

SÖYLEŞİ **500**



192 CAPITAL 4 2021

Mobilya sektörünün önde gelen şirketlerinden Doğanlar Holding, önümüzdeki dönemde ilk sırada mobilya olmak üzere inşaat ve enerjide büyümeyi hedefliyor. İnşaatla Afrika'da kamu projelerine odaklanan grubun enerjideki hedefi ise "sıfırdan atık projeleri". "Sadece temiz enerjide büyüyeceğiz" diyen Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı DAVUT DOĞAN, 5 yıl içinde enerjinin grup içindeki payının "çeşitlemelerle" artacağını söylüyor. 2021 sonu ciro hedeflerinin 3 milyar TL olduğunu anlatan Doğan, "Yüzde 100 büyümeye hedefliyoruz" diyor.

"Hedef yüzde 100 büyüme"

ASU SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Doğanlar Holding, mobilya ile 1972 yılında çıktığı yola perakende, enerji ve inşaat sektörlerinde devam ediyor. Enerjide Biotrend, inşaatla Doğuyap, perakende Troypark AVM ve mobilya mağazaları ve mobilya sektöründe ise Doğtaş, Kelebek, Kelebek Mutfak-Banyo, Lova Yatak ve RnumStore markalarıyla Türkiye'de ve yurt dışında yatırımlarını sürdürüyor. 2020 sonu cirosu 1,6 milyar TL civarında olan grubun cirosunun 1 milyar TL'si ana işi olan mobilyadan... Mobilya grubu pandeminin de etkisiyle yüzde 65 büyümeye elde etmiş durumda. Avrupa'dan Balkanlara her bölgede mobilya satan holding, şimdi Senegal'de bir fabrika kurarak Afika'da BIGA markasıyla yaygınlaşmayı planlıyor. Bir diğer büyük plan ise yıl bitmeden 2 fiziksel mağaza ve e-ticaret yoluyla Amerika pazarına girme...

İnşaatla pandemi nedeniyle iki yıldır yeni proje yapamayan holding bu alanda yine Afrika bölgesinde 5 ülkeye verdiği lojistik merkezi

teklifleri ve yurt içi kentsel dönüşüm projeleriyle ataja kalkmayı planlıyor. Enerjide ise odağını "temiz enerjide büyüme"ye çevirmiş durumda.

Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, 2021 sonunda enerjide yaklaşık 2,5 kat büyümeye hedeflediklerini söylüyor. Şirketin seracılık ve gübre tesislerinde büyüme planları olduğunu belirtiyor. Enerjinin grup içindeki payının 5 yıl içinde büyüyeceğine de dikkat çeken Doğan, holding olarak bu yıl yüzde 100 büyümeye hedeflediklerini anlatıyor ve ekliyor: "Planımız 2023'te holdingi halka açmak. Çalışmalarına başladık."

Davut Doğan'la holdingin yeni dönem planlarını ve gelecek hedeflerini konuştuk:

■ Holding olarak 2020'yi nasıl kapattınız?
■ 2020, bizim için verimli bir yıl oldu. Mobilyada yüzde 65'lik büyümeye elde ettik. Enerji şirketimizde de büyüme yüzde 100'ün üzerinde çünkü yeni tesisler devreye girdi. Geçen yılki ciromuz holding olarak 1,6 milyar TL civarındaydı. Bunun 1 milyar TL'sini Doğtaş Kelebek mobilya grubumuz yaptı. 600 milyon TL'si de holdingin içindeki enerji işlerinden geldi. İnşaat tarafı ise pandemiden dolayı 2020'de verimsiz geçti.

CAPITAL 4 2021 195

SÖYLEŞİ

2021'de grup olarak ciro hedefimiz toplam 3 milyar TL. Bunun yaklaşık 1,6-1,7 milyar TL'si yine mobilya grubundan gelecek. Geri kalan kısmı da enerji başta olmak üzere inşaat ve perakendeciler... Yüzde 100 büyümeye hedefliyoruz.

