

Türkiye'nin en büyük şirketi Tüpraş için 2021, hem toparlanma hem fırsat yılı oldu. Pandemi sonrasında artan hareketlilikle beraber petrol ürünlerine talep arttı. Artan taleple birlikte iyileşen ürün marjları, Tüpraş'ın finansal performansına da olumlu yansıdı. Şirket, 2021 yılında 151 milyar TL ciroya ulaştı. Tüpraş Genel Müdürü İbrahim Yelmenoğlu ise tüm dikkatleri

Tüpraş'ın yeni stratejik dönüşüm planına çekiyor. Şirket, "Gelecekte nasıl bir Tüpraş olmalı" sorusundan hareketle 24 Kasım 2021'de stratejik dönüşüm planını açıkladı. Yelmenoğlu, "2022 yılından 2050 yılına kadarki yol haritamızı belirleyen bu plan kapsamında, sürdürülebilir rafinaj, biyoyakıtlar, sıfır karbonlu elektrik ve yeşil hidrojen olmak üzere 4 iş alanına odaklandık" diyor. Kuruluşundan bugüne fosil yakıtlara dayalı

"Geleceğin de lider enerji şirketi olacağız"

Tüpraş'ta büyük dönüşüm hareketi Kasım 2021'de başladı. Bu kapsamda şirket, sürdürülebilir rafinaj, biyoyakıtlar, sıfır karbonlu elektrik ve yeşil hidrojen olmak üzere 4 iş alanına odaklandı. Şirketin genel müdürü **İBRAHİM YELMENOĞLU**, gelecekte de lider enerji şirketi olmayı hedeflediklerini söylüyor. 2050'ye kadar bu dönüşüme 10 milyar dolar yatırım yapacaklarını anlatan yönetici, "2050 hedefimiz karbon nötr olmak ve 2035'te yeni işlerin kârlılıktaki payını yüzde 30'a çıkarmak" diyor.



üretim ve satış yapan Tüpraş'ın bu dönüşümü oldukça çarpıcı. Yelmenoğlu da 28 yılı kapsayan bu büyük dönüşüm planını anlatırken oldukça heyecanlı. Yelmenoğlu, "2050 yılında dengeli, çeşitlendirilmiş ve temiz enerji portföyüyle karbon nötr enerji şirketine dönüşerek geleceğin de lider enerji şirketi olmayı hedefliyoruz" diyor. 10 milyar dolarlık yeni enerji yatırımlarının ağırlıklı kısmını sıfır karbonlu elektrik tesislerine ayıracıklarını söyleyen Yelmenoğlu, 2050'ye kadar karbon nötr olma hedefiyle grup bünyesindeki elektrik üretim şirketi Entek'i de Tüpraş bünyesine almaya karar verdiklerini belirtiyor.

Capital500'ün lideri Tüpraş'ın genel müdürü İbrahim Yelmenoğlu, sorularımızı şöyle yanıtladı:

● Pandeminin Tüpraş'a maliyeti ne oldu?

■ Rafinericilik pandemi dışında da çok hızlı, farklı dinamiklerle değişen bir sektör. Dünya üzerinde 2,5 milyon ton kapasitenin üzerinde rafineri kapanmak zorunda kaldı. Rafineri kapasite kullanım oranları ortalama yüzde 10 düştü. Bu aslında pek çok şeyi ifade ediyor. Aynı şeyler bizim için de geçerli. Her kriz fırsatları da barındırıyor tabii.

● Burada fırsat neydi?

■ Bizim için fırsat, sürdürülebilirliğe odaklanmak oldu. Gelecekte nasıl bir Tüpraş olmalı diye 24 Kasım 2021'de stratejik dönüşüm planımızı açıkladık. Pandemide Tüpraş'ın en büyük kazanımı budur. Finansal gücümüzü korumayı



AVRUPA'DA TREND

Avrupa'da nükleer santrallerin kapatılması ertelendi. Kapanan kömür santralleri, termik santraller tekrar açıldı. Çünkü enerji olmadan olmuyor. Enerji adeta kalbimiz. Dolayısıyla birbirine ne kadar zıt görünse de bir taraftan rafinericiliğe devam edeceğiz. Önemli olan bunu mümkün olduğunca karbonsuzlaştırmak. Bunun için de en temel araçlar olarak sıfır karbon elektrikli ve yeşil hidrojeni görüyoruz. Bir taraftan da biyoyakıtlar.

