

“Dünyada



Otomotiv sektöründe, son dönemde bağlantı elemanları en güncel konu. Bu alandaki önde gelen tedarikçilerden Norm Holding, bu yıl Kanada ve ABD’de satın alacağı yeni şirketlerle yurt dışındaki büyümesini hızlandırmayı hedefliyor. 2021’i 380 milyon Euro ciroyla kapatmayı planladıklarını söyleyen Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı **FATİH UYSAL**, 2025’te 500 milyon Euro ciroya ulaşacaklarını söylüyor ve “Bu hedefe ulaştığımızda sektörde Avrupa’da ilk 3, dünyada ise ilk 5’te yer alacağız” diye konuşuyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL

● aaksakal@capital.com.tr

ilk 5'e gireriz"

Fatih Uysal, Türkiye'nin en büyük vida, cıvata ve somun üreticisi Norm Holding'in yönetim kurulu başkanı. Volkswagen'den Daimler'e, Fiat'tan Renault'ya kadar dünyanın en büyük otomotiv üreticilerinin bağlantı elemanları tedarikçisi.

Eylül ayında Ford Otosan'la Türkiye'nin en büyük tedarik anlaşmasına imza atarak dikkatleri üzerine çeken Uysal, 2020'yi 280 milyon Euro ciroyla kapattıklarını, bu yıl ise Euro bazında yüzde 35 büyümeye cirolarını 380 milyon Euro'ya çıkaracaklarını ifade ediyor.

"Yaptığımız stratejik anlaşmalarla bağlantı elemanları alanında dünyanın en büyük tedarikçisi olma yolunda hızla ilerliyoruz" diyen Uysal, geçtiğimiz 6 yılda riskleri dağıtmak için başta tarım, bilgi teknolojileri ve e-ticaret olmak üzere yeni sektörlerle girdiklerini söylüyor.

Fatih Uysal'la baba mesleği bağlantı elemanlarındaki büyüme hedeflerini, yurt dışındaki satın alma planlarını ve oğlunun önderliğinde girdikleri yeni işlerini konuştuk:

● 1973 yılında ilk nasıl yola çıktınız?

■ Grubumuzun temelleri 1973 yılında kurucumuz babam Nedim Uysal'ın İzmir'de iki makineyle cıvata üretimine başlamasıyla atıldı. Hatırlıyorum ilk üretim yerimiz merdiven altı gibi bir yerdedi. Yıllar içinde ilave makinelerle cıvata üretimimiz genişledi. Ardından somun ve vida üretimine başladık.

● Kaç sektörde kaç şirket ve çalışanla faaliyet gösteriyorsunuz?

■ Bünyemizde 3 binden fazla çalışan, 5'i yurt dışında olmak üzere toplam 18 şirket ve 12 üretim tesisi var. 10 sektörde faaliyet gösteriyoruz. Türkiye'de bağlantı elemanları sektöründe öncü konumdayız. İzmir ve Salihli'deki üretim tesislerimizin yıllık üretim kapasitesi 160 bin ton. Bağlantı elemanlarında Daimler'den Ford'a kadar dünyanın önde

gelen markaları müşterilerimiz arasında. 35'in üzerinde ülkeye ihracat yapıyoruz. Otomotivde 13 ana markaya ve yaklaşık 250 yan sanayi şirketine hizmet veriyoruz. Belgeli firma olduğumuz için ana sanayiler yan sanayilerini bizden satın alma yapmaya yönlendiriyor.

● Yurt dışında sektörünüzde kaçınıcı sıradasınız?

■ Avrupa'da ilk 5'in, dünyada da ilk 12'nin içindeyiz.

● Büyümenizdeki önemli dönüm noktaları neler oldu?

■ 1981 yılında pazarlama şirketimizi kurduk. Bu, ilk gelişme yılımız oldu. Pazarlama şirketi arka planda Norm Cıvata'nın gelişmesini sağladı. İkinci dönüm noktamızsa 1988 yılında Gaziantep'te bir fabrikayı satın almazdı. Onun makinelerini ve ısıtma işleminin İzmir'e getirdik. 1994 yılında ise şu an faaliyette olan İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'ndeki modern tesislerimize taşındık. Ancak o dönemde Türkiye'de ekonomik kriz oldu, ancak biz krizi fırsata çevirmeyi başardık.

"AİLE BİRLİĞİMİZ EGO VE HIRSLARIN ÜSTÜNDE"

3 KUŞAK BİR ARADA

Holdingde 3 nesil bir aradayız. Babam 86 yaşında, onursal başkan olarak görev yapıyor. Oğlum Nedim 2 yıl önce 35 yaşında CEO'luğu devraldı. Şu anda holdingde yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak görev yapıyor. Kızım ise sürdürülebilirlik çalışmalarında bize destek veriyor.

NESİL FARKI

Son dönemde yeni sektörlerle girmemizde oğlum Nedim'in de bizimle çalışmaya başlaması etkili oldu. Bize yeni sektör ve işlerle ilgili farklı birtakım öneri ve görüşlerini getirdi. Nesil farklarını burada da yaşıyoruz.

Şahsen ilgilendiğim inşaat işim var. 2 yıl önce icra görevlerimi oğlum Nedim'e devrettikten sonra bu alana yöneldim. Ortaklarımızla Çeşme ve İzmir'de konutlar yapıyoruz. Şu anda 3 projemiz devam ediyor. İnşaat işini ileriye, emekliliğe hazırlık olarak yapıyorum.

● Ne yaptınız?

■ Elimizde çok yüklü hammadde vardı. 1995 yılının başında Kobe'de deprem olunca Kobe Steel kapandı. Yurt dışında çelik hammadde yokluğu yaşanınca elimizdeki fazla hammadde stokuyla tamamen ihracata yöneldik ve böylece grubumuzun ihracat kapısını açtık. Baktığınızda cıvata üretimiyle başlayan yolculuğumuz bugün grubumuza pek çok şirketin katılmasıyla büyük bir holdinge dönüştü.

● Yurt dışında şirket satın aldınız mı?

■ Vida alanında İtalya'da bir fabrikayı komple satın aldık ve 2016-2017 yılları arasında bu fabrikayı olduğu gibi Türkiye'ye taşıdık. Şu anda üretim olarak Türkiye'de bu sektörde ilk 2 firmadan biri konumuna geldik.

● Yurt dışında nasıl bir strateji izlediniz?

■ 2001 yılında Fransa'da, 2011-2012

yılları arasında da Almanya'da pazarlama şirketi kurduk. 2019'da ise hem Amerika hem Polonya'da bağlantı elemanları üzerine iki pazarlama şirketi kurduk. Geçen yıl da Romanya'daki pazarlama şirketimiz devreye girdi. Bu şirketler globalleşme çalışmalarımızın bir parçası olarak etkin bir şekilde çalışmalarına devam ediyor. Otomotiv sektöründe uluslararası düzeyde Volkswagen, Ford, Fiat, Mercedes, Renault gibi büyük markalara ve bunların yan sanayilerine hizmet veriyoruz. Tabii, bu şirketler zaman zaman bizleri yanlarında görmek ve daha yakın noktalardan hizmet almak istiyor. Bu çerçevede globalleşme çalışmalarımız hızla devam ediyor. Şu anda Çin'de bir oluşum içindeyiz.

● Çin'de ne yapacaksınız?

■ ABD menşeli lider elektrikli araç üreticisi olan müşterimiz Çin'de üretim yapıyor. Bu firmaya bağlantı elemanlarını Çin'e Türkiye'den biz gönderiyoruz. Ayrıca Ford Trucks'ın da Çin'de yaptığı ortak üretimde tüm bağlantı elemanlarını Türkiye'den biz gönderiyoruz. Çin'de bu şekilde çalışmalarımız var.

● Ciro ve ihracat rakamlarınız nedir?

■ 2020'yi 280 milyon Euro konsolide ciroyla kapattık. 2020 ihracatımız 130 milyon Euro seviyesinde gerçekleşti.

● Önümüzdeki 5 yılda bu yapıyı nasıl değiştirmeyi planlıyorsunuz?

■ Kapasite artışlarımız devam ediyor. Özellikle Manisa Salihli'de kapasite artışına yönelik ilave yatırımlarımız söz konusu. Ayrıca uluslararası düzeyde bağlantı elemanları üzerine havacılık sektöründe çalışan Kuzey Amerika'da

LAVANTA ÜRETİMİ

3 yıl önce Norm Ziraat'ı kurduk. Salihli'de 600 dönüm arazide hem lavanta ekiyoruz hem bağcılık yapıyoruz. Lavanta işimiz ihracata yönelik. Ektiğimiz lavantanın yağını çıkarıyoruz. Bu işimizi daha da büyütmek istiyorum, gelecek vaat ediyor.

DİJİTAL YATIRIMI

Bu yılın başında teknoparkta ayrı bir BT şirketi kurduk. Amacımız dijitalleşme, otomasyon ve bilgisayar robotlaşması alanında elde ettiğimiz tecrübe ve kazanımları dışarıya açarak başka şirketlere hizmet vermek.

OTOMASYON VE ROBOT KULLANIMI

2013-2014 yılları arasında kurduğumuz makine firmamız var. Otomasyon sistemleri ve robotlaşma alanında faaliyet gösteriyor. Bunu da daha önce kendimize hizmet vermek üzere kurmuştuk. Şimdi bu makine şirketimiz de tamamen dışarıya hizmet veriyor.

“E-TİCARETTE VARIZ”

Yeni işlerimizden biri e-ticaret şirketi Mubiko.com. Hirdavat malzemelerinin internet üzerinden satışı amaçlı başlayan bu şirketimiz ürün çeşidini artırarak pazaryeri olarak çalışmaya başladı. 3 boyutlu yazıcılarla havacılık, savunma sanayi, otomotiv ve beyaz eşya sektörlerine parça üreten yeni kurduğumuz bir şirketimiz daha var.

“YENİ SEKTÖRLERE GİRDİK”





“AMACIMIZ PORTFÖYÜ ÇEŞİTLENDİRMEK”

bir firmayla satın alma konusunda görüşmelerimiz devam ediyor.

● Bunun dışında başka satın alma planınız var mı?

■ Amerika’da yine civata imalatı alanında yeni şirket satın alması planlıyoruz. İlgilendiğimiz 2 şirket var, görüşmelerimiz devam ediyor. Bundan sonraki dönemde uluslararası yatırımlarımız daha etkin bir şekilde devam edecek.

● Önümüzdeki dönemde ne kadar yatırım yapacaksınız?

■ Bu yıl yaptığımız yatırım 50 milyon Euro civarında olacak. Önümüzdeki 2 yılda yurt içi ve dışında toplam 110 milyon Euro tutarında yatırım yapmayı hedefliyoruz.

● Yapacağınız satın almalarla hedefiniz nedir?

■ Hedefimiz 2025 yılında 500 milyon Euro konsolide ciroya erişmek. Bunu sağladığımızda Avrupa’da ilk 3’te, dünyada ise ilk 5’te oluruz.

● 2021 yıl sonu için ciro beklentiniz nedir?

■ Bu yıl sonunda konsolide ciromuz 380 milyon Euro’yu bulacak. Satış tonajındaki artışlar, emtia fiyatlarının çok yükselmesi ve ihracatımızın ciromuzdaki payının artmasıyla ciroda Euro bazında yüzde 35-40 arasında büyüme öngörüyoruz.

● İhracatta ne kadar büyüme hedefliyorsunuz? Yeni hedef pazarlarınız neresi olacak?

■ İhracattaki büyüme hedefimiz yüzde 50. 2019’da ABD’de kurduğumuz lojistik ve pazarlama şirketimizle Amerika en hızlı büyüyeceğimiz pazarlardan biri olacak. Bunun

RISK YÖNETİMİ

6-7 yıl önce holding olarak yeni sektörlere girmeye başladık. Bugün toplam 10 sektörde faaliyet gösteriyoruz, bunların 4’ü yeni girdiğimiz sektörler. Aslen sanayiciyiz ancak son 6-7 yıldır sektör çeşitlendirmesiyle farklı açılımlar yapmayı hedefliyoruz. Amacımız yumurtaları değişik sepetlere koyarak işlerimizi biraz çeşitlendirmek.

YENİDEN YAPILANDI

Uluslararası düzeyde büyük bir yapıyı oluşturmak için öncelikle altyapıda bir yönetim ekibi oluşturmak gerekiyor. 2013’te grupta etkin bir şekilde yönetim kurullarını yapılandırmaya başladık.

SAP’YE GEÇİŞ

Yönetim kurullarının yapılandırılması çalışmalarına ek olarak dijital dönüşüm bizim için en önemli konulardan biri haline geldi. 2019’da SAP’ye geçişimizle dijital dönüşüm yolculuğuna başladık. Uluslararası düzeyde tamamen tek bir program üzerinden tüm firmalarımızın sistemlerine hakim olma kabiliyetimizin olması bizi globalde farklı noktalara taşıyor ve tüm süreçlerimizi doğru şekilde yönetebilmemizi sağlıyor. Çünkü yönetemediğiniz iş sizin işiniz değildir.

yanında Polonya, Romanya ve Almanya’da hızlı büyüme bekliyoruz. Önümüzdeki dönemde yurt dışında özellikle Almanya, Amerika, Fransa ve Polonya’daki faaliyetlerimizi artırmayı planlıyoruz.

● Önümüzdeki dönemde holdingin portföyü nasıl şekillenecek?

■ Ana sektörümüzü zayıflatmadan yeni yapacağımız yatırımlarla biraz daha portföyümüzü çeşitlendirmek istiyoruz.