

"SATIN ALMALARLA İLGİLENİYORUZ"

Nuh Çimento Grubu, iç pazarda yaşanan daralmayla birlikte çıkışı yurt dışında buldu. İhracata ağırlık vererek yüzde 20'lik ihracat oranını yüzde 70'e kadar çıkardı. 2020 yılında da iç pazarda çok büyük bir düzelmeye beklemeyen grup, yine ihracat ağırlıklı büyüme planıyla yol alıyor. Bu amaçta yurt dışında dağıtım ve pazarlama anlamında kendilerine destek olacak satın almalarla ilgilendiklerini belirten **Nuh Çimento** Grubu CEO'su **GÖKHAN BOZKURT**, "Pazar anlamında açılım sağlayacak coğrafyalarla ilgileniyoruz. Bu kapsamda Avrupa ve Kuzey Amerika ilgi alanımızda" diyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

2018 yılında ekonomideki dengelerin bozulmasıyla **Nuh Çimento** Grubu, iç pazar odaklı stratejisini değiştirdi ve rotasını ihracata çevirdi. İhracat için ağırlıklı Amerika ve Afrika pazarına odaklandı. Tabii sadece ihracat değil, yönetimde de kritik aksiyon planları hazırlayan grup, alacak ve risk yönetiminin nasıl olacağını yeniden belirledi, maliyet düşürüp verimlilik artıracak uygulamaları devreye aldı. 2013 yılından itibaren grubun CEO'luk koltuğunda oturan Gökhan Bozkurt, hayata geçirdikleri tüm bu uygulamalardan memnun. Zorlu geçen iki yılda kendileri için en önemli konu olan kârlılıkta

hedeflerini tutturdıklarını söylüyor. İhracatta kat ettikleri yolun da kendilerine önemli bir çıkış olduğunu ifade eden Bozkurt, bugün toplam satışlarındaki ihracat payının yüzde 77'lere geldiğini söylüyor. Önümüzdeki döneme ilişkin rotalarını da şöyle paylaşıyor:

"**Nuh Çimento** Grubu olarak biz 2020'de de bütün gücümüzle ihracat temelinde bir satış yapmayı düşünüyoruz. Bu amaçta yurt dışında dağıtım ve pazarlama anlamında bize destek olacak satın almalarla ilgileniyoruz."

Nuh Çimento Grubu CEO'su Gökhan Bozkurt ile grubun son dönem odağındakileri ve yeni dönem stratejilerini konuştuk:



“NET KÂRLILIĞA ODAKLANIYORUZ”

“CİRODA ÇOK BÜYÜMEDİK”

Grup olarak ciroda çok büyümedik. Ciroyu artırmak çok isteriz ama piyasa bunu belirliyor. Bu nedenle odağımızda verimlilik, maliyet yönetimi ve kârlılık var.

“START UP ŞİRKET OLSAYDIK...”

Yılların fabrikasıyız, bir start up şirket olsak belki her yıl belli ölçüde büyüme hedefi koymamız bir zorunluluk olur, çünkü o şekilde ölçekten faydalanabiliriz. Biz şu an net kârlılık oranlarına odaklanıyoruz, burada hedeflerimizin tutmasına çalışıyoruz.

● Son birkaç yıl **Nuh Çimento** Grubu açısından nasıl geçti?

■ Aslında 2018 için daha önceki yıllarda olduğu gibi iç piyasada çok çimento satmanız diye düşünüyorduk, fakat 2018 Şubat ayına geldiğimizde dengelerin bozulacağını sezer gibi olduk.

Kur riskini yönetmeye odaklandık. İç pazardaki riski dengelemek için de ihracata ağırlık verme kararı aldık. Hemen stratejiyi değiştirdik, kısa bir sürede ihracat pazarlarını ayarladık. Böylelikle 2018 yılında yaşanan gelişmelerden çok fazla etkilenmedik. 2019’da da ihracata odak-

lanmaya devam ettik. Tüm bu yaşananlarla beraber eskiden yüzde 75-80 oranında iç piyasaya satış yaparken bugün yüzde 70 oranında dış pazara satış yapar hale geldik.

● 2019'da zor bir yıl oldu. Şirketi nasıl yönettiniz?

