

Vizyonunu köklerinden alan şirket: Starwood



Starwood, bir asrı aşkın sektör geçmişine sahip. Ahşap – ağaç işleri sektöründe Türkiye'nin ilk üç firmasından biri. 2008 krizinde tedbir olarak yatırımlarını kısıttıklarını söyleyen Starwood'un dördüncü kuşak yönetici Hüseyin Yıldız, "Kriz dönemlerinde yatırımların tümünü iptal etmek yerine bir bölümünü hayata geçirdik. Halen şirketimizde 800 kişi çalışıyor. Biz bütün vizyonumuzu büyük dedemizden ve babaannemizden aldık" diyor.

Ahşap – ağaç işleri sektöründe 100 yılı aşkın bir birikime sahip olan Starwood, Türkiye'de sektörün ilk üç firmasından biri olarak kabul ediliyor. Şirketin dördüncü kuşak yöneticisi Hüseyin Yıldız, babadan oğula geçen bir yönetim anlayışları olsa da zamana ayak uydurmayı sağladıklarını, kendilerini yenileyebildiklerini, daha uzun yıllar ahşap – ağaç işleri sektöründe yer almaya devam edeceklerini, başka bir sektörde bu zamana kadar yer almayı düşünmediklerini ifade ediyor.

"Bizim işimiz aslında karışık değil; odun, tutkal. Parçalıyorsun, karıştırıyorsun, birleştiriyorsun yonga levha oluyor. İşin başından beri teknolojiye, makineye, insana yaptığımız yatırım ise her geçen gün büyümeyi, sektörde farklılaşmayı sağlıyor. Bu sektörde olmaktan mutluyuz, yıllardır bu işin içerisindeyiz ve başka bir sektöre şimdiye kadar ilgilimizi çekmedi" diyen Yıldız, büyük dedesinin 1890 yılında bu sektöre girdiğini, o zamandan beri ahşap – ağaç işleri sektöründe olduklarını belirtiyor. Dönem dönem kereste, yonga levha, mdf, kaplama, kontraplak, mobilya, kontratla gibi ürünlerle hep aynı sektörde yer aldıklarını, gelecek vaat etmeyen ürünlerden çıkarak yeniden yapılanmaya gittiklerini, sürekliliği ve başarıyı bu şekilde yakaladıklarını aktarıyor. Starwood bünyesinde halen 800 çalışan olduğunu söyleyen Yıldız, "Eğer bir aile firmasıysanız, ticaret ve ekonomik gerekliliklerden önce aile geliyor" diyor. Hüseyin Yıldız, şirketinin başarı öyküsünü ve çalışmalarını dergimize anlattı:

Bir aile şirketi yönetiyorsunuz. Sizce bunun zor ve kolay tarafları neler?

Bundan 20 yıl önce, tek bir şirket olarak ya da tek merkezden bu işin karlı yönetilemediğini gördük. Parçalanarak büyümeyi tercih ettik. Geçmiş ve aile kültürümüzü nedeniyle öncelikle ailemize verdik ve ürünler çerçevesinde uzmanlaşmak üzere şirketlere bölündük. Böyle olunca aramızda tatlı

bir rekabet oluştu. Başlarda hepimiz aynı seviyede idik, daha sonra birimiz öne geçince diğerimiz hırs yaptı. Böylelikle bu rekabet bizim ailemizin oluşturduğu grubun bu sektörde öne çıkmasını sağladı. Entegrasyon içerisinde tek bir firma olarak her şey yapıyorsa maliyetlerin çok iyi kontrol edilemediğini, verimliliğin düştüğünü, nasıl olsa sağ cebimden sol cebime giriyor denildiğini ve o arada kayıplar olduğunu ifade ederek, o kayıpların bedelini ödeniyor. Aşğıdan muhakkak daha hırslı birilerinin geliyor. Büyüdükçe, rahatladıkça insanın 'ben biliyorum, ben yapıyorum, bana sorun' demesi, böbürlenmesine neden oluyor. Bunun da cezası eldekileri kaybetmeye kadar gidiyor.

