artıyor. Bu talebin en azından anlamlı bir kısmının gelecekte de olacağına inanıyoruz. Talebin sadece yerel para birimindeki değer kaybından kaynaklanmadığına inanıyoruz ve sadece birkaç çeyrek daha sürmesini beklemiyoruz. Türkiye, özellikle Covid-19'dan sonra, tedarik zincirinde/değer zincirinde gelecekte meydana gelebilecek herhangi bir kırılmanın etkisini önlemeye yönelik büyük şirketlerin/pazarların yeniden yapılandırılmasından fiilen yararlanmaktadır.

Mimari camın dirençli olmaya devam etmesi ve öngörülebilir gelecekte, tek başına bu pazar için dört ila altı çeyrek arasında daha güçlü kalmaya devam etmesi bekleniyor.

Otomotiv Camı talebi aslında güçlü; ancak ne yazık ki otomobil üreticilerinin hammadde sıkıntısı (yarı iletkenler ve diğer girdiler, yani PVB) nedeniyle zorlandığını gördük. OEM işine ek olarak daha çok ikincil piyasa olan yenileme camı (OYC) segmentini de operasyonlarımıza dâhil ettik. Bu alt segmentte oldukça yüksek talep var. Açıkçası, bu anlamda Avrupa ve ABD gibi pazarlardan gelen tüm talepleri karşılayamıyoruz. Otomotiv Camı iş koluna olan payı şu anda çok önemli bir seviyede olmasa da, OYC alt segmentinin hem ciro hem de kârlılık seviyelerinde büyümesini sürdürmesi bekleniyor.

Cam Ev Eşyası iş kolu, son dört veya beş yılda yaşadığımız en önemli geri dönüş hikâyemize sahne oldu. 2015 yılında bir küresel sermaye fonu tarafından satın alınmasının ardından rakibimizin yarattığı fiyat savaşı nedeniyle iş ortamı son derece karmaşıktı.

Ancak analist FAVÖK marjlarımız en kötü zamanlarda %12-13 seviyelerine gerilerken, rakiplerimiz en iyi zamanlarında çoğunlukla tek seferlik kazançlar içeren yüksek tek haneli marjlar açıklıyordu. Son birkaç yılda, %15 seviyelerinin üzerinde kaldık, şu anda kabaca %17-18 civarındayız. Cam Ev Eşyası, 2017 yılının sonlarından itibaren ve özellikle 2018 ile 2019 yıllarında, sıkı önlemler aldığımız,

operasyonel mükemmellik programı ve portföy ve üretim kapasitesi optimizasyonu ile birlikte büyümek için çalışmaya devam edeceğimiz alanlardan biri.

Kimyasallar segmenti her zaman portföyümüzün en parlak bölümlerinden biri olmuştur. Ancak, yıllık sözleşme döneminde olumsuz bir fiyat ortamı söz konusuydu. 2020'nin son çeyreği, herhangi bir tedarikçinin bir sonraki yılın sözleşme şartlarını müzakere etmesi için en elverişli dönem değildi. 2020 yılı çok güçlü fiyatlarla başlasa da, müşteriler portföylerini dengeleme fırsatını yakaladılar ve bu nedenle yıl boyunca indirim istediler. 2022'de fiyatlandırma ortamının daha güçlü olmasını ve soda külü operasyonlarının her geçen gün daha da güçlenmesini bekliyoruz.

Krom kimyasalları alt segmentinde ise talep yüksek olmasına rağmen, ne yazık ki tüm sektörün özellikle yurtdışı operasyonlarda yaşadığı lojistik kısıtlamalar nedeniyle talebin bir kısmını karşılayamadık. Yurtdışı lojistik operasyonlarının rahatlamasıyla birlikte mevcut seviyelere paralel marjlar kaydederken bir yandan da güçlü bir talep görebilir ve buna bağlı olarak gelirimizi artırabiliriz.

Umarım cevabım yardımcı olmuştur. Belirli segmentler veya coğrafyalar için özel sorularınız varsa ek bilgi sağlayabilirim.

## Moderatör

Sıradaki sorumuz HSBC'den Murat İğnebekçili'den geliyor. Beyefendi, söz sizde.