■ Yine ihracat hedefli hareket ettik, kur riskini yönetmeye çalıştık. Finansallarımıza dikkat ettik. Çünkü iç piyasada şirketler çok zora düşecek, alacaklarımızda sorunlar olabilir, teminatlarımızı güçlendirmeli, ona göre ürün vermeliyiz diye düşündük. Bu açıdan müşterilerimizi çok iyi yönettik. Bir nevi onlara rehberlik yaptık. "Bu kadar fazla ürün taşımayın, iç piyasada bu kadar riske girmeyin" dedik. Gerekli teminatlarımızı da aldık, teminatların dışına çıktığında da kendilerini uyardık. "Siz de riskli müşterilere ürün vermeyin" dedik. Bu nedenle bizim müşterilerimiz arasında konkordato ilan eden sayısı belki çimento fabrikaları içinde en az olandır. O bakımdan iyi bir yönetim sergiledik diye düşünüyoruz.

● 2019'da ne kadar büyüme planlamıştınız?

■ Ciro olarak yüzde 10 seviyesinde büyürüz demiştik, yine o civarda da büyüdük. Beton tarafında küçülürken, çimento, gaz beton ve kireç tarafında büyüdük.

● 2020'ye ilişkin beklentiniz nedir?

■ İnşaat sektörünün genelinde yurt içi piyasanın yeterince dinamik olmayacağı görüşü hakim ama **Nuh Çimento** Grubu olarak biz 2020'de de bütün gücümüzle ihracat temelinde bir satış yapmayı düşünüyoruz. İç piyasa düzleşecek olsa bile bir anda bize yansımaz. Çimento sektörüne kriz geldiğinde oyuncular bunu 6-7 ay sonra hisseder, iyileştiğinde de durum aynı olur. Sektör de yeni yılda yine ihracata yönelecek. Sorun da orada zaten.

● Sektörün ihracata yönelmesinde sorun nedir?

■ İç pazarın daralmasıyla limana uzak olan fabrikalar bile lojistik maliyeti göze alıp limana inmeye çalışıyor. Bu durumun etkisi ne olacak bilemiyoruz. 2018 yılında 13-14 milyon ton olan sektör ihracatı 2019'da 22-23 milyon tona çıktı. Herkesin ihracata yönelmesi yurt dışındaki fiyatları ve rekabetçiliğimizi düşürüyor. O yüzden iç piyasanın açılması bizim açımızdan çok önemli. Umarım 2020'de alınan önlemlerle iç pazar düzeler. Bunun için faz faz yapılacak devlet destekli projeler gerekiyor. Karayolları ve havalimanı projesi bitti. Kentsel dönüşümün hız kazanması da piyasayı canlandırabilir. Eninde sonunda ekonomide her şey iyileşecek, sonuçta çok büyük bir ülkeyiz. Eğer 2020'de faizlerdeki düşüş



sürekli kılınırsa ekonomi mutlaka canlanacak. Türkiye bu kadar durgunluğu kaldırmaz.

● Yaşanan sıkıntılar karşısında ihracata yönelmek dışında neler yapıyorsunuz, yapınızda neler değişti? Maliyet yönetimine, kârlılığa yaklaşımınız nasıl?

“İHRACATI YÜZDE 300 ARTIRDIK”

TARİHİ REKOR

2019 sonunda ihracat hacmimizi tarihi bir rekorla yüzde 300 artırarak 3,5 milyon ton seviyesine çıkarıyoruz. İhracatta en büyük pazarlarımız Amerika ve Afrika. Avrupa'ya da kısmen ihracatımız var ama Amerika ve Afrika'ya yoğunlaşıyoruz. Amerika'da doğu tarafında bütün çimento ihtiyacının neredeyse yüzde 30'unu biz karşılıyoruz.

CEO'YA BAĞLI KALİTE BİRİMİ

Amerika'da bizi bu noktaya gelmemizde çok iyi bağlantılara sahip olmamızın yanında çok iyi kalite ve hizmet sunuyor olmamız etkili oldu. Ar-Ge çalışmalarına çok önem verdik. Fabrikamızın var olan kalite departmanı dışında direkt bana bağlı olan satış sonrası kalite birimini de faaliyete geçirdik. Doğrudan CEO'ya bağlı olan bir kalite biriminde de süreçler daha hızlı işliyor. 2020 yılında ihracatımızı bir önceki yıla göre yüzde 10 artırmak istiyoruz. İhracat satışımız 2020 itibarıyla toplam satışın yüzde 77'sine ulaşabilir.