Yaklaşık 2,5 GW'lık bir sıfır karbonlu elektrik portföyüne sahip olmayı hedefliyoruz. Kendi ihtiyacımız için kullanacağız ama fırsatlar oldukça ticaretini de yapacağız.

Belki bugün burada tükettiğimiz hepsini Türkiye'de üretemeyebiliriz. Belki farklı ülkelerde farklı yatırımlarla sıfır karbonlu elektrikli üreteceğiz. Burada da bir taraftan tüketmeye devam edeceğiz.

"KÜRESEL BİR İŞ"

Dolayısıyla enerji işi de elektrik işi de çok küresel bir iş. Dünyanın bütün coğrafyalarında yatırımlar yapılabilir, ortaklıklar yapılabilir, satın almalar olabilir.

Devralım süreci devam eden Entek'te bir tane 112 MW kurulu güçte doğal gaz çevrim santrali var. Ama toplamda şu an itibarıyla 324 MW'lık sıfır karbonlu elektrik üretim portföyüne sahip. Tüpraş olarak sıfır karbon elektrik portföyümüzü 2035'te 2,5 GW'lık kurulu güce ulaştırmayı hedefliyoruz. 2035 itibarıyla faaliyet kârımızın yüzde 70'i, rafinericilikten gelecek. Yeni iş alanlarımızın payı ise yüzde 30 olacak.

başardık, pandemi bittikten sonra daha hızlı bir şekilde yeni yüksek talep ortamına, adaptasyon avantajıyla girdik.

● Bu planda neler yer aldı?

■ Yeni enerji kaynaklarına yönelik yatırımlar ve enerji verimliliği projelerinin katkısıyla iddialı taahhütler belirledik. 2030 itibarıyla faaliyetlerimizden kaynaklanan karbon salımları, 2017'ye göre yüzde 27 azaltmayı, 2050'deyse karbon nötr olmayı hedefliyoruz. 2022'de, 2050 yılına kadarki yol haritamızı belirleyen stratejik dönüşüm planı kapsamında sürdürülebilir rafinaj, biyoyakıtlar, sıfır karbonlu elektrik ve yeşil hidrojen olmak üzere 4 iş alanına odaklandık. Modernizasyon ve enerji verimliliğine yönelik yatırımları sürdürdük. 2021 yılında yüzde 55'i sürdürülebilirlik alanında olmak üzere, toplamda 1,3 milyar TL'lik yatırım harcaması gerçekleştirdik. Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) değerlendirme endekslerinde ortalama yüzde 22 gelişme sağladık. Bloomberg'in "2022'de İzlenmesi Gereken 50 Şirket" listesinde yer alan tek Türk şirketi olduk.

2021'de yüzde 88 kapasite kullanımıyla toplam 25,1 milyon ton üretim gerçekleştirdik. Toplam 27,6 milyon ton satışla 151 milyar TL ciroya ulaştık. Pandemi sonrasında artan taleple iyileşen ürün marjları, finansal performansımıza olumlu yansıdı.

YENİ İŞ
ALANLARININ
PAYI YÜZDE
30 OLACAK



● Yükselen bir enerji talebi var. Ukrayna-Rusya savaşının yarattığı bir enerji krizi yaşanıyor. Buradaki fırsatlar ve tehditler neler?

■ Daha savaş başlamadan önce talepteki yükseliş trendini görüyorduk. Talep yükseliyordu ve arz, bu talebi karşılamakta yetersiz kalmaya başlamıştı. Çünkü özellikle pandemi döneminde sürdürülebilirlik ve geleceğe yönelik iklim değişikliğine duyulan endişenin artmasıyla çok uzun süredir arama ve üretim alanında, özellikle doğal gaz ve petrol için çok yüksek yatırımlar yapılmıyordu. Pandemi de üstüne gelince o dönem arz yukarıda kaldı, talep çöktü. Tarihte ilk defa Amerika piyasalarında negatif ham petrol fiyatı görüldü ki hiç olmayacak şeylerden bahsediyoruz. Ne kadar hızlı gidersek gidelim akaryakıt dahil tüm enerji türlerine, talep bir süre daha devam etmek zorunda, çünkü sihirli bir düğme yok. İkisini çok sıkı, kol kola, büyük bir dikkat ve paralellik içerisinde götürmek lazım. Bu süreç, yatırımlara devam etmek gerektiğini gösterdi.