## Murat İğnebekçili

Temettü dağıtım potansiyeliyle ilgili bir sorum var. Şimdi, geçmiş performansınıza bakıyorum, son birkaç yılda yaklaşık %20'lik bir ödeme var. Bu yılın kazanç yaratma açısından oldukça güçlü geçeceğini varsayarsak; ödeme oranını benzer seviyede tutturacağınızı mı düşünmeliyiz? Bunun sizin takdirinize bağlı olmadığını biliyorum; ancak finansal kapasite açısından konuşalım. Benzer bir ödeme oranıyla, 1 milyar TL'den fazla temettü dağıtımını varsayımı adil olur mu? Bu ilk soru. İkincisi belki bir yorum. Performans için sizi tekrar tebrik ederim ama bu görüşmenin buy-side katılımcısı olarak, temettülerin artırılması gerekliliği hakkında da bir yorum yapmak istiyorum. Sonuçlardan sonraki yorumum bu. Bu sonuçlar, bence, önümüzdeki yıllarda daha yüksek bir temettü ödemesini hak ediyor. Bunun, bu hisse için yeniden fiyatlanma yolunda önemli ölçüde katkıda bulunacağını düşünüyorum. Zaten hisse geri alım programını açıkladınız ama bana sorarsanız, benim yorumum şu: geri alımı azaltın ve temettüleri artırın. Bence hissedar değerini artırmak için bu daha iyi bir yol olur; çünkü Türkiye'de bu hisseleri iptal etmek mümkün değil ve biriken bu Hazine hisseleri ortam veya hava olumlu olduğunda eninde sonunda piyasaya çıkacaktır. Dolayısıyla Türkiye'de mevcut düzenlemelerle bu hisselerin daha hızlı yeniden fiyatlandırılması ve hak ettiği dereceyi alması için temettünün en üst düzeye çıkarılmasının daha iyi olacağını düşünüyorum. Sadece bu yorumu yapmak istedim. Teşekkürler.

## Görkem Elverici

Murat Bey, değerli görüşleriniz için çok teşekkür ederim. Hepsinin dikkate alındığını söylemeliyim ve aynı şeyi söylemeye devam edeceğim, ödeme oranlarımızı mümkün olduğunca iyileştirmeye çalışan bir geçmişimiz var; ancak sektörümüzün gerçeklerini de göz önünde bulundurmanız gerekiyor. Dolayısıyla, bu sermaye yoğun bir iş ve sahip olduğumuz öz sermaye tabanını dikkate alırsak, işimizi sürekli olarak büyütebilmemiz, tüm yatırımcılar için anlamlı getiriler elde edebilmemiz için soğuk onarımları yapmamız, ek kapasiteler oluşturmamız gerekecek.

Geri alımlar veya dağıtılan temettüler nedeniyle farklı görüşlerimiz olabilir; ancak bir açıklama yapmak zorundayım. Bahsettiğim gibi, sermaye harcamaları için harcanması, dağıtılması ve olası herhangi bir geri alım için kullanılması gereken bu nakit üçlüsü ve hepsinden elde edilebilecek getiriler, optimize etmeye çalıştığımız bir alandır. Yeni sermaye yapısıyla, bu portföyü yönetmek çok daha kolay. Daha öncesini hatırlayacağınız gibi, Şişecam düzeyinde temettü dağıtacak olsaydınız, bağlı şirketlerden temettü dağıtmaya üç hatta dört yıl önce başlamamız gerekiyordu. Yeni sermaye yapısıyla, artık durum böyle değil ve şu anda proaktif bir şekilde yönetebiliyoruz.

Ancak, daha önce de belirttiğim gibi, ödeme oranlarını artırmak ve aynı seviyeleri sürekli olarak sürdürmek için stratejik ve finansal planımızı görmemiz gerekecek. Temettü seviyesini belirlerken elbette operasyonel performansa bakıyoruz. Çok büyük yabancı para çevrim kazançları elde ettiğimiz zamanlarda, bunları temettü ödemesi amacıyla değerlendirmemiştik. Sermaye harcaması gereksinimimiz için bu rezerv paralara ihtiyacımız olacağını biliyorduk. Ancak sonuçta bunlar sadece aslında vergi tarafında kayıplara yol açan çevrim kazançlarıydı. Bu alanları optimize etmek için çalışmaya devam ediyoruz.

Elbette, sizin bakış açınıza, bizim bakış açımıza göre daha iyi optimizasyon olabilir; ancak sonuçta yapmaya çalıştığımız şey, sadece ana hissedarımıza değil, tüm hissedarlarımıza mümkün olan en iyi optimizasyonu bulmaya çalışmak için Yönetim Kurulu düzeyinde çok sayıda katılımcının olmasını sağlamaktır. Hisselerimizin yaklaşık %49'unun halka açık olduğu göz önüne alındığında, her zaman her şirkette olması gerektiği gibi, her hissedar şirketimize aynı mesafededir.

Bu konuda uzun vadeli stratejimize bağlı kalmaya devam edeceğiz ve öz sermayemizdeki getiriye artırmaya ve bu özkaynak bazında yapabildiğimiz iş ölçeğini artırmaya devam ettiğimizde, elbette, getiriler ve dağıtım büyümeye devam etmelidir. Ana stratejimiz bu. Ancak özellikle temettü dağıtımında istikrarsızlık yaratmak istemiyoruz; çünkü işimizin herhangi bir bölümünde istikrarsızlık yaratmaya istekli değiliz.

Elde edilen getiride sürekli büyümek istiyoruz ve hissedarlara temettü dağıtımını da bunun bir parçası.



## Moderatör

Sıradaki sorumuz Yatırım'dan Ece Shinenat'tan geliyor. Hanımefendi, söz sizde.

## Ece Shinenat

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki soda yatırımınızı merak ediyorum. Bunun nasıl gittiğine dair güncel bilgiler vermek mümkün mü? İlk planlarınıza göre, iyi gidiyor mu? Teşekkürler.

## Görkem Elverici

Yatırım aslen bir madencilik işletmesi olduğu için en çok zaman alan aşamalardan biri olan ruhsat ve izin kısmındayız. Ne yazık ki ABD'deki yönetim değişikliği nedeniyle onay süreçlerinde bir ila iki çeyrek gecikme yaşandı. Orijinal plana sadık kalmaya çalışıyoruz; ancak özellikle yaban hayatı ve doğal yaşamla ilgili gerekli gözlemler için zamanlama sorunları nedeniyle gecikmeler birkaç çeyrek daha devam ederse, plana tam olarak uyamayabiliriz.

Şu anda bulunduğumuz noktadan, kabaca iki çeyrek civarında gecikme olabileceğini söylemek en iyi tahmin olacaktır. Tesis inşaat aşamasının başlamasıyla bu gecikme süresini mümkün olduğunca geri almaya çalışacağız; ancak ABD'de üretim faaliyetlerine 2025 başlarından ziyade 2025 ortası gibi başlayabileceğimizi söylemek daha gerçekçi görünüyor.

Bizim için önemli olan, yönetimle ilgili herhangi bir zorluk yaşamamaktı ve yaşamadık. Gecikmeler, Biden yönetiminin yönetim değişikliğinden hemen sonra şart koştuğu ve dört ila beş ay süren bekleme süresinden kaynaklanıyordu.

Bu gecikme dışında, özellikle gerekli onayların alınması konusunda ilk planımıza sıkı sıkıya bağlıyız ve bu konuda herhangi bir zorlukla karşılaşmadık.

## Kapanış

---

## Görkem Elverici

Katılımınız için çok teşekkür ederiz. Bizler, bu oturumun 2021'in ilk yarısında nasıl bir performans gösterdiğimizize dair daha fazla bilgi sağlamak ve kısa vadeli dönem, yani yılın ikinci yarısı için size bazı açıklamalar sunmak açısından yararlı olduğunu umuyoruz. Herkesin sağlıklı ve güvende kalmasını diliyor, gelecek yılın Ocak sonu veya Şubat başında yılsonu sonuçlarını görüşmek üzere sizlerle yine bir araya gelebilmeyi umuyoruz.