

SÖYLEŞİ

“Bölgesel güç olacağız”

Polisan Kansai Boya'nın yeni genel müdürü MEHMET HACIKAMİLOĞLU'nun önceliği “sağlıklı” büyümek. Bu yılı 1 milyar TL ciroyla kapatmaya hazırlanan Hacikamiloğlu, 2021'de ciroda yüzde 25 büyüme öngörüyor. Son 2 yılda daralan boya pazarının bu yıl büyüme trendine geçtiğini söyleyen Hacikamiloğlu, “İhracatı 2'ye katlayacağız. Japon ortağımızla bölgesel güç olmak için çalışıyoruz” diye konuşuyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr

Polisan Holding'in kurucusu ve yönetim kurulu başkanı **Necmettin Bitlis**'in 3 yıl önceki vefatının ardından holdingde büyük bir değişim rüzgarı başladı. **Murat Yıldırım** holdingin yeni CEO'su olurken Mehmet Hacikamiloğlu da geçtiğimiz nisan ayında **Polisan Kansai Boya'nın** yeni genel müdürü olarak atandı.

Uzun yıllar Sabancı Holding'in lastik ve çimento şirketlerini yöneten, en son da Sabancı'nın sanayi grup başkanlığını yapan Hacikamiloğlu, pandeminin göbeğinde yeni görevine başladı.

“Nisan sonunda göreve başladığımda felaket senaryoları gündemdedi. Ancak satışlar beklenen gibi olmadı” diyen Hacikamiloğlu'yla yeni şirketini, ilk 180 gününü ve 5 yıllık büyüme rotasını konuştuk:

● Pandemi gibi zor bir dönemde **Polisan**'ın başına geçmek nasıl bir tecrübe?

■ 20 Nisan'da görevime başladığımda pandemide birinci dalganın ve büyük bir belirsizliğin göbeğindeydik. Herkesin yüzünden düşen bin parçaydı. Pazar yüzde 80-90 küçülür deniyordu. Felaket senaryoları gündemdedi. Boya tüketiminin ne olacağı merak ediliyordu. Pazarla ilgili beklentiler son derece belirsizdi. Müşterilerimiz pazarda ciddi bir küçülme bekliyordu. Ancak 24 Nisan'da günlük vaka sayısı azalmaya başladı ve korkulduğu gibi olmadı. 30 Nisan'da satışlarımız patladı. İnanılmaz bir şekilde sektörde kimsenin beklemediği bir gelişme oldu.

- En fazla satış artışı hangi alanda yaşandı?
- Özellikle küçük ambalajlı ve su bazlı



boya ürünlerine kimsenin öngörmediği bir talep gelmeye başladı. Tabiri caizse piyasaya mal yetiştirmekte zorlandığımız bir döneme girdik. Bu, benim için çok ilginç bir deneyimdi. Hem pandemide eve kapananlar hem Urla, Çeşme, Bodrum gibi yazlığına gidenler eline bir küçük kutu boya aldı ve bir yerleri boyadı. Satışlar da o andan itibaren iyi bir trend izledi.

● Satışlarda ne kadar artış yakalandı peki?

■ Eve dönüşün yansımaları boya sektörü için çok olumlu oldu. Bu yıl boya sektöründe ilk 6 aylık satış rakamları geçen yılın yüzde 12 üzerinde. Yıl sonunda boya tüketiminde büyümenin çift haneli olacağını düşünüyoruz.

● Bu dönem sizin için satışlar anlamında nasıl geçti?

■ 2020'de hem sektörde hem bizde büyüme var. Sektörün 2020'yi yüzde 10'un üzerinde büyümeyle kapatacağını öngörüyoruz. Sektöre paralel büyütüyoruz. İlk 6 ayda 720 milyon TL ciro yaptık. Geçen yılın yüzde 10 üzerindeyiz. Bu yılı 1 milyar TL ciroyla kapatırız.

● Pandemi olmasaydı yine büyüme olur muydu?

■ Bence olurdu çünkü sektörde ertelenmiş talep vardı. 2 yıl önce pazarın zirve yaptığı dönemde Türkiye'de 1 milyon ton boya tüketildi. Bu rakam geçen yıl 800 bin tona kadar düştü. Dolayısıyla pazardaki büyüme son 2 yıldaki daralmanın baz etkisiyle oldu. Satışların artmasında ikinci ve birinci el konut satışının artması da etkili oldu. Pandemi de bunun üzerine ek talep yarattı.