Üzerine Rusya-Ukrayna savaşı gelince arz tarafında ikinci bir darbe yaşandı. Bu da fiyatların

çok hızlı şekilde yükselmesine neden oldu. Yüksek fiyatların talep üzerinde baskı oluşturacağı, dünyanın resesyona gireceği endişeleri yaşanıyor. Gerçi biraz gevşeme mevcut ama hem ham petrol hem akaryakıt ürünleri piyasası çok hızlı değişiyor. Ukrayna-Rusya savaşının bitmesiyle de bu, fiyatların hızlı şekilde geri geleceği anlamını taşıyor. Çok dikkatli bir yatırım ve dönüşüm politikası gerekli.

● Pek çok ülke enerjide Rusya'ya bağımlı. Coğrafya her şey midir yoksa stratejik planlama sayesinde kader değiştirilebilir mi?

■ Kaderi çok keskin bir şekilde değiştirebilmeniz mümkün değil. Rusya, enerjiyi stratejik bir unsur olarak da kullanıyor. Ama tabii ki buna Batı dünyası da en azından bir takım yaptırımlarla, talep azaltmalarla, altyapılarla ve farklı şekilde karşılık vermeye çalışıyor. Ama bu kriz anında değil, daha önceden hazırlığın yapılması gereken bir şeydi. Bu açıdan baktığınızda evet, coğrafya kader. O anlamda şanslı bir coğrafyadayız. Orta Doğu, Rusya, yukarıda Türk Cumhuriyetleri, ham petrol anlamında zengin rezervlere sahip ve üretimleri var. Dolayısıyla çok kolaylıkla arada ikmal çeşitlendirmesi, kaydırmaları yapabiliyoruz. Nitekim bu savaş, ikmallerimizi çok aksatmadı. Oradan alamıyoruz başka yerden alıyoruz.

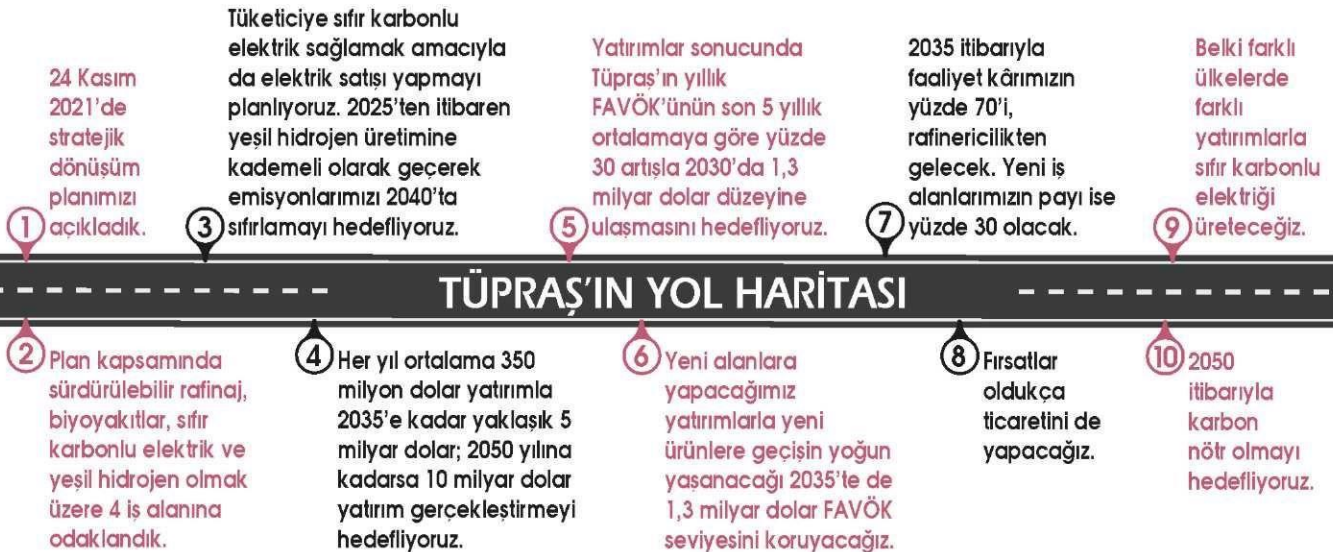
● Yani Türkiye'nin akaryakıt-sız kalma ihtimali yok mu?