● Pandemi işlerinizi nasıl etkiledi?
■ Pandemi mobilya sektöründe çok ciddi büyüme oldu. Bizim tarafta yüzde 65'lik bir büyümeye söz ettim. Bunun en önemli nedeni insanların evde çok fazla zaman geçirmeleri ve tatil, yeme-içme, sinema-tiyatro tarafında azalan gelirlerinden doğan bütçeyi bu tarafa aktarabilmeleri. Bu süreçte Türkiye mobilya sektörünün de yüzde 30-40 bandında büyüdüğünü

"1 MİLYAR DOLAR CİRO"

Alle anayasamda emeklilik yaş 61'di, 65 olarak revize edildi. 2025'te 65 yaşında emekli olacağım, yerime kardeşim Adnan Doğan geçecek. Aktif görevlerden çekileceğim ama alle mekâli başkanığım devam edecek. Emekli olduğumda hayatım grup olarak 1 milyar dolar ciroya ulaşmamız. Bunu da yine mobilya, enerji ve inşaatla büyüyerek yapacağız. Yeni sektörlerle sıcak bakmıyoruz.

"2025TE EMEKLİ OLUYORUM"

"ANAYASA GÜNCELLENİYOR"

30 yılı aşkın süredir alle anayasamız var. Bunu devamlı günümüze uyarlıyoruz. Şu anda sınırlımız çok, 6 kardeş sektörler arasında iş bölümümüz yapıldı. Üçüncü kuşağın 8 üyesi de çeşitli sektörlerde dağılım durumunda. Alle öylelerinin her biri bir şirkette yönetim kurulu ve icra kurulu üyesi. Genel müdürlerin tamamı profesyonel. Alle daha çok denetim tarafında görev alıyor. Bu da başarıyı getiriyor.



düşünüyoruz. Bizim büyümemizin sektörün üzerinde olmasının nedeni geçen yıl ocak ayında kalkıcı olarak yapılan 10 puanlık KDV indirimi. Küçük rakiplerle aradaki fiyat farkı azalınca tüketici tercihi daha çok markalı mobilyacıları yana kullandı. Bir de rakiplerimize göre bazı lojistik eksiklerimiz vardı. Burada ciddi bayilik talepleri aldık. Yatakta büyüdük. E-ticarete önem verdik, WhatsApp satış hattı kurduk yani pandemi mağazalar kapalıyken de satışları sıfır geçmedik.

İnşaatla proje yapmadık ama enerji tarafında yeni yatırımlarla birlikte ciddi bir büyüme sağladık. 4 yıl önce 4 olan tesisimiz bugün 17'ye ulaştı. 17 tesisin faaliyete girmesiyle birlikte enerji gelirlerimizi ciddi artırdık. Çöp gazından, biyokütleden elektrik üreten ilk halka açık şirket durumuna geldik.

Perakendede 2020'de hazırandan itibaren mobilya sektöründe çok ciddi bir talep patlaması yaşandı. Bodrum, Antalya gibi daha çok yazlık bölgelerde bayilikler artmaya başladı çünkü insanların tatil anlayışı değişti. Oteller yerine evlerde yerleşik düzene geçildi. Bir de inşaat gibi kötü giden sektörlerdeki yatırımcılar mobilya sektörünün büyümesiyle yatırımlarını bu alana kaydırdı. Dolayısıyla bize çok ciddi bayilik talepleri geldi. Sadece 2021 için 110 bayilik hedefimiz vardı, bunun önemli bölümünü gerçekleştirdik.

● Pandemi en çok hangi sektörde kayba uğradınız?
■ İnşaat sektöründe 2020'de proje yapamadık, fakat şimdi orada bir hareketlilik gözlemleniyor. İstanbul Yenibosna'da bir kentsel dönüşüm projesi var. Bunu bu yıl sonuna kadar hayata

SÖYLEŞİ

geçirmeyi düşünüyoruz. Burası rezidans, ofis ve açık AVMyi içeren büyük bir alan, ekim kısmı gibi lansmanına çıkmayı düşünüyoruz.

● Pandemi nedeniyle 2020 ve 2021'de ertelediğiniz yatırımlar oldu mu?
■ Sadece inşaatla ilgili Yenibosna projesine yatırım erteledik, çünkü inşaatla stok çoktu. Onun dışında Doğtaş'a 50 milyon TL enerji tarafına da 100 milyon dolar civarında yatırım yaptık. İnşaat tarafında ise Senegal'de gerçekleştirdiğimiz projeyi Kenya'da da yapmak için Kenya Cumhurbaşkanıyla geçen hafta görüştük. Bu projenin teklifinin sonuçlanmasını bekliyoruz. Ayrıca inşaatla ilgili 4-5 Afrika ülkesine daha verdiğimiz teklifler var. Bu teklifler pandemi nedeniyle biraz ertelendi ama o projelerden de ciddi geri dönüş bekliyoruz.

