

“İlk 25 şirket arasına

Ticari hayatı 150 yıllık geçmişe sahip Yavuz Ailesi'nin şirketi olan Asaş Alüminyum'un 2016 yıl sonu itibarıyla 391,5 milyon dolarlık cirosu var. Şirket, 2018'de devreye girecek yeni yatırımlarıyla kapasitesini ikiye katlayacak. Asaş Yönetim Kurulu Başkanı Safa Bayar Yavuz, “İSO 500'de 79'uncu sıradayız. Yeni yatırımların devreye girmesiyle 2021 hedefimiz ilk 25 şirket arasında yer almak” diye konuşuyor.

Asırlık şirket tanımına uyan az sayıda kuruluşun birisi. Şirketi şu anda altıncı kuşak yönetiyor. Osmanlı belgelerine göre, Ocak 1864'te 7 kuruş, 10 paralık vergi ödemiş. 1908 yılı için ise 33 kuruşluk temettü vergisinin kayıtlarına sahip. Asaş Alüminyum Sanayi'den bahsediyoruz. Şirketin yönetim kurulu başkanı Safa Bayar Yavuz, “Yaklaşık 150 yıldır vergisini vererek devletimize karşı mali görevini yerine getiren bir aile şirketiyiz” diyor. Yavuz Ailesi'nin ticari geçmişinde manifaturacılık, kara lastik fabrikası, demir, çimento, galvaniz sanayi, boru ve profil sanayi işleri var. Ailenin son işi de 1990'da kurulan Asaş Alüminyum. Şirket, kendi alanında Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından biri. Özellikle son 15 yıllık süreçte hızlı bir büyüme sürecine girdi. Dolar bazında yıllık ortalama yüzde 20'lik büyüme temposuna sahip. Safa Bayar Yavuz ile Asaş'ın yatırımlarını, stratejilerini ve geleceğe yönelik hedeflerini konuştuk.

Aile, ticari geçmişinde manifaturacılıktan profil boruya kadar geniş bir alanda faaliyet göstermiş. Şimdi ise alüminyum var. Bu işe nasıl girdiniz?

Alüminyum profil üretim işine ağabeyimiz Samet Yavuz'un fikriyle başladık. Kendisi 1989 yılında 25 yaşındayken Merter Keresteciler Sitesi'nde sahip olduğumuz arsada bina inşaatını yaptırırken, sıra kapı ve pencerelerin alımı aşamasına geldiğinde, alüminyum profil üretim konusu ilgisini çekmiş. Konuya dair detaylı araş-

“**Daha profesyonel bir yapıya geçiyoruz”**

“Sanayici bir aileden geliyor olmakla birlikte Asaş'ı kuran ve büyüten ilk nesiliz. Ortaklar daha doğrusu kardeşler olarak aramızda son derece uyumlu bir yapı mevcut. Birbirimizde yarattığımız güven ve saygı sayesinde herhangi birimizin fikrini hepimizin ortak fikri olarak benimseyerek hızla karar alabiliyoruz. Yaşanan büyüme sürecinde şirket olarak belli büyüklüğe ulaşana kadar bizlerin işin içinde karar merci olarak yer alması doğal olmuş olsa da artık daha profesyonel bir yapıda yönetim organizasyonuna geçiş yapmanın gereğine hepimiz inanıyoruz. Bu doğrultuda şirket organizasyonumuzun yeniden yapılanma aşamasından geçtiğini söyleyebilirim. 2018'in ilk yarısında organizasyonel eksikliklerimizi gidermeyi ve kurucular olarak kendimizi yönetim kurulu görevleriyle sınırlandırmayı hedefledik. Bizler tabii ki çalışmaya devam edeceğiz ama şirkete katkımız günlük işlere dair vereceğimiz kararlarla değil, yeni yatırım konularında, stratejik iş birlikteliği imkanlarını değerlendirmekle, stratejik planlamada öngöreceğimiz hedeflerle ilgili olacak.”

tırmaları yaptıktan sonra üç kardeş profil üretimi konusunda yatırım yapma kararı vererek Gebze'de bir arsa alıp fabrika inşaatını yapmaya başladık. O yıllarda ben 23 yaşındaydım, Gökhan bey ise 19 yaşındaydı. O yaşların verdiği cesaretle, Türkiye'de o güne kadar yapılmamış büyüklükteki 2 bin 700 tonluk bir pres hattının tasarımını yaparak ve her bir parçasının siparişini verip gerekli ekipmanları satın alarak tesisimizi oluşturmaya başladık. Tüm bu kurulum aşamasında, o günkü değerle yaklaşık 1 milyon dolarlık yatırımın finansmanı ailemizden gelmekteydi. Fakat bu başlangıç sürecinde dahi bir kez olsun ne yolladıkları paranın hesabını sordular ne de verdikleri paranın nereye gittiğini merak edip kurulmakta olan tesisi ziyaret ettiler. Maddi desteklerinden öte bize olan güvenleri bizim için çok daha önemliydi.