SÖYLEŞİ

“PAZARIN POTANSİYELİ YÜKSEK”

YÜZDE 50 ORTAK

Polisan'da Japonlarla ortaklığımız 2017'in başında gerçekleşti. Şirketin yüzde 50'si dünya boya sektörünün en büyük ilk 10 oyuncusu arasında yer alan Japon Kansai'ye satıldı.

İNORGANİK BÜYÜME

Yurt dışına gidip markanızı tanıtmamız uzun, ince bir yol ve çok fazla yatırım gerektiriyor. Global oyuncular büyümek istedikleri zaman gelip bir markayı satın almayı tercih ediyor. Bu nedenle sektördeki rakibimizi Japon firması satın aldı.

YABANCI YATIRIMCI İLGİSİ

Yabancı yatırımcılar boya alanında Türkiye'ye ilgi gösteriyor. Çünkü Türkiye pazarı çok cazip ve büyüme potansiyeli var. Kişi başı boya tüketimi 9-10 kilolar seviyesinde. Refah arttıkça tüketimin artması bekleniyor. Pazarın büyüme potansiyeli yabancı yatırımcıya cazip geliyor.

İLK 20'İNİN PAYI YÜZDE 85

Boya pazarında orta ve büyük ölçekli 20 üreticinin pazar payı yaklaşık yüzde 85. Merdiven altı denen üreticiler ise pazardan yüzde 15 pay alıyor. Pandemi döneminde küçük oyuncuların yüzde 25'inde kapanma olduğu haberlerini alıyoruz.



“UZAKTAN ÇALIŞMA TABU OLMAKTAN ÇIKTI”

ÇALIŞMA MODELİ DEĞİŞTİ

Pandemiyle çalışma koşullarımız çok değişti. Eskiden uzaktan çalışma gibi modeller tabuyken geçtiğimiz 6 ayda bunun kötü bir yanı olmadığını gördük. Ayın 15 günü seyahat ederken şimdi seyahat etmeden de çok rahat iletişim kurabildiğimizi yaşayarak öğrendik.

HAFTADA 20 SAAT

Haftada en az 20 saatimiz ekran karşısında geçiyor. Geçtiğimiz ay 250 kişiyle online toplantı yaptık. 5-10 bin kişiyle yapılacak online toplantılar üzerinde araştırma yapıyoruz. Çünkü en az 1 yıl daha insanlar seyahat edemeyecek ve toplu organizasyonlarda insanları bir araya getirme şansınız olmayacak gibi gözüküyor.

pit ettik. 1 Haziran'dan sonra seyahat yasakları kalkınca Türkiye içinde pek çok şehre seyahatler düzenledim.

● Nerelere gittiniz?

■ Bütün bölge müdürlüklerine gittim. Edirne'den Van'a, Samsun'dan Antalya'ya kadar her tarafı gezme ve aşağı yukarı 200 müşteriyle oturup yüz yüze görüşme imkanım oldu. Sonra aldığımız geribildirimleri projelendirdik ve verdiğimiz hizmeti nasıl daha iyi hale getireceğimizin çalışmalarını yaptık.

● 2021 ajandanızda hangi konular var?

■ Polisan çok iyi bir şirket ve çok iyi bir marka. Çıtayı daha yukarı nasıl çekebileceğimizin çalışmalarını yapıyoruz. 2021 için makro ekonomik konjonktür en önemli belirsizlik kaynağı. Kurdaki dalgalanmalardan korunmak için hedging imkanlarını sonuna kadar kullandık, önümüzdeki bir yıl rahatız. Kurlardaki dalgalanmayla yaşamayı öğrenmemiz gerekiyor.

● Önümüzdeki dönemde büyüme adımları neler olacak?

■ Önümüzdeki dönemde yeni ürünlerle piyasadaki pazar payımızı artırmak istiyoruz. Geçmişte su bazlı boyalarda çok inovatif ürünlere imza attık. Bunu devam ettirmeyi planlıyoruz. Su bazlı yağlı boya, su bazlı yol boyasında birkaç inovatif ürün üzerinde çalışıyoruz. Bunların birkaçını önümüzdeki günlerde piyasaya sürmek istiyoruz.

● Polisan önümüzdeki 5 yılda nerede olma- yı hedefliyor?