● 2021 sonu için planladığınız büyüme hedeflerinizi tutturabileceğiniz misiniz?
■ Mobilya sektöründe bu yıl yüzde 70-75 bandında bir büyüme bekliyoruz. Bu büyümenin ilk çeyrekte yüzde 84 olduğunu gördük. İlk yıl planladığımız şekilde gidiyor. İkinci yarının da bu doğrultuda kapanacağımızı öngörüyoruz. Şu anda bir tek inşaatla gecikmemiz var, ama enerji ve mobilya da herhangi bir sapma beklemiyoruz. 2021 sonu için hedeflerimizi gerçekleştirmeyi öngörüyoruz.

● Girdaki paylarına göre sektörlerinizi sıralayabilir misiz?
■ Yüzde 60 mobilya, yüzde 20 enerji, yüzde 15 inşaat, yüzde 5 civarında AVM.

● Bu sıralamanın 5-10 yıl içinde değişmesini bekliyor musunuz?
■ Önümüzdeki 5 yıl içinde enerjinin payı artar. Ama mobilyanın her zaman birinci sırada olacağını öngörüyoruz.

● Ana sektörünüzün mobilya son durumunuz nedir?
■ 2020 sonu ciromuz 1 milyar TL. Bunun



yüzde 15 civarını ihracat oluşturuyor. Yurt dışında pandemi nedeniyle bazı ülkelerde geç açılmaları olsa da bayilikler vermeye devam ediyoruz. Şu anda 30 ülkede 50 civarı Doğtaş, 15 civarı Kelebek mağazası bulunuyor. 2020 ihracatımız 15 milyon dolar civarındaydı. 2021 sonu hedefimiz ise 25 milyon dolar. Mobilyada 2021 sonu ciro hedefimiz 1 milyar 600-1 milyar 700 milyon TL.

● Toplam kaç mobilya mağazanız var?
■ Haziran itibarıyla tüm mobilya grubu olarak 399'u yurt içinde olmak üzere 453 mağazamız var. Bu yıl sonunda bayiliklerle birlikte toplamda 550'ye ulaşmayı hedefliyoruz. Bu mağazaların yüzde 20'si perakende mağazası olarak bizim kendi işletmemiz.

2021'de yüzde 100 büyümeye hedefliyoruz. Grup olarak ciro hedefimiz toplam 3 milyar TL.

Mobilya grubu toplam mağazaya soymuz 453. 2021 yıl sonu hedefimiz ise 550.

2 mağazayla ABD pazarını test edeceğiz. Ayrıca bir depo kurarak e-satış planlıyoruz.

Biyogaz ve biyokütleden 17 tesisimiz var. Biotrend çalıtı alanında temiz enerjide 7 büyüyeceğiz.

Perakendede AVM'de büyümeyi düşünmüyoruz. Mobilya inşaat ve enerjiye büyüyacağız.

DOĞANLAR HOLDİNG'İN YOL HARİTASI

2020'de mobilyada yüzde 65'lik büyüme elde ettik. 2021 hedefimiz yüzde 75 büyümeye.

Senegal'de mobilya fabrikası kurup BİGA markasıyla Batı Afrika'ya satış yapacağız.

İnşaatla yurt dışında Afrika'da lojistik merkezi mültehliliğine odaklanacağız.

Biotrend'in 245 milyon TL olan cirosunu 2021 sonunda 600 milyon TL'ye çıkaracağız.

2023'te holdingi halka açmayı düşünüyoruz. Çalışmalara başladık.

● Yurt dışındaki mağazalarınız hangi ülkelerde?

■ Türk Cumhuriyetleri'nden Kazakistan'a, Avrupa'dan Balkanlara hemen her bölgede varız. Afrika'da; Kenya, Uganda, Güney Afrika, Zambiya, Fas, Cezayir, Tunus'da varız ve şimdi Senegal'e açıyoruz. Kıbrıs'ta ve Senegal'de kendi şirketimizi kurduk. Senegal'de holding olarak mobilya fabrikası kuruyoruz, BiGA markasıyla üretim yapacağız. Yani bizim Afrika'da Senegal'de bir üretim üssümüz olacak. Oradan 15 ülkenin üye olduğu ECOWAS (Batı Afrika Ülkeleri Ekonomik Topluluğu) bölgesine satış yapmayı düşünüyoruz.

■ Sımdı Amerikan pazarına da giriyorsunuz. Amerika'da Doğtaş Kelebek olarak kendi şir-



ketimizi kuruyoruz, perakendecilik yapacağız. Amerika'da kendi depomuzla, kendi mağazalarımızla perakendecilik yapacağız.