■ Mevcut durumda yok ama bu gelecekte olmayacak anlamına gelmiyor. Çünkü biz de ülke olarak baktığınızda gerek doğal gaz gerek ham petrol ve petrol ürünleri, özellikle motorinde ithalata bağımlı bir ülkemiz. Motorin ana ürün olduğu için ülke olarak talebin önemli bir kısmı, başta Rusya'dan olmak üzere ithal ediliyor. Dolayısıyla Rusya üzerindeki yaptırımların artmasıyla Rusya'dan mal almak zorlaştı. Çünkü hiçbir gemi oraya gitmek, hiçbir sigortacı sigorta yapmak istemiyor. Dolayısıyla ikmalde zorluklar yaşanıyor. Yani dışarıdan görüldüğü şekliyle artık Rusya'dan çok ucuz ham petrol alınıyor söylemi

gerçeği yansıtmıyor. Bu fiyat düzeyini fırsat bilen diğer üreticiler de kendi fiyatlarını artırıyor.

● Önce pandemi şimdi savaş ve artan fiyatlar. Nasıl bir zorluk yaşıyorsunuz?

■ Çok güzel bir benzetme var. "Bu jenerasyonun başına gelen kimsenin başına gelmedi. Bir uzaylı istilası kaldı..." Şaka bir yana, son birkaç yılda yaşananlara baktığımızda gerçekten hepsi doğru. 2008 krizinden başlayarak dünya ekonomisinde zaten birtakım dalgalanmalar sürekli olarak yaşadık. Rafinericilik her zaman çok dinamik bir iş. O nedenle planlama departmanımız her zaman yoğun çalışır. Bugün dünyaya mal olduğu ve fiyatlar çok hızlı yükseldiği için Rusya-Ukrayna savaşını konuşuyoruz, ama örneğin Nijerya da çok önemli bir ham



petrol üreticisi. Nijerya'daki terör saldırıları bile birdenbire sizin planladığınız bir ikmal alamanıza neden olabiliyor. Dolayısıyla çok hızlı bir şekilde başka bir yerden o malı bulmanız gerekiyor. Benzer şekilde geçen dönemde Amerika'nın İran üzerinde ikincil yaptırımları oldu.

Bizim rafinerilerimiz dizayn olarak İran ham petrolünü işlemeye çok uygun. Dolayısıyla İran'dan petrol almayı tercih ederiz. Ama birdenbire olmasa da İran petrolünü "Alamazsınız" dediklerinde bütün ikmal programlarımızı diğer kaynaklarla çeşitlendirmek, farklı yerlerden ham petrol bulmak zorunda kaldık. Dolayısıyla hayatımızda sürekli bu dinamizm var. Bizi ayakta tutuyor. Şikayetçi değilim. Ama bu dinamizmin "savaş" olması, insani olarak çok etkiliyor ve üzüyor. Rafinericilikte odak, sürekli olarak rafinerilerinizi optimum seviyede çalıştırmak ve emniyetlidir. Her zaman emniyetli bir şekilde ve mümkün olduğunca tam kapasite çalışalım. Bütün rafinericilerin talebi budur.

● Dünyada rafinerilerin kapandığından bahsettik. Hangi yeni fırsatlara odaklısınız?

■ Planımıza göre yatırım alanlarımızdan bi-

rini, hem rafinaj süreçlerinde kullanarak emisyonları azaltmak hem 2030 ve sonrasında satışa sunmak amacıyla sıfır emisyonlu yeşil hidrojen üretimine başlanması oluşturuyor. 2050'de dengeli, çeşitlendirilmiş ve temiz enerji portföyüyle karbon nötr enerji şirketine dönüşerek geleceğin de lider enerji şirketi olmayı hedefliyoruz. Yeni enerji yatırımlarımızın ağırlıklı kısmını sıfır karbonlu elektrik tesislerine ayırmaya ve 2050 yılına kadar karbon nötr olma hedefiyle Entek'i Tüpraş'a dahil etmeye karar verdik.