■ Boya işinde dünyanın en büyük boya üreticilerinden Japon Kansai ile ortaklığımız var. Ortağımızla Gebze'de endüstri 4.0 standartlarında üretim yapan fabrikamızı bölgesel üretim üssü olarak konumlandırmak istiyoruz. Türkiye bazlı bölgesel bir güç olmak istiyoruz. Önümüzdeki dönemde üretim ve Ar-Ge imkanlarımızı sadece Türkiye'de değil yakın coğrafyada bir avantaj olarak kullanmayı planlıyoruz. **C**

SÖYLEŞİ

● 2021 için ciro ve büyüme hedefiniz nedir?

■ Önümüzdeki yıl cironun çok artacağını öngörebiliyorum. Çünkü pandemi yaşantımızın bir parçası oldu. Başta tüketim alışkanlıklarının olmak üzere birçok şeyi kökten değiştirdi. 3 yıldan önce olmaz dediğimiz e-ticaret satışları 3 ayda olağanüstü bir seviyeye geldi. Bu nedenle 2021'de ciromuzun yüzde 25'in üzerinde artacağını ve 1 milyar TL'nin epey bir üzerine çıkacağını öngörüyoruz.

● Sizde, en fazla büyüme hangi ürün gruplarında?

■ Küçük ambalajlı boyalarda çok büyük artış oldu. Daha sağlıklı ve su bazlı ürünlere çok büyük talep artışı var. Bu dönemde Elegance gibi antibakteriyel ve su bazlı ürünlerimizin satışlarının çok arttığını görüyoruz. Hobi amaçlı boyalarda da çok büyük artış görüyoruz ve pazarda bu ürünlere talep çok hızlı artıyor.

● Pandeminin olumsuz etkileri oldu mu?

■ Satış, kârlılık ve finansal anlamda olumsuzluk yok. Ancak hiç şüphesiz zorlandığımız yer ihracat oldu. Çünkü pandemi nedeniyle seyahat edemedik, müşterilerimizle yakın temas kuramadık. İhracat yaptığımız ülke sayısını 37'den 43'e çıkarmak istiyorduk. İhracatta biraz bu hedeflerimizde patinajlar oldu. Buna rağmen Fransa, İsrail ve Romanya'da yepyeni anlaşmalarla yeni pazarlara açılıyoruz. İsrail'de zaten vardık ancak oradaki pozisyonumuzu çok güçlendirerek yolumuza devam etmek istiyoruz.

● Cironuzun ne kadarı yurt dışından?

■ İhracatımız ciromuzun yüzde 10'unun altında ancak bunun artma potansiyeli var. Çünkü Türkiye lojistik olarak güzel bir noktada. Irak, Gürcistan, Azerbaycan gibi çevremizdeki ülkelerle sınır ticareti olarak yaptığımız önemli bir boya ihracatımız var. Ayrıca Türk müteahhitlerinin yurt dışında aldıkları işlerin boya tedarikini sağlıyoruz. Bunun dışında Avrupa'daki gelişmiş ülkelerde Polisan markasıyla var olmak için çalışıyoruz.

● İhracatla ilgili hedefiniz nedir?

■ Önümüzdeki dönemde ihracatı 2'ye katlamayı istiyoruz. Ancak seyahat engelleri bizi yavaşlatıyor.

● Nakit akışında sıkıntı oldu mu?

■ 5 bin nalbur müşterimiz olduğu için risklerimiz son derece yayılmış durumda. Bir müşteriden çok büyük bir alacağımız yok. Geniş satış ağımızın avantajını pandemi döneminde gördük. Mutlaka alacaklarda bir miktar gecikmeler oldu ancak canımızı yakacak sorunlar yaşamadık. Pandemi bize tedarik ve stok yönetimindeki kırılganlıklarımızı gösterdi. Özellikle bazı hammaddelerin temininde zorluklar yaşadık ve tedarik



POLİSAN KANSAL BOYA'NIN HAREKET PLANI

- 1 Bu yıl boya sektöründe ilk 6 aylık satış rakamları geçen yılın yüzde 12 üzerinde.
- 2 Yıl sonunda boya tüketiminde büyümenin çift haneli olacağını düşünüyoruz.
- 3 Sektörün 2020'yi yüzde 10'un üzerinde büyümeye kapatacağını öngörüyoruz.
- 4 İlk 6 ayda 720 milyon TL ciro yaptık. Geçen yılın yüzde 10 üzerindeyiz. Bu yılı 1 milyar TL ciroyla kapatırız.
- 5 İnşaat boyalarında yüzde 17-18 pazar payımız var. Agresif hedeflerimiz yok, sağlıklı şekilde büyümek istiyoruz.
- 6 2 yıl önce pazarın zirve yaptığı dönemde Türkiye'de 1 milyon ton boya tüketildi. Bu rakam geçen yıl 800 bin tona kadar düştü.
- 7 2021'de ciromuzun yüzde 25'in üzerinde artacağını ve 1 milyar TL'nin epey bir üzerine çıkacağını öngörüyoruz.
- 8 Fransa, İsrail ve Romanya'da yepyeni anlaşmalarla yeni pazarlara açılıyoruz.
- 9 Önümüzdeki dönemde ihracatı 2'ye katlamayı istiyoruz. Ancak seyahat engelleri bizi yavaşlatıyor.
- 10 Japon Kansal ile ortaklığımız var. Ortaklığımızla Gebze'de endüstri 4.0 standartlarında üretim yapan fabrikamızı bölgesel üretim üssü olarak konumlandırmak istiyoruz.

SÖYLEŞİ

“AGRESİF HEDEFLERİMİZ YOK”

PAZAR PAYI

İnşaat boyalarında yüzde 17-18 pazar payımız var. Agresif hedeflerimiz yok, sağlıklı şekilde büyümek istiyoruz. Hızlı büyüyüp erken terk edenlerden olmak istemiyoruz. Büyümeyle sağlıklı bir şekilde yapmanın peşindeyiz. Bunu da altyapıyı sağlam ve tedarik zincirini mükemmel kurarak yapabiliriz. Önce insan sağlığı sonra ekonomik sağlık diyoruz.

KADINLARA ODAKLANIYORUZ

Sadece nailbur ve ustalarla ilişki kurmak istemiyoruz. Çünkü boyada aslında nihai tüketici ve karar verici kadın. Evi boyatmaya, evin rengine kadınlar karar veriyor. Kadınlara ulaşmak için 2000'li yılların başında hayata geçirdiğimiz “Ev kozmeliği” konseptinin çok doğru bir kavram olduğunu düşünüyorum. Buna devam edeceğiz.

BÜYÜYECEK PAZARLAR

Tekneden ambalaj boyalarına kadar çok farklı alanlarda ürünlerimiz var. Ancak görece pazar payımızın düşük kaldığı marın, ahşap ve metal boyaları gibi alanları daha fazla büyütmeye peşindeyiz.

rik konusunda alternatifli çalışmanın çok önemli olduğunu öğrendik. Bu nedenle bu dönemde tedarik ve stok yönetiminde çok güzel projeler yaptık ve şimdi onları hayata geçiriyoruz.

● Tedarik zincirinde nasıl bir yapı kurdunuz?

■ Başta Çin olmak üzere bazı tedarik kaynaklarımızda bazı problemler yaşandı. Bunların alternatiflerini bulduk ve hatta değiştirdik. Hammadde konusunda birden fazla tedarikçiyle çalışmaya başladık. Dünyanın en büyük kimya şirketi Dow'la çok önemli bir ortaklığımız var. Onlarla yeni ürün konusunda yeni projelere imza atıyoruz. Ayrıca tedarikçilerimizle ticari koşullarımızın üzerinden geçiyoruz. Tahsilatlarımızın süresiyle paralel hale getirmek için çalışıyoruz. Ürün ve hammadde stoklarında da apayrı bir yönetim şekline geçtik. Çok daha çevik ve kuvvetli bir yapı oluşturduk.

● Stok konusunda nasıl bir strateji izlediniz?

■ Türkiye'de 12 lojistik depomuz var. Buralarda hem lojistik verimliliğini artırıcı hem maliyet düşürücü çok fazla optimizasyon çalışması yaptık. Aynı zamanda müşterilerin bizden talep ettiği ürünü zamanında yetiştirmek için altyapı çalışmalarına çok zaman ayırdık. Pazar tarafında ise en önemli projemiz tüm işlerimizde dijitali işin içine dahil etmek oldu.

Hem portalımızın hem ustalarla iletişim kurduğumuz altyapıların çitasını yukarı çekecek projelere odaklandık.

● İlk 6 ayda başka ne yaptınız?

■ 1 Haziran'a kadar seyahat yasağı vardı. Çok fazla ofisten çıkamadım. Bu nedenle bu dönemi başta ihracat olmak üzere tüm satış stratejilerimizi gözden geçirerek geçirdim. Arkadaşlarla büyüme potansiyeli olan alanları tes-