BÜYÜME ADRESİ

Burada büyürken mevcut pazarları güçlendirmeyi düşünüyoruz. Yeni pazar bu coğrafyada zor. 2020'de ihracatımızı yüzde 10 artırınca Türkiye'nin en büyük ihracatçısı ve aynı zamanda dünyanın tek noktadan en çok ihracat yapan fabrikası olmuş oluyoruz. Fabrikamız Türkiye'den deniz yoluyla yapılan toplam ihracatın yüzde 25'ini yapıyor. Aynı şekilde Türkiye'den Amerika'ya yapılan ihracatın da yüzde 50'sini tek başımıza yapıyoruz.

■ Daha az yara almak için finansal değerlerimizi, risk yönetimini ve yatırım kararlarını çok iyi planladık. Bunun için de ufak ufak komiteler kurduk, bu komitelerle her hafta toplantılarımızı yaptık. Yatırım kararlarını çok cesurca verdik, hiç yatırım yapmadık değil yatırım da yaptık ama çok önemli yerlere idame yatırımları yaptık. Çünkü para çok değerli hale geldi. “Bize doğrudan gelir getirecek yerlere yatırım yapalım” dedik. Risk yönetimini, alacak borç yönetimini çok iyi yaptık. Borcumuza göre dolarımızı tuttuk. Biz yönetime geldiğimizde bu şirketin toplamda net 200 milyon dolar borcu vardı. 6 yılda her yıl temettü vermemize ve geçmişte zarar eden bazı operasyonlarımıza karşılık ayırmamıza rağmen 2019 yıl sonunda net borcumuzu 10 milyon dolar olarak hedefliyoruz. Çok iyi bir yönetim sergilediğimizi düşünüyoruz. Yönetim Kurulu Başkanımız Tevfik Bey BDDK eski başkanı, ben Halkbank eski genel müdür yardımcısı ve Türk Telekom CEO'suyum, değişik sektörlerden gelmemiz biraz sektöre başka açılardan bakmamızı sağladı. Böylelikle başarıyı sağladığımızı düşünüyoruz.

● Kârlılık açısından değişen ne oldu? Sektörün ve sizin kârlılığınız son dönemde nasıl değişti?

■ Biz finans yönetimine odaklanarak kârdan fedakarlık yapmamaya çalıştık. Çimento sektöründe arz fazlası var. Çevremizde yeni fabrikalar açıldı, birkaç fabrika da açılmayı bekliyor. İç pi-

yasanın daraldığı bir dönemde yeni oyuncuların pazara dahil olması, yeni kapasitelerin devreye girmesiyle rekabet daha da artacak. Burada maliyetleri iyi yönetmek, satış fiyatını iyi konumlandırmak gerekiyor. Aksi halde FAVÖK iyice düşer. Sektörde zaten biz bu erozyonları gördük. Eskiden yüzde 40'lara ulaşan kârlar giderek daraldı, yüzde 15-20'lere indi, hatta kâr marjı yüzde 5 olanlar bile var. Biz sağlıklı kâr marjlarımızı korumak ve daha verimli hale gelmek için birçok uygulamayı devreye aldık. Örneğin petrokok kullanımı bunlardan biriydi. 2015 yılında bir ton bile petrokok yakmamız teknik olarak mümkün değilken yaptığımız yatırımlarla petrokok kullanabilir hale geldik. Petrokok bir kömür türü ancak doğada bulunmuyor, üretiliyor. İthal kömüre kıyasla maliyeti daha düşük ve daha güçlü bir yakıt. Maliyet düşürme konusunda başka yatırımlarımız da oldu tabii.

● Tüm bu süreçte iş modeliniz nasıl dönüştü?

■ Şöyle anlatayım, eskiden “Ben şu kadar ton çimento sattım, şu kadar ton beton dök-tüm” denirken artık “Hangi değerde beton hangi değerde çimento sattın, türü neydi” diyoruz. Ürünleri farklılaştırdık, segmentlere ayırdık, her müşteriye farklı sunum yapıyoruz. Petrol çimentosu bile üretebiliyoruz. Teknik tarafta mükemmeliyete ulaştık, atık ısıdan elektrik üretiliyor. Maliyetlerimizin yüzde 20'sini elektrik, yüzde 40'ını kömür yakıt oluşturuyor. 100 birim elektrigimizin 20'sini atık ısıdan yani geri dönüşümden elde ediyoruz. Bu da bize büyük maliyet sağlıyor.

● Bu yıl ajandanızdaki en kritik konular neler olacak?