● Yurt dışındaki mağazalarınız hangi ülkelerde?

■ Şu anda yok ama Afrika çok büyük bir pazar. Biz Afrika'da holdingin yeni kurduğu mobilya şirketimiz "D Africa Senegal Furniture" ve BiGA markasıyla büyümeyi sürdürüyoruz. Bunu holding olarak yapıyoruz çünkü holdingle de ilgili planımız var, 2025'te halka açmayı düşünüyoruz. Şimdiki çalışmalar başlatık.

● Bunlar dışında mobilya tarafında devam ettirmeniz var mı?

■ İnşaat'ta bir lojistik merkezi kurduk. Çün-

LONDRA SIRADA

Yurt dışında Doğtaş Kelebek yurt dışı bayilikleri veriyor. Burada bayiliklerle büyümeyi sürdüreceğiz. Türkiye Cumhuriyetleri, Avrupa, Afrika... Sımdı Afrika'da, Amerika'da, Kıbrıs'ta kendi şirketimizi kurduk. Sıradaki Londra var. Perakendecilikte mobilya markalarımızla yurt dışında büyümek istiyoruz.

"AMERİKA PAZARINI TEST EDECEĞİZ"

HEDEF YÜZDE 20

Onun için de bu yıl yüzde 15 olan ihracatımızı önümüzdeki yıl yüzde 20'ye çıkarmayı hedefliyoruz. İnşaat'ta Afrika'da tekil verdiğimiz kamu projelerinden bilgi bekliyoruz. Enerji'de Bakan'ın isteğinde çalışmaları yapıyoruz. Bir de yine Afrika'da çöpün elektrik üretmek için oradaki belediyelere görüşüyoruz.

YENİ PAZARLAR

Girmesini istediğimiz tek pazar vardı. Amerika. Amerika zor ama aynı zamanda çok büyük fırsatları olduğu bir pazar... Orada kendi perakende mağazalarımızla büyümeyi düşünüyoruz ama şu anda bunu 2 mağazayla test etmek istiyoruz. Orada kendi şirketimizi kurup yıl bitmeden New York ve New Jersey'de 2 mağaza açacağız. Ayrıca orada bir depo kurarak e-ticaretle Amazon üzerinden satış yapmayı planlıyoruz.

kü mobilyada büyüme potansiyelimiz var. Kelebeği kitlese yani herkesin ulaşabileceği bir marka yapmak istiyoruz. Dolayısıyla orada gideceğimiz daha çok alan var. Yeni lokasyonlar, yeni bayiliklerle büyümeyi sürdürüyoruz.

● Enerji'de pazarladığınız konumuz nedir?

■ Enerji'de Türkiye'nin 97 bin megawatt kurulu elektrik gücü var. Bunun 50 bin megawatt'ı yani yüzde 52'si yenilenebilir enerji. Bu yenilenebilir enerji kapsamında bizim HES'lerimiz var.

● Biyo'nun payı toplam elektrik gücü açısından halen çok düşük, yüzde 3. Biyokütle ve biyogazın yenilenebilir enerji içindeki payı da yüzde 1,5.

Her birimiz günde 1 kg çöp üretiyoruz. 80



"ÇÖP GAZI VE SIFIR ATIK PROJELERİNE KONSANTRE OLDUK"

20 KAT TALEP

Biotrend'de halka arz büyüklüğümüz 750 milyon TL'yd. Bunun 20 kat üzerinde talep geldi ve yaklaşık 300 bin bireysel yatırımcı ortak oldu. Çok bazzını bir halka arz oldu. Buradan elde edeceğimiz geliri de mevcut tesislerin verimliliklerinin artırılması, çeşitlendirme, gübre, seracılık gibi yeni yatırımlar için değerlendiriyoruz. Bir de yüksek faizli olan borçlarımızı kısmı bir kapama yapmayı planlıyoruz. Bu çalışmalar başlıyor.

BÜYÜME POTANSİYELİ

Burada çok büyük bir büyüme potansiyeli var. Türkiye içinde yeni satın alma fırsatlarını takip ediyoruz, çöpler elektrik üreten tesislerden gelen teklifleri değerlendiriyoruz. Ayrıca Biotrend kapsamında yeni yatırımlar için Afrika ve Balkan ülkelerinde tokiyoruz. Biz enerjide sadece çöp gazı ve sıfır atık projelerine konsantre olmuş durumdayız. Burada büyüme sürdürüyoruz, başka enerji alanıyla ilgilenmiyoruz.