Siz ve şirketiniz iş hayatınızda vizyonunuzu neye borçlusunuz?

Bizim için ailemizin iki temel direği babaannem ve babaannemin babasıdır. Bir başka deyişle vizyonumuz babaannem ve onun babasından geliyor. İkisi de muhteşem bir zekaya sahiplermiş. Bana göre çocuk yetiştirmede kadının rolü çok büyük. Babaannem dört yaşında Kur'an okumaya başlamış. Mezun olacağı zaman, Latin harfleri kabul edilmiş. Babası özel hocalar tutup Latin harflerini de öğrenmesini sağlamış. İki dilde okumayı ve yazmayı biliyordu. Ben çocukluğumdan bugüne işletme içerisinde hep aktif olarak görev alırken, işin bu kadar içinde olmak, kökeninde iki muazzam insanın bulunması, insanı ister istemez etkiliyor.

2008'de yaşanan global krizi Starwood'u nasıl etkiledi?

Krizden önce büyük bir yatırım hazırlanıyorduk. Bu iki kademeli bir yatırımdı ve biz ilkini gerçekleştirmiştik. Kriz patlamadan önce her gün yaşanan sorunlarla oluşan dalgalanmalar dikkatimizi çekti. Piyasada oluşan belirsizlik bizi rahatsız ediyordu. Bu his, bizim yaptığımız yatırımın ikinci bölümünü erteleme kararı aldırdı. İlk ayağını yani 100 milyon Euro'luk yatırımını yapıp, 100 – 120 milyon Euro'luk yatırım olan ikinci ayağını askıya aldık. Önünüzü göremediğiniz bir ortamda hareket kabiliyetinizi yitirmeniz, elinizi kolunuzu bağluyor. Neyse ki bu dönemi atlattık. Hızla toparlandık. Eskiden krizde 50 lira kaybederdin ama kriz sonrasında 250 lira kazanabiliyordun. Kriz bir fırsata dönüşüyor, krizden sonrası ise daha iyi bir fırsat oluyordu. Bu dönemin ardından Türkiye'de yapısal bir değişim oldu. Eski kar marjları gitti, eskisi gibi süratli para kazanamıyoruz, ama sistem ayaklarını yere basmaya başladı; belirli bir güven oluştu. Tabii daha çok şey yapılması lazım. Ekonomik istikrar her şeyin üstünde. Dilerim krizler ülkemizi sarsmasın, varsın az karla iş yapalım ama sürekliliği sağlayalım.

Bu gibi zor zamanlarda çözüm için en önemli faktörler size göre neler?

Bugün Türkiye'nin çok iyi konumda. Çok partili hükümetler Türkiye için hep sıkıntılı dönemlerin yaşanmasına neden oldu. Bizim gibi toplumlarda dirayetli bir lidere her zaman ihtiyaç olduğu görülüyor. Kendi aile yaşantımızda bile hep bir lider arayışımız mevcut. Türkiye'nin dış ülkeler açısından artık olumlu bir imajı var. Yatırım yapılabilecek güvenli ülkelere biri haline geldik. Şimdi biri size İtalyan pa-



saportuyla bir mobilya getirip gösterse bakarsınız. Ama bunu bir Hintli yapsa bakmazsınız. Bizimde İtalya gibi bir kimliğimiz, imajımız olmalı. Bir malı satacaksanız eğer, önce ülkenizi doğru pazarlamanız gerekiyor. Bu dönemde bununla ilgili oldukça iyi çalışmalar yapıldı. Bunların meyvelerini de topluyoruz. Ekonomik ve politik istikrar sağlanması, Türkiye'ye bakış açısını değiştirdi. Sıfır sorun ilkesiyle yürütülen komşuluk diyalogları, kaldırılan vizeler Türkiye'ye bakış açısını farklılaştırdı. Yatırım yapacak insan, öncelikle yatırım yapacağı bölgenin güvenilirliğini araştırıyor. Ondan sonra yatırımını yapıyor. Sanırım artık biz bu güveni sağladık.

Sektörünüzün sıkıntıları neler?

