

SÖYLEŞİ

“Satın almalarla hızlanacağız”

Zorlu küresel koşullara rağmen büyümesini sürdüren Assan Alüminyum, 130 bin tonluk folyo kapasitesiyle Avrupa'nın en büyük üreticilerinden biri. Satışlarının yüzde 75'ini 70'ten fazla ülkeye ihraç eden şirket, yüksek katma değerli ürün odağıyla rekabet gücünü koruyor. Assan Alüminyum Genel Müdürü **GÖKSAL GÜNGÖR**, küresel pazarlarda fiziksel varlıklarını daha da güçlendirmeye hazırladıklarını söylüyor. Avrupa ve ABD pazarlarını radara aldıklarını belirten Güngör, “2026 sonrasında bu pazarlarda satın alma, birleşme ya da yeni tesis yatırımı gündemimizde” diye konuşuyor.

TUBA İLZE • tilze@capital.com.tr

Küresel alüminyum sektörü pandemi sonrası hızlı büyüme döneminin ardından daha dengeli bir evreye girdi. Bir yanda Çin'in kapasite ve ihracat politikaları diğer yanda Avrupa'daki yavaşlama, yüksek enerji maliyetleri ve karbon düzenlemeleri sektörün yeni rekabet koşullarını şekillendiriyor. Uluslararası Alüminyum Enstitüsü verilerine göre 2025'te küresel birincil

alüminyum üretimi 73,78 milyon tona ulaştı. Bunun 44,2 milyon tonu Çin'de gerçekleşti. Bu yeni denkleme düşük karbonlu üretim, yüksek katma değer ve tedarik güvenliği öne çıkıyor. Türkiye ise coğrafi yakınlığı, üretim esnekliği ve sanayi altyapısıyla Avrupa için stratejik bir tedarik üssü konumunu güçlendiriyor.

Bu tabloda öne çıkan şirketlerden biri de Kibar Holding bünyesindeki Assan Alüminyum.



SÖYLEŞİ

Dilovası ve Tuzla'daki tesislerinde yıllık 360 bin ton üretim kapasitesine sahip şirket, 130 bin tonluk folyo kapasitesiyle Avrupa'nın en büyük iki üreticisinden biri haline geldi. Satışlarının yüzde 75'i ihracattan gelirken, ihracatının yaklaşık yüzde 65'i Avrupa Birliği ülkelerine gidiyor. "En yoğun çalıştığımız ülkeler Almanya, İngiltere, Fransa ve İtalya. Bunun yanında Kuzey Amerika da önemli pazarlarımızdan biri. İç pazarda ise üretimin yaklaşık yarısını tek başımıza gerçekleştiriyoruz ve yerli üreticiler arasında yüzde 50 seviyesinde pazar payına sahibiz" diyen Assan Alüminyum Genel Müdürü Göksal Güngör ile sektörde dengelerin nasıl değiştiğini ve 2026 ve sonrası hedeflerini konuştuk:

● Küresel alüminyum sektörü nasıl bir evreden geçiyor? Sektörde dengeler nasıl değişiyor?

■ Pandemi sonrası dönemde yaşanan hızlı talep artışının ardından son iki yılda daha dengeli ve rasyonel bir büyüme patikasına girildiğini görüyoruz. Bu süreci sert bir daralma olarak değil daha çok normalleşme ve segment bazlı ayrışma olarak

okumak daha doğru olur. Otomotiv, ambalaj ve yenilenebilir enerji gibi alanlarda talep canlılığını koruyor. Ancak inşaat ve bazı sanayi kollarında daha temkinli bir tablo söz konusu. Bu farklılaşma, sektör içinde kullanım alanlarına göre farklı büyüme dinamikleri oluşmasına neden oluyor. Uluslararası Alüminyum Enstitüsü (IAI) verilerine göre 2025 yılında küresel birincil alüminyum üretimi yüzde 1,05'lik artış göstererek yaklaşık 73,78 milyon ton oldu. Çin açık ara en büyük üretici konumunda. Üretimi 2025 yılında yaklaşık 44,2 milyon tona ulaştı ve yıllık bazda yaklaşık yüzde 1,9 artış gösterdi. Çin'in kapasite kullanım oranları ve çevresel regülasyonlara uyum süreci arz tarafındaki baskıyı kısmen dengeliyor. İhracat yönelimi ve iç talep dinamikleri, fiyat oluşumundan ticaret akışlarına kadar geniş bir etki alanı yaratıyor. Avrupa'da sanayi üretimindeki yavaşlama ve yüksek enerji maliyetleri talebi daha seçici hale getirdi. Bu durum özellikle katma değerli ürünlerde rekabeti artırırken verimlilik ve düşük karbonlu üretim kabiliyeti



RAKAMLARLA ASSAN ALÜMİNYUM

- 360** bin ton Dilovası ve Tuzla tesislerinde toplam yıllık üretim kapasitesi
- 130** bin ton Alüminyum folyo üretim kapasitesi
- 70+** ülke ihracat yapılan pazar sayısı
- %75** Toplam satışlar içinde ihracatın payı
- %65** İhracat içinde Avrupa Birliği ülkelerinin payı
- %50** Yerli üreticiler arasındaki pazar payı

94 CAPITAL 4 / 2026

olan şirketleri öne çıkarıyor. Avrupa'daki karbon düzenlemeleri, tedarik zincirlerinde yeni bir filtre mekanizması oluşturuyor. Önümüzdeki dönemde rekabet gücünü belirleyecek temel unsur, düşük karbonlu üretim kabiliyeti ve yüksek katma değerli ürün geliştirme kapasitesi olacak.

● Türkiye küresel alüminyum tedarik zincirinde nasıl bir konumda?

■ Coğrafi konumu, üretim kabiliyeti ve esnek sanayi altyapısı sayesinde alüminyum mamul ve yarı mamul ihracatında geniş bir coğrafyaya hitap eden güçlü bir üretim üssü konumunda. Küresel alüminyum tedarik zincirinde Türkiye'nin stratejik bir köprü rolü üstlendiğini söyleyebiliriz. Avrupa'nın son yıllarda tedarik güvenliğini çeşitlendirme arