

**1. 2009, finansal anlamda fırtınalı bir yıldır. Kısaca Şişecam'ın 2009 yılını değerlendirebilir misiniz? Öncelikli konularınız neler oldu, kârlılık hedefleriniz de büyük şaşmalar görüldü mü vs?**

Şişecam olarak krizin ayak seslerini önceden duyduk ama etkisinin bu kadar geniş bir kesime yayılması ve uzun süreli olması konusundaki zorlukları tüm ekonomik birimler gibi yaşayarak özellikle bu yıl içerisinde öğrendik. Bununla birlikte özellikle 2008 yılı sonundaki planlama aşamasında alabileceğimiz önlemler bakımından belirlemeler yaptık. Talepte olacak daralmaları ön görmenin yanı sıra yıl içerisindeki hareketleri değerlendirerek kapasite kullanımı, stok yönetimi gibi uygulamalarla birlikte fırtınanın kapama benzeri önlemleri aldık ve sürdürülebilir bir büyüme ve bunu sağlayacak yatırımlarımızı sürdürmekle birlikte hız kestik. Tüm tedbirlere karşın özellikle kendini iyice hissettiren bu krizde, dünya genelinde ekonomilerdeki yavaşlamanın, talebi doğrudan etkileyerek üretim ve satış hacimlerini düşürmesi, şirketimiz kârlılıklarını da olumsuz yönde etkilemiştir.

Avrupa'da ciddi boyutta talep daralması, özellikle Doğu Avrupa'da bazı ülkelerdeki devalüasyon ve ülkemizde de inşaat ve otomotiv sektöründeki daralma ağırlıklı olarak düzcama başta olmak üzere satışlarımızı etkilemiştir. Ayrıca, başta petrol fiyatlarının düşmesi olmak üzere Rus ekonomisindeki olumsuzluklar da Topluluğumuzun bu ülkedeki satışlarına da yansımıştır.

Ancak tüm bu olumsuz gelişmelere karşın konsolide bazda diğer gruplarımızın da katkısı ile **2009 yılının ilk üç çeyreğinde 2,7 milyar TL olan toplam satışlarımız, 2008 yılı aynı dönemine göre piyasa koşulları dikkate alındığında, makul sayılabilecek ölçüde, yüzde 5 oranında düşük gerçekleşmiştir. Eylül 2009 döneminde yurtiçi satışlarımızın önceki yılın aynı dönemine göre az da olsa bir artış göstermesine karşılık, yurtdışı satışlarımızdaki yavaşlama, toplam satışlarda %5 oranındaki azalmada etkili olmuştur.**

**Konsolide kârımız, Eylül 2009 sonu itibarıyla 79 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Kâr üzerindeki en önemli etki ürün fiyatlarında aşırı rekabetin yarattığı olumsuzluklardan kaynaklanmış, dünyanın her yerinde cam üreticileri fiyatları beklenenden aşağı indirerek dumping anlamına gelen fiyatlamalar yapmıştır. Biz, planladığımızdan düşük olmakla birlikte, 2009 yılını piyasadaki nispi düzelmeye bağlı olarak daha iyi sonuçlarla tamamlayacağımızı düşünüyoruz. Bu noktada ekonominin düzelmeye eğilimine girmesi de fiyatların olması gereken seviyelere doğru çıkmasına da imkan yaratmaktadır.**

Bu dönemde daha önce belirttiğim gibi yatırımlarımızla ilgili almış olduğumuz kararlarımızın yanı sıra;

\* Stok kontrolünü sağlayacak, gereğinden fazla stok bulundurulmasının önüne geçilecek şekilde üretim hacminde, üretim programlarında gereken değişiklikler yapılarak kapasitenin verimli kullanılmasına,

\* Likiditenin güçlendirilmesi, kredi vadelerinin uzatılması, işletme sermayesi ihtiyaçlarının lokal para birimlerinden kısa vadeli kredi kullanılmak suretiyle

karşılanmasına, finansal ve reel piyasalardan kaynaklanabilecek bir bölüm risk unsurlarının azaltılmasına imkan verecek uygulamalar yapılmasına,

\* Yurtiçi ve yurtdışında kullanmakta olunan modern pazarlama ve satış yöntemlerinin ilave talep ve satış hacmi yaratmakta sağlayacağı etkinliklerine ağırlık vermeye, mevcut pazarlarımızda etkinliğimizin artırılmasına, diğer pazarlara satış yapılmasına yönelik aktif pazarlama stratejileri benimsenmesine yönelik sistemli çalışmaların yürütülmesine ağırlık verdik.

## **2. 2010 ile ilgili planlarınızı “temkinli” bir strateji izleyerek mi oluşturduunuz, yoksa daha hareketli bir süreç mi izleyeceksiniz? Yeni yıla yönelik plan ve beklentileriniz hakkında neler söyleyeceksiniz?**

2010 yılına ilişkin planlarımızın halen hazırlamaktayız. Henüz kesinleşmedi. Planlarımızın temelinde daha verimli, kârlılığı artan ve hissedarları başta olmak üzere iş ortaklarına, müşterilerine, tüketicilerine ve de çalışanlarına daha çok katkı sağlayan bir Şişecam planlıyoruz. Bunun en önemli noktalarından birisi katma değerli ürünlere ağırlık veren, geleceğin talepleri bakımından etkin ve pazarda söz sahibi olan bir Şişecam hedeflenmesidir. Bu yolla kalıcı ve sürdürülebilir bir büyüme, vizyonun gereğini yapma amacımızı da hayata geçirebileceğimiz inancındayız.

Bunların yanı sıra Şişecam, hedeflerini stratejik plan perspektifinden belirleyen bir kurum olarak, son yıllarda büyük yatırımlar yaparak, hızlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Doğal olarak, kısa vade veya dönemsel daralmalar; Şişecam'ın uzun vadeli hedeflerindeki anlayışı değiştirmeyecektir. Fırsat değerlendirme ve geleceği güven altına alma etkinlikleri ile büyümeye yurtiçi ve yurtdışında birlikte devam edilmektedir.

Küresel cam üreticisi olarak yeni yatırımlarla, satın almalarla uluslararası pazarlardaki etkinliğimizi daha da artırmayı planlıyoruz. Beş yıl içinde satışlarımızı iki katına çıkarmayı hedefliyoruz. Yaşamsal coğrafyamızda mevcut ve yeni ülkelerde yatırım olanaklarını değerlendiriyoruz. Daha fazla ülkede, daha geniş pazar paylarıyla yer alma stratejimizi özenle sürdürüyoruz.

## **3. İş çevrelerinin sıklıkla dile getirdiği bir sorun: Hammadde ve enerji fiyatlarındaki oynamalar, hızlı yükselişler. Fiyatlardaki dalgalanmalar sizi ne ölçüde etkiliyor?**

Cam üretimi enerji yoğun bir üretim olup, enerji (doğal gaz) üretimin temel girdilerindedir. Şişecam gerek doğalgaz gerek elektrik tüketiminde ülkemiz sanayi kuruluşları arasında üst sıralarda yer almaktadır. Dolayısıyla, Topluluğumuz enerji fiyatlarında yaşanan yüksek artışlardan direkt olarak olumsuz etkilenmektedir. Özellikle sanayiye uygulanan doğalgaz satış fiyatı içindeki vergi payı ülkeler itibariyle karşılaştırıldığında Türkiye en üst sıralardadır. Bu karşılaştırma sadece doğalgaz üretimi yapan ülkeler anlamında ele alınmamalıdır. Bugün yatırımları desteklemek başta olmak üzere sanayinin çalışması anlamında bizim ekonomik büyüklüğümüz ile kıyaslanamayacak bir çok ülkede fiyatlamalar bizimkine göre daha düşüktür. Bu konu gerçekten içerisinde bulunduğumuz ekonomik kriz ortamında varlığını sürdüren bir reel sektör açısından büyük önem taşımakta ve yaşadığımız kritik ortamda, Türk

ekonomisinin rekabet gücünün korunması için enerji fiyatlarının sanayinin rekabetçi olabilmesi ve dolayısıyla ülke ekonomisinin kendini toparlaması bakımından kriterleri iyi belirlenmiş bir şekilde faaliyet alanları da dikkate alınarak saptanması, kanımızca günümüzün en önemli hususlarından birisidir.

#### **4. Yabancı ülkelerde devam eden yatırımlarınız var. Bu yatırımlar hangi aşamada? Gündeminizde, yurtdışında yeni bir yatırım gerçekleştirme gibi bir madde var mı?**

Yurtdışında; Bulgaristan, Makedonya, Ukrayna'da cam ve kimyasallar üretimine yönelik yeni projeler değerlendirilmekte, fizibilite çalışmaları yapılmakta ve belli bir plan içinde uygulamaya konulmaları hedeflenmektedir. Bu bağlamda duyurularını yapmış olduğumuz St. Gobain'le ortaklaşa giriştiğimiz Mısır ve Rusya düzcam projeleri hızla yürüyenler anlamında örnek olarak verilebilir. Kimyasallar Grubumuzun Mısır Hükümetinin talebine bağlı olarak birlikte geliştirmeye çaba sarf ettiği soda fabrikası projesi de bu kapsamdadır.

Değişik vesilelerle de ifade ettiğim gibi Şişecam'ın çok yönlü yatırım programları ve planları var. Biz yatırımlar konusunda ilgi alanımızdaki bütün coğrafyayı izliyor, krizin yaratabileceği fırsatları/olanakları da gözden kaçırmadan, günün koşullarını dikkate alarak, akılcı olmayı ön planda tutuyor ve çalışmalarımızı yürütüyoruz. Bu açıdan organik ya da inorganik büyüme imkanlarının hepsi değerlendirme konusu ediliyor. Örneğin, yakın zamanda Irak ta yapılabilecekler anlamında ilgili ülke Hükümetinin daveti üzerine incelemeler yaptık ve bulgularımızın üzerinde çalışıyoruz.

#### **5. Paşabahçe'nin yeni ürünleri her zaman için dikkatle takip ediliyor. Ürün yelpazesine son zamanlarda neler katıldı ve katılması planlanıyor?**

75 yıllık köklü bir geçmişe sahip Paşabahçe markası, müşterilerin ve son kullanıcıların zihninde "**yenilik**" kavramı ile özdeşleşmiş durumdadır. Müşteri nezdindeki bu imaj, "**sürekli, nitelikli ve özgün yeni ürün geliştirme**" prensibimizden kesinlikle taviz vermememiz sonucunda elde edilen bir başarı olup, dünyanın en başta gelen üreticilerinden birisi olabilmemizi de bu yaklaşıma bağlıyoruz.

Türkiye'de %98'lere varan marka bilinirlik oranı ile Türk tüketicisinin gözünde apayrı bir yere sahip olduğumu bildiğimiz markamız, artık dünyadaki son kullanıcılar tarafından da rafta aranılan bir marka haline gelmeyi başarmıştır. Hem Türkiye'de, hem de dünyada elde etmiş olduğumuz bu başarıyı koruyabilmemiz ve sürekli olarak geliştirebilmemizin en önemli nedenlerinden birisi; "**sürekli yenilik**" ile **rafta çeşitlilik yaratabiliyor** olmamızdır. Dünyada yaklaşık 140 ülkeye ihracat yapan bir marka olarak farklı kültür ve toplumlardan bu kadar geniş bir kullanıcı kitlesine hitap edebilmenin tek yolu, tüm beğenileri karşılayabilecek kadar ürün, desen ve renk çeşidi sunabilmektir.

**Paşabahçe** markası altında sunduğumuz yeniliklerin bazıları üstün tasarım özelliklerine sahipken, bazıları tüketicinin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik fonksiyonel ürünler, bazıları ise teknik beceri gerektiren farklı ürünlerdir. Bu marka

altında her yıl yeniliklerimiz, “İlkbahar-Yaz” ve “Sonbahar-Kış” olmak üzere iki koleksiyon altında toplanır.

Renkli ve desenli ürünlerimiz ise “**Workshop**” alt markası ile müşterilerimizin beğenisine sunulmaktadır. Sürekli olarak yenilenen ikincil işlemlerle bu koleksiyon sayesinde müşterilerimiz alıştığı ve severek kullanmakta olduğu Paşabahçe tasarımlarını; günün moda renk ve desenleri ile bezenmiş olarak da satın alma şansını elde etmektedir.

**Borcam** markamız ile satışa sunduğumuz ısıya dayanıklı fırın kaplarımız, aslında oturmuş ve geniş bir ürün grubundan oluşmaktadır. Ancak “sürekli yenilik” felsefemiz doğrultusunda bu markamız kapsamında da son kullanıcılara gerek yeni ürün, gerekse farklı setler ile beklendikleri çeşitlilik ve değişiklik sunulmaktadır.

Yakın geçmişte baktığımızda gerçekleştirmiş olduğumuz önemli diğer bir yeniliğimiz ise, 2007 yılı ortasında pazara sunulan kristalin markamız “**f&d**”dir. Şişecam Cam Araştırma Merkezi’mizin iki yılı aşkın bir süre zarfında sürdürdüğü yoğun Ar-Ge çalışmaları sonucunda elde edilen bu cam kompozisyonu, “**f&d**”; *parlaklığı, şeffaflığı, farklı ve üstün tınısı ile olduğu kadar, bulaşık makinasında 2000 çevirimin üzerindeki dayanıklılığı ve çevre dostu kurşunsuz kristalin oluşu* ile özel bir kompozisyonudur ve çok farklı zevklere hitap eden **200’ü** aşkın ürünüyle klasik ve geleneksel tasarımların yanı sıra modern, yalın hatlara sahip tasarımların da bulunduğu çok zengin bir koleksiyondur. 2010 yılında da yeniliklere devam edilecektir.

## **6. Türk şirketlerinin tasarım konusuna gereken önemi vermedikleri (neredeyse tüm sektörler için) görünen bir gerçek. Şişecam şirketlerinin bu anlamda farklı bir yerde olduğunu düşünüyor musunuz? İşin tasarım ayağını güçlendirmek için neler yapıyorsunuz?**

Bilindiği üzere tasarım; ürüne artı değer katmayı, tüketici gözünde farklı ve çekici kılmayı sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Sorunuzun cevabını, ana ürün gruplarımız açısından değerlendirerek vermek uygun olacaktır.

Bu bağlamda; Cam Ev Eşyası Grubumuz Paşabahçe markası altında yaptığı üretimle, **küresel rekabetle çok erken yıllarda tanışmıştır**. Bu nedenle Şişecam’da tasarım geleneği de eskilere dayanır.

Sürekli araştırma ve geliştirme sonucunda ortaya çıkan yeni teknik olanaklar da Paşabahçe’nin tasarım gücünü besleyen ve onu yeni şeyler yaratmaya zorlayan önemli bir kriterdir

Yoğun rekabet ortamında Paşabahçe’nin temel tasarım yaklaşımı; “**sürekli ancak özgün yeni ürün geliştirmek**”tir. Bu yaklaşım kapsamında **kendi bünyesinde güçlü bir tasarım ekibi** bulunmaktadır. Ayrıca, özellikle estetiğin öne çıktığı Denizli markalı el imalatı ürünlerimiz için, değişik kültür ve zevkleri cama yansıtabilmek çok önem taşımaktadır ve bunun için oldukça farklı kültür ve tasarım geçmişleri olan yerli ve yabancı **serbest tasarımcılardan** da destek alınmaktadır.

Cam ev eşyası ürünlerinin temel gereksinimi olan fonksiyonel ürünlerin yanı sıra dönemsel, tematik ve modağa bağılı ürünlerin geliştirilmesi zorunluluğu, temel tasarım prensiplerinin yanı sıra güncel gelişmelerin ve trendlerin yakından takip edilmesini gerektirmektedir.

Yeni ürün sürecinde değışik kültürlerden gelen pazar girdileri önemli bir yer tutarken, tasarıma girdi sağılayan diğer önemli bir kaynak ise tüm şirket çalışanlarının önerileridir ki bunlar pazarlama çatısı altında toparlanıp, yeni ürün fikrinin doğmasına öncülük etmektedirler. Sonraki uzun süreç; tasarım, üretim, satış ve pazarlamanın ortak ve titiz çalışması ile defalarca gözden geçirilerek yeni bir ürün olarak raflardaki yerini almaktadır.

Cam Ambalaj Grubumuzda ise, ana şirket Anadolu Cam, 2006 yılında bünyesinde bir Tasarım Merkezi kurarak, endüstri tasarımı ve ileri mühendislik bilgisini, yüksek teknoloji ile bir araya getirmiştir.

Bu oluşumdan amaç; müşterilerimizin ambalajdan beklentilerini doğru ve süratle belirlemektir. Bu çalışmada; konunun ilgili tarafları yani pazarlama, üretim, tasarım ve müşteri bir araya gelerek doğru çözümü kısa zamanda üretebilmektedirler.

Tasarımın her aşamasının 3 boyutlu olarak izlenebildiği merkezde, aynı zamanda kalıp tasarımı ve tüm mühendislik analizleri de yapılmaktadır. Tasarım Merkezimiz, eskiz aşamasından müşteri onayına kadar geçen sürede her türlü tasarımsal gereksinime en kısa sürede cevap verebilecek yetkinliktedir.

Grup dışındaki tasarımcılarla proje bazında çalışarak çözüm zenginliği de artırılmaktadır. Buna en güzel örnek; *“Dünya standartlarında bir kaliteye sahip olan Türk zeytinyağının yurtdışında tanınması adına önemli bir misyona sahip olan Türk Zeytinyağı için Cam Şişe Tasarım Proje’sinde Anadolu Cam, Türkiye’nin en büyük cam ambalaj üreticisi olmanın sorumluluğu ile, dünyaca ünlü Türk tasarımcıları bir araya getirerek küresel pazarda Türkiye’yi temsil edecek cam şişeler yaratılması”* olmuştur.

Cam ambalaj tasarımı birikimini endüstriyel tasarım eğitimi aşamasında başlatmak için eğitim kurumları ile işbirliği yapılmaktadır. Anadolu Cam, tasarım bölümü öğrencilerini cam ambalajın ışıltılı dünyası ile tanıştırmak ve yaratıcı, özgün, kullanılabilir yeni tasarımların ortaya çıkmasını sağılamak amacıyla 2004 yılından beri üniversitelerin endüstriyel tasarım bölümleri ile proje çalışmaları gerçekleştirmektedir.

Gerek sanayi uygulamalarına yeni ve farklı bakış açısı katan gerekse öğrencilerin teorik bilgilerini pratik ortama taşımalarına yardımcı olmayı sağılayan bu proje çalışmaları ile olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Anadolu Cam, üniversiteler ile işbirliği çalışmalarına önümüzdeki dönemlerde de devam edecektir.

## **7. Şişecam’ın uzun ve kısa dönemli ana hedeflerini birkaç başlık altında sıralayabilir misiniz?**

Bu sorunun cevabı daha önceki soruların cevabında mevcuttur. Özetlemek gerekirse; Şişecam mevcut faaliyetleriyle bir bütündür. İster kısa vade, ister uzun vade olsun

Şişecam'ın temel hedefleri büyüme üzerine kuruludur. Değişen ekonomik koşulların gereğini yerine getirecek olmakla birlikte temel stratejimizi sürdüreceğiz. Başlangıçta plan anlayışımızın temelini açıkladığım aşamada belirttiğim gibi daha verimli, karlılığı artan ve hissedarları başta olmak üzere iş ortaklarına, müşterilerine, tüketicilerine ve de çalışanlarına daha çok katkı sağlayan bir Şişecam planlıyoruz ve istiyoruz. Katma değeri yüksek ürünler üretmeyi ve bir anlamda başta ülkemiz insanları olmak üzere dünya insanının yaşam seviyesini yükseltmeyi hedefliyoruz.