● Milyon nüfuslu olduğumuz için Türkiye'den 80 bin ton günlük çöp çıkıyor. Bu günlük 80 bin ton çöpün işlenebilir bölümü 45 bin ton. Biz Biotrend grubu olarak bu işlenebilir 45 bin ton çöpün yüzde 20'sini işliyoruz. İşlenen çöpler bakımından Türkiye'de pazar lideri olduğumuzu söyleyebilirim. Yani dolayısıyla burada gidebilecek çok alan var. Daha halen Türkiye'deki çöplerin yans değerlendirilmeyor.

● Biotrend'te bu pazarın yüzde kaçını oluşturuyorsunuz?

■ Çöp gazında yüzde 20'yiç. Burada biz aslında elektrik üretiminin yanı sıra katı atık yönetimini yapıyoruz. Bu çöpler bizim sahanızda geldiğinde biz bu çöpleri ayırıyoruz ve sanayiye geri kazandırıyoruz. Dolayısıyla bu projelerde aslında "sıfır atık projeleri" diyebiliriz. Ayrıca burada yüksek ısı elde ettiğimiz için ısı ve buhar satışı planımız

var. Yine elde ettiğimiz yüksek derecede ısı ve buhar seracilikta kullanma planımız var. Sımdı Sivas'a çok büyük bir seracilik yatırımı yapıyoruz. Sivas'ta serada yetiştireceğimiz domatesleri Kanada'ya satmayı planlıyoruz. Ayrıca çöpün işlendiği sona kalan bölümlüyle de ciddi bir doğal gübre oluyoruz. Sımdı sırada bu gübre tesisini kurma planımız var.

● Enerji'de yeni yatırımlarımıza bakarsak sayısı 18'e ulaşacak tesislerimizin 17'si faaliyete geçti. Bunlardan 15'i çöpten elektrik üretiyor. 2'si de biyokütle dediğimiz ziraat atıkları ve orman atıklarının yakılarak elektrik elde edilmesi üzerine. Mesela Aydın'daki tesiste hem tarımsal atıkları hem zeytin çekirdeği gibi atıklar değerlendirilmeyi düşünüyoruz. Ezine tarafında da yine ziraat atıkları ve orman atıklarını işleme planlıyoruz. Bu projelerle ilgili biz Afrika'ya da, bazı Balkan ülkelerine de görüşmeler yapıyoruz.

● Biotrend ile temiz enerji alanında yüzde kaç büyüme hedefliyorsunuz?

■ 2020'de enerjide yeni tesisler tarafında çok ciddi bir büyüme gerçekleştirdik. Biotrend'in 2020 cirosu 245 milyon TL. 2021 sonu hedefimiz ise 600 milyon TL.

● İnşaatla büyüme planınız nedir?

■ İnşaatla yurt içinde uygun projeler olursa kendisi dönüşüm projeleriyle ilgileniyoruz. Yurt dışında da Senegal'de yaptığımız lojistik merkezi, hal yeni projelerinin benzerini yapmak için Kenya başta olmak üzere 5 Afrika ülkesine teklif verdik. Orada büyümeyi düşünüyoruz. Çünkü Afrika'da avakado, ananas gibi ürünler tarlalarda çürüyen geliyor. Bunları toplanıp soğuk hava tesislerine alınması, toptan ve perakende satışları için hal yeterli gerektiyor. Biz o projelere ilgileniyoruz. 2021 için insaatla 300 milyon TL'lik bir proje hedefi koyduk. Fakat Kenya'daki teklifimiz kabul olursa bu, 350 milyon dolarlık bir proje demek.

● Önümüzdeki dönemde en çok hangi iş koluna odaklanacaksınız?

■ Üç sektörde büyümemizi sürdüreceğiz; mobilya yine bizim ana işimiz olacak, ikinci sırada enerjide ciddi büyüme planlarımız var, bir de insaatla fırsatları kolluyoruz.

● Mevcut dışıyla girmeyi düşündüğünüz yeni alanlar var mı?

■ Yok. Enerji'de çeşitlenmeye girmeyi düşünüyoruz. Seraciliği diğer tesislerimizde de yaygınlaştırarak bu alanda büyüyebiliriz. Gübre tesislerini çoğaltabiliriz.

● Oradaki, bileşime planları var mı?

■ Şu anda görüşme yaptığımız birileri yok ama daha sürdürülebilir bir büyüme için her sektörde stratejik veya finansal ortaklığa açığız. ■