Şirketin 27 yıllık ticari performansını rakamlarla nasıl değerlendirirsiniz?

Şirketimizi 1990'da kurup 1992'de de alüminyum profil üretimine başladık. Akyazı Adapazarı'nda 300 dönümlü kapalı alan olmak üzere 700 dönümlük bir arazide üretim faaliyetlerimiz sürüyor. Kavacık'taki merkezi tesisimizle birlikte 400'ü beyaz yakalı olmak üzere 2 bin 300'e yakın çalışma arkadaşımızla ülke ekonomisine katkı sağlayan bir işletmeyiz. Akyazı'daki tesislerimizde her biri kendi içinde entegre beş farklı tesiste, alüminyum profil, alüminyum yassı ürünler, alü-

girmeyi hedefliyoruz”



“25 yıllık geçmişimizde başaramadığımız da birçok olay oldu. Ama asla yılmayarak, başarısızlıklarımızdan öğrenmeyi önemseyerek çalışmaya devam ettik. Geçmişe baktığımızda ‘keşke her zaman birinci önceliğimiz olarak yer alan teknolojiye yatırım yapmak kadar organizasyonlarımızı yönetecek lider kadrolara da yatırım yapsaydık’ dediğim oluyor. Ama bundan sonra kararlı büyüebilmeyi ve gelişimimizi sürdürülebilir kılmayı sağlayabilmek için en az operasyonel mükemmelliği önemseydiğimiz kadar organizasyonel mükemmelliği de önemsemek gerektiğini biliyor, bu yönde önemli adımlar atıyoruz.”

Fotoğraflar: Hüseyin S. Öngen

minyum kompozit panel, PVC mimari sistem profilleri ve alüminyum panjur profil ve kepenk sistemleri üretimi yapıyoruz. Son 15 yıllık sürece baktığımızda yıllık ortalama yüzde 20’lik büyüme temposu yakaladık. Ayrıca yaptığımız yatırımlarla çalışan sayımızı her yıl ortalama yüzde 13 büyüttük. 2016 yılını 391,5 milyon dolar ciro ile kapattık. ISO-500 sıralamasında 2016’da 79’uncu sıradayız, hedefimiz 2021’de 25’inci sıraya yükselmek.

Bu yüksek sıçramayı nasıl yapacaksınız?

2014’te devreye giren yaklaşık 350 milyon dolar değerli yası mamüller üretim tesisimizde, 2016’ya geldiği-

mizde tam kapasiteye ulaştık. Böyle olunca kapasiteyi yüzde 100 artırma kararı aldık. 2017 son çeyreği ve 2018’de devreye girecek yatırımlarımızla hadde tesislerimizdeki kapasitemiz yıllık 60 bin tondan 130-140 bin tona ulaşacak. Doğal olarak bu yatırımlarımız şirketimizin hem ihracatına hem de konsolide cirosuna önemli bir katkı yapacak.

İhracatın üretimdeki payı nedir?

Otomotivden raylı ulaşım, enerjiden mobilyaya kadar çok farklı sektörlerle yönelik üretim yapıyoruz. Ürettiğimiz ürünleri başta Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere 80’den fazla ülkeye ihraç ediyoruz. İhracatın ciro-

ya oranı yüzde 35 seviyelerinde. Türkiye’de ilk kompozit panel üreten şirket olarak dışarıdan metrekaresi 35-40 Euro’ya alınan ürünü 10 yıldır metrekaresi 15 Euro gibi bir bedelle pazara sunmaktayız. Bizden sonra bu konuda rakiplerimiz de yatırım yaptı. Böylece sadece bu üründe ithalat engellendiği için ülke kazancımız yıllık 300 milyon Euro seviyelerini buluyor.

Üretiminizde ve büyümenizde AR-GE’nin ciddi bir katkısı var. AR-GE bütçenizin ciro içindeki payı nedir?

Sektörümüzde AR-GE merkezini ilk kuran şirketiz. AR-GE merkezimizde bugün 80’e yakın personelimize

SÖYLEŞİ

katma değeri yüksek teknolojik ve de fonksiyonel ürünlere yöneliyoruz. Bunun yanı sıra müşterilerimiz ile beraber gerçekleştirdiğimiz devam etmekte olan ve hedeflediğimiz projeler de var. Örneğin ticari ve binek otomotiv sektöründeki müşterilerimizle araç hafifletme ve maliyet düşürme yönünde devreye aldığımız projeler, raylı ulaşım sektöründe yurtdışındaki önemli firmalarla ortak geliştirmeye çalıştığımız projeler, cephe sistemlerine yönelik devreye aldığımız yeni ürünler, geliştirdiğimiz yeni prosesler var.