“TIBBİ BİTKİSEL ÜRÜN ŞİRKETİ KURDUK”

AĞIRLIK İNŞAATTA

Nuh Çimento Grubu olarak, yapı malzemeleri sektöründe Nuh Çimento, Nuh Beton, Nuh Yapı Ürünleri, Nuh Gayrimenkul gibi grup şirketleriyle ağırlıklı olarak inşaat sektöründe faaliyet gösteriyoruz. 1 milyar 169 milyon TL civarında bir ciromuz var. Yılda 3,5 milyon ton çimento, 4,5 milyon ton klinker üretimimiz var. Bu büyük bir klinker üretimidir.

ATIK ISI İLE ÜRETİM

2018 yılında 150 milyon TL net kâr açıkladık. 2019 ilk 9 ayda ise 115 milyon TL net kârımız oldu. Yeni küçük bir şirket kurduk, sayı 6 oldu. Şirketin adı Nuh Agro. Prof. Dr. Haluk Deda ile birlikte tıbbi bitkisel ürün üretimi gerçekleştireceğiz. Bizim yerimiz sera açısından uygun, atık ısı da var, o açıdan da iyi olduğu için biraz uyuştu birbirine. Şu anda çok büyük değil ama zamanla büyüyebilir.

■ Dolar TL kurundaki dalgalanma, kömür ve elektrik fiyatları yönetilmesi zor konular olarak önümüzde duruyor. İç pazarda kapasite fazlalığına ilave olarak yeni fabrikaların devreye girmesi iç satış fiyatlarında büyük bir baskı oluşturacak. Biz de yönetim olarak bu zorluklarla başa çıkmak için 7/24 strateji çalışıyoruz, yeni stratejiler oluşturuyoruz. Önümüzdeki yılın en büyük önceliği ihracatta pazar ürün çeşitliliğini artırmak olacak. Çimentoda değişik, nitelikli ve katma değerli ürünler geliştirip hatasız bir lojistikle satmak istiyoruz. Bu amaçta yurt dışında dağıtım ve pazarlama anlamında bize destek olacak satın almalarla ilgileniyoruz.

● Satın almada ilgilendiğiniz coğrafyalar hangileri?

■ Bize dağıtımda ve pazar anlamında açılım sağlayacak coğrafyalarla ilgileniyoruz. Bu kapsamda Avrupa ve Kuzey Amerika ilgi alanımızda.

● 2020’de bir satın alma olur mu?

■ Olabilir.

● Peki bu satın almayla birlikte yurt dışında üretim de yapacak mısınız?

■ Yurt dışında kısmi üretim olacak, genelde terminal bazında bir şeyler düşünüyoruz. Malımızı oraya götürüp orada depolama ve o pazara satış gerçekleştireceğiz. Ama bu değirmen yatırımına da gidebilir. Götürüp orada üretme ve dağıtımını sağlama da olabilir. Birleşmelere sıcak bakmıyoruz, satın almak istiyoruz. Stratejik partnerimiz de olabilir.

● 3-5 yılda grubunuzu nereye taşımayı planlıyorsunuz?

■ Hedefimiz 2022 yılına geldiğimizde Türkiye’nin en çevreci çimento fabrikası olmak. Ciro sal büyüklük hedefi koymak sözde çok kolay da dolar kuru nereye gider, fiyatlar ne olur bunları öngörmek zor. O yüzden ciro sal hedef yerine her yıl ciromuzu yüzde 10 artırmayı planlıyoruz. Bu süreçte enerji maliyetlerimizden tasarruf sağlayacak projelerin hatasız şekilde hayata geçmesini sağlayacağız. 2016 yılından itibaren enerji maliyetlerimizi düşürecek ve kapasitemizi artıracak yaklaşık 50 milyon dolar tutarında bir zincir yatırım içindeyiz. Bu anlamda 2019 yılında 5 milyon dolarlık elektrik üretimimizi artıracak bir projeyi başarıyla gerçekleştirdik. Atık ısıdan elektrik üretiyoruz. Dijital ve otomasyon projelerinin sağlıklı olarak yürütülmesine öncelik veriyorum. Son 5 yılda bu konuda önemli şeyler yaptık. Artık maliyet kontrolü, muhasebesi ve müşteri kontrolü açısından çok hızlıyız. Bu projeleri tekrar gözden geçireceğiz, her şey daha da hızlı olacak. C