Toplam kurulu gücü 436 MW olan Entek hisseslerinin devralımına ilişkin başvurunun onaylanmasıyla birlikte 2030 için belirlediğimiz 1 GW kurulu güç hedefimize ulaşmak için önemli bir adım atmış olacağız. Yenilenebilir kaynaklardan elektrik üretimi konusunda faaliyet gösteren Entek'in; Edime'de Süloğlu'nda 60 MW kurulu güce sahip olan rüzgar santraliyle ülkemizin çeşitli bölgelerinde yer alan toplam 264 MW kurulu güce sahip 8 hidroelektrik santrali bulunuyor. Yenilenebilir tesislere ek olarak Kocaeli'de 112 MW kurulu güce sahip bir doğal gaz santrali yer alıyor. Yeni alanlara yatırım yaparak ülkemizde enerji sektörünün dönüşümüne liderlik etmek için mevcut varlıklarımızı sürdürülebilir kârlı büyüme yaklaşımıyla yönetmeyi planlıyoruz. Emisyonlarımızı da azaltarak dengeli ve çeşitlendirilmiş temiz enerji portföyüyle karbon nötr bir enerji şirketine dönüşmeyi hedefliyoruz.

● Tüpraş 2050'ye kadar karbon nötrü nasıl hedefliyor? Bunun adımları neler olacak?

■ İlk aşama olarak üretim faaliyetlerimizden kaynaklı Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını 2017'ye göre 2030'da yüzde 27, devam eden yatırımlar-

TARİHİ SEVİYE

Devam eden Rusya-Ukrayna savaşı ve rekor seviyelere çıkan üretim maliyetleri nedeniyle akaryakıt ürün marjlarında da tarihi yüksek seviyeleri görüyoruz. Küresel ölçekte fosil yakıtların yerini, kademeli bir şekilde düşük karbonlu alternatif enerji kaynaklarına bırakacağı bir döneme girdik. Son dönemdeki fosil yakıtlarda gördüğümüz fiyat artışları, bir taraftan bu dönüşümün finansmanı içinde bir kaynak yaratarak bu dönüşümü hızlandırma adına önemli bir rol oynuyor.

"YENİ BİR NORMAL OLUŞACAK"

Biz bu dönemin, gerek küresel merkez bankalarının enflasyona karşı birbiri ardına uyguladıkları önlemler gerek tüketici davranışında meydana gelebilecek değişikliklerle çok uzun sürmeyeceğini düşünüyoruz. Artan üretim maliyetleri göz önünde bulundurulduğunda, tarihi seviyelerin bir miktar üzerine çıkan fiyat seviyeleriyle yeni bir normal oluşacağı kanaatindeyiz. Ancak, Rusya ve Ukrayna arasında yaşanan gelişmelerin de etkisiyle bu yeni normale ulaşmanın ne zaman ve nasıl olacağını öngörmek oldukça zorlaştı.

AKARYAKIT FİYATLARININ GELECEĞİ



la da 2035'te yüzde 35 ve 2040'ta da yüzde 49 azaltmayı taahhüt ediyoruz. 2050 itibarıyla karbon nötr olmayı hedefliyoruz. Temiz enerjiye dönüşüm için önümüzde daha uzun ve zorlu bir yolculuk var. Sürdürülebilir rafinaj alanında enerji verimliliği, modernizasyon, karbonsuzlaştırma ve katma değerli ürün üretimi projeleri için 2035'e kadar yaklaşık 2,3 milyar dolarlık yatırım planlıyoruz. Rafinajın, 2030 yılına kadar faaliyet kârnımızın yüzde 90'ını, 2031-2035 arasıdaysa yüzde 70'ini oluşturacağını öngörüyoruz. Rafinajdan elde edeceğimiz kaynağın büyük bir kısmını, yeni alanlara ve karbon ayak izimizi azaltmaya aktaracağız. Uzun vadede sürecek kapasite yatırımlarımızla sürdürülebilir havacılık yakıtlarına odaklanacağız.