Bundan sonrası için ne yapmayı planlıyorsunuz?

Yaşanan küresel siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklara, çalkantılara, bölgesel olarak maruz kaldığımız oyunlara, piyasadaki haksız rekabet koşullarına, küresel rekabette 140 ülke arasında 51'inci sırada olmamıza rağmen ülkemizin yarınlarına olan güvenimizle yatırımlarımıza devam ediyoruz. Yatırım planlarımız içinde aktif olduğumuz konularda gerek organik gerekse inorganik büyüme hedeflerimize ek olarak stratejik iş birliktelikleriyle büyüme fırsatlarını değerlendirmeyi önemsiyoruz. Gündemimizde ülkemiz ve sektörümüz için ciddi boyutta önem arz eden ve bizi uluslararası arenada da güçlü kılaceğine inandığımız önemli yatırım projelerimiz mevcut. Bir başka önemli konumuz da Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 ölçeğinde kültürel değerlerimizi de gözeterek süreçlerimiz ve proseslerimizi yalınlaştırarak standartlaşmayı ve grup içindeki firmalarımızda yaygınlaştırmayı sağlamak. Bu yönde zaten önemli bir yol kat etmiş bulunmamıza rağmen sürekli iyileştirmenin her zaman mümkün olabildiğine inancımızla süreçlerimizi değişen şartlara adapte etmeye devam ediyoruz.

Alüminyum sektörünün büyüklüğü yaklaşık 5 milyar dolar. Sektörün büyüme potansiyeli için ne diyebilirsiniz?



“Halka açılma yok ama stratejik işbirliğine açığız”

“Finansmanı oldukça güçlü, ayağını yorganına göre uzatan, kredibilitesi yüksek ve yatırımlarına öz kaynaklarına olan güvenle devam eden bir şirket olduğumuz için gündemimizde henüz halka açılma konusu yer almıyor. Ortaklık konusunu ise özellikle stratejik iş birlikteliği boyutuyla oldukça önemsiyoruz. Güçlerimizi birleştirerek sinerji yaratabileceğimizi düşündüğümüz konularda gerek yurtiçi gerekse yurtdışında organik ve inorganik büyüme imkanlarına her zaman açığız. Nitekim, Avrupa’da yeni bir yatırım için görüşmelerimiz devam ediyor ve ileri bir noktaya geldiğini söyleyebilirim.”



Gelişmiş ülkelerde kişi başı kullanım 35 kg civarında iken bizde ise 13-15 kg düzeyine ancak ulaşıyor. Gelişmiş ülkelerde 2,5-3 kat daha fazla bir kullanım olduğunu görüyoruz. Fakat arz yönünden ülkemizde özellikle profil üretiminde ciddi bir kurulu kapasite fazlalığı sorunu var. Maalesef kurulu kapasite neredeyse 1,5 milyon ton seviyesinde olmasına rağmen tüm üretim ihracat dahil 500 bin tonlar mertebesinde. Müteşebbis ruhu yüksek bir ülkeyiz ama bilinçsiz, komşu fizibilitesiyle yatırım yapan bir müteşebbislikten de sıyrılmamız gerekiyor. Ülkemiz sanayicileri olarak teknolojik boyutuyla işletmelerimizi Avrupa’daki gibi verimlilik üzerinden rekabet yapan seviyeye getirebilmemiz şart.

Yatırım derken sadece alüminyum sektörüne yatırım mı? Sizin başka geleceğini parlak gördüğünüz bir alana bakalım dediğiniz oluyor mu?

Tabii ki oluyor. Plastik profil üretim konusu da böyle doğdu bizim için. Ayrıca ileriye yönelik de düşündüğümüz farklı sektörlerde yatırım imkanlarını devamlı araştırmaktayız. Dönem itibarıyla özellikle hadde konusundaki yatırımlarımıza odaklanmış durumda olsak da 2020’li yıllarda farklı sektörlerde yatırım imkanları önceliğimiz olacak. Ayrıca, üniversitelerimiz bünyesinde yer alan start up’ları da yakından inceliyor ve şirket olarak destekliyoruz. Örneğin, endüstriyel tarım konusunda üniversiteden yeni mezun olan bir kardeşimizle ortak bir şirket kurma aşamasındayız. Önümüzdeki günlerde melek yatırımcılık konusunda daha aktif rol oynamayı da düşünüyor ve özellikle yeni teknolojilere yönelik çalışmakta olan gençlerimize destek olmayı ve işlerine değer katmayı arzu ediyoruz.