Biz bir üretici olarak uzun vadeli bakarken konjonktüre göre de pozisyon alıyoruz. Bu dönemi uzun soluklu bir koşunun içinde daha parlak bir geleceğin hazırlanması için bir soluklanma fırsatı olarak algılıyoruz. Kârlılığının, pazar paylarının ve faaliyetlerin devamlılığının sağlanması kısa vadeli öncelikli hedefimizdir. Bütün bu hedeflerin gerçekleştirilmesine imkan vereceğini düşündüğümüz fırsatların değerlendirilmesi, bunun hızlı bir şekilde ve esneklik içerisinde yapılarak hızla ilerlenmesi de stratejimizin bir parçasıdır..

## **8. Otomotiv ve İnşaat sektöründe tüm dünyada yaşanan küçülme, Trakya Cam'ı nasıl etkilemekte ?**

2008 yılında başlayan kriz 2009 yılında hem Türkiye'de hem de Trakya Cam'ın faaliyet gösterdiği pek çok ülkede inşaat ve otomotiv sektörlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Türkiye'de 2007 yılından itibaren talep daralmasıyla birlikte durgunluğa giren inşaat sektörü, 2008 yılından bu yana küçülmektedir. 2009 yılı için beklenen küçülme oranı %13 - %15 düzeyindedir. Girdi verilen tüm sektörlerdeki daralmalar nedeniyle 2009 yılında Türkiye'de düzcam tüketiminin yaklaşık %10 küçülmesi beklenmektedir. Trakya Cam'ın faaliyet gösterdiği Orta Doğu, Balkanlar, Avrupa, Rusya – Ukrayna ve Kuzey Afrika pazarlarının tümünde de 2009 yılında inşaat sektörünün küçülmesi beklenmektedir.

Otomotiv sektörü, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de krizden en hızlı etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Otomotiv ürünlerine olan talebin hem yurt içinde hem de yurtdışında belirgin şekilde düşmesi nedeniyle 2009 yılında Türkiye araç üretiminin %30 oranında daralması beklenmektedir. Trakya Cam'ın uluslararası otomotiv camı satışlarını gerçekleştirdiği Avrupa pazarında ise araç üretiminin yaklaşık %20 daralması öngörülmektedir.

Yaşanan hacim düşüşlerinin yanı sıra küresel pazarda tüm düzcam üreticilerini etkileyen hızlı fiyat düşüşleri de bu alandaki olumsuzluklardan birisi olmuştur.

Tüm bunlara karşın, önümüzdeki dönemden itibaren gelinecek olumsuzlukların uzun bir zaman alacak olmakla birlikte kademeli bir şekilde olumluluk içerecek şekilde bir gelişim yaşayacağımızı düşünüyoruz. Cam üreticilerinin cam fiyatları konusundaki anlamsız rekabeti fiyatları olması gereken yere taşıma çabalarıyla sonlandırmaları konusundaki gelişme de Trakya Cam açısından beklentileri daha iyiye götüren bir husustur. Ayrıca gelecek dönemde de sürdürülmek üzere Trakya Cam'ın uluslararası düzcam satışları, pazar geliştirme faaliyetleri doğrultusunda özellikle Orta Doğu ile Orta Avrupa ve Balkan pazarlarında pazar payı ve satışları %5 artmıştır. Otomotiv alanında yeni müşteri arayışları artırılmış ve kalitemizin kabul görmesinin bir sonucu

olarak bu alanda yeni bağlantılar kurularak gelecek dönemdeki etkinliğimizin artırılması yolunda ilerleme kaydedilmiştir.

Trakya Cam'ın, özellikle Temmuz - Eylül döneminde önceki dönemlere kıyasla satış hacmi artışı ve kârlılık marjlarında yaşadığı olumluluk sonucu, 2009 Ocak- Eylül dönemi cirosu 646 milyon TL'na, kârı 22 milyon TL'na ulaşmıştır. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi son dönemde yaşanmaya başlanan olumluluğun 2010 yılında artarak devam edeceğini düşünüyoruz.

2010 yılında, Türkiye'de ekonominin toparlanma trendine girmesi paralelinde düzcamlük tüketiminin de pozitif dönmesi beklenmektedir. Yurtdışında ise özellikle gelişen pazarlardan daha fazla pay alarak büyüme hedeflenmektedir. Bu doğrultuda Rusya'da Saint-Gobain ile ortak bir yatırım da gerçekleştirilecektir.