Elektrik, hem gelecekteki enerji ihtiyacının doğrudan ve çok daha verimli bir şekilde karşılanmasında hem yeşil hidrojen üretiminde ana girdi olarak enerji sektöründe önemli bir role sahip olacak. Oluşacak ciddi elektrik talebini karşılayacak kapasiteleri kurarken iklim değişikliğiyle mücadele anlayışımıza uyumlu şekilde, sadece sıfır karbonlu kaynakları değerlendireceğiz. Batman'da ilk etap güneş enerjisi santralinin (GES) kurulumunu tamamladık. Kırıkkale rafinerimizde de GES kurulumu için çalışıyoruz. Sıfır karbonlu elektrik yatırımlarımızla öncelikle kendi sahalarımıza ve çoğunlukla yeşil hidrojen üretimine odaklanacağız. Kuracağımız tesislerde üreteceğimiz elektriğin büyük bir kısmını yeşil hidrojen üretimi için kullanırken zaman zaman optimizasyon ve tüketiciye sıfır karbonlu elektrik sağlamak amacıyla da elektrik satışı yapmayı planlıyoruz. 2025'ten itibaren yeşil hidrojen üretimine kademeli olarak geçerek hidrojen üretiminden oluşan emisyonlarımızı 2040'ta sıfırlamayı hedefliyoruz. Zaman içinde de hidrojen, sadece üretimimiz için bir ara ürün olmaktan çıkıp ana ürünlerimizden biri olmaya başlayacak.

● Bu dönüşümün yatırım bütçesi ne olacak?

■ Her yıl ortalama 350 milyon dolar yatırımla 2035'e kadar yaklaşık 5 milyar dolar; 2050 yılına kadarsa 10 milyar dolar yatırım gerçekleştirmeyi hedefliyoruz.

Yatırımlar sonucunda Tüpraş'ın yıllık FAVÖK'ünün son 5 yıllık ortalamaya göre yüzde 30 artışla 2030'da 1,3 milyar dolar düzeyine ulaşmasını hedefliyoruz. Yeni alanlara yapacağımız yatırımların desteğiyle yeni ürünlere geçişin yoğun yaşanacağı 2035'te de 1,3 milyar dolar FAVÖK seviyesini koruyacağız. 2035 itibarıyla FAVÖK rakamının yüzde 30'unun; yeni iş kollarımız olan sürdürülebilir havacılık yakıtı, yeşil hidrojen ve sıfır karbonlu elektrik satışlarından gelmesini ön-



LİDERLİK GURURU

Lider olmaktan gururluyuz. İşimiz gerçekten çok büyük ve çok önemli. Türkiye'de bizim rakamlarımıza yaklaşabilecek bir hizmet sektörü veya ticari şirket görünmüyor. Ama bizim ciromuz çok yüksek oranda ham petrol fiyatlarına bağlı. Biz bugün yüksek ham petrol fiyatlarından bahsediyoruz ama 2019'da negatif ham petrol fiyatlarından bahsediyorduk.

HER ŞEY MÜMKÜN

Bölgemiz için hiçbir zaman negatif olmadı ama çok düşük seviyelerden de bahsettik. Dolayısıyla bu fiyatlar çok düşerse tabii ki her şey mümkün olabilir. Ama her zaman iddialıyız. Türkiye'nin en büyük sanayi şirketi olmaya devam edeceğiz. O kesin.

görüyoruz. Enerji dönüşümünde yeni teknolojiler ve iş modelleri kapsamında, girişim sermayesi alanına da 2030'a kadar 50 milyon dolar yatırım yapacağız.

● 2022 büyüme hedefleriniz neler? Yeni yatırım planlarınız var mı?

■ 2022 içinde net rafineri marjımızın varil başına 8-9 dolar aralığına ulaşmasını öngörüyoruz. Bu yıl için 300 milyon dolarlık bir yatırım harcaması öngörümüz var; yüzde 45'lik bir bölümü sürdürülebilirlik odaklı yatırımlardan oluşacak. Entek devir alım sürecine ek olarak uygun tesislerimizde GES kurulumu projelerimiz devam ediyor. Biyoyakıtlar tarafında da İzmir rafinerimizde çalışmalara başladık. **C**