Bizim sektörün büyük sıkıntılarından biri fırsat eşitliğinin sağlanamaması. Mobilya sektörü oldukça hızlı geliyor ve bu gelişimin markalaşmayı beraberinde getirmesinde büyük firmaların payının önemli. Büyük markalar önemli miktarlarda yatırım yaptılar, yurtdışından çizimler, tasarımcılar getirdiler. Ama ülkemizde telif hakları yasasının uygulanması bunu baltalıyor. Sektöre giriş eşiği düşük olduğundan adam bir iki makineyle başkasının ürününü kopyalayarak satıyor. Sadece bu mu? Devlete, çalışanına karşı yükümlülüklerini yerine getirmiyor, katma değer yaratmıyor. Bunu sağlamak için çalışanların emeğini alıyor. Kayıt dışı çalışmanın engellenmesi ve faturasız hareketin önlenmesi yoluyla fırsat eşitliğinin sağlanması gerekiyor. Hammadde ve enerji maliyetlerimiz şuan için Avrupa ile rekabet edilebilir düzeyde değil. Daha da iyileştirilebilir düşüncesindeyim.

Son günlerde Çin, Türkiye'ye mobilya satmaya başladı. Bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Biz de Çin'e satalım. Sadece Çin değil, başka ülkelere de satalım, ihracat yapalım. Devlet mobilya sektörünü bir sektör olarak kabul etmeye yeni yeni başladı. Atılan adımları doğru buluyorum. Starwood ara mal üretiyor. Dolaylı yollardan ihracat yapıyoruz. Ciromuzun yüzde 10'unu ise direkt olarak ihracattan sağlıyoruz.

Sosyal sorumluluk projelerini önemseyip bilirsiniz. Bir okul projeniz vardı, hayata geçti mi?

Bizde bir aile geleneği var; sağ elin verdiğini sol el görmeyecek. Hacmi büyük bir şey yaptığınızda görülmemesi mümkün değil. Bu tür işleri yaparken birilerini nemalandırmamak lazım, doğru yere ulaşması gerekiyor. İnegöl'de birkaç tane okul yaptık. Ayrıca Bursa'da ve Türkiye'de de ilk olduğuna inandığım bir meslek okulu projemiz mevcut. İçerisinde atölyeler, laboratuvarlar, lojmanlar olan, üniversite kampüsünü andıran ve alt yapısı devlet tarafından henüz yapılmadığından dolayı duran 26 binalık bir meslek okulu projemiz tarafımızdan durduruldu. Biz bu projede üzerimize düşeni yaptık. Arazinin bir kısmını devlet karşıladı, geri kalan kısmını biz kendi paramızla aldık. Kaba inşaatları tamamladık fakat alt yapı konusunda yol, su, elektrik ve doğalgazın oraya götürülmesi gerekiyor. Devletle yaptığımız protokolde bu gibi yükümlülükler onlara aitti. Biz projeyi bitirip teslim etmek için altyapının devlet tarafından tamamlanmasını bekliyoruz.

Çevreye bilinci özellikle sanayi şirketlerinin çok önemsemesi gereken bir konu. Bu alanda siz ne gibi tedbirler alıyorsunuz?

Coğrafyaya karşı saygılı olmanız lazım ki coğrafya da sizi sevsin. Bizim de bu düşünceyle tesisimize taktırdığımız elektro filtrenin bize maliyeti toplam 6 milyon Euro. Yılda 750 bin Euro işletme bakım maliyeti bulunuyor.

Yatırımlarınız devam edecek mi?

Krizden sonra odaklandığımız önemli bir konu makine parkını artırmak değil, daha verimli ve rekabetçi çalışacak şekilde revizyon yapmak oldu. Çevreci politikalar için elektro filtre ve diğer filtre yatırımlarını yaptık. Son dönemde iş güvenliğiyle ilgili olarak yoğun olarak çalışmalar yapıyoruz. Starwood olarak yılda 10 - 15 milyon Euro'luk yatırım yapıyoruz. Bu hem sektöre bir dinamizm getiriyor hem de ülkemiz açısından bir kazanım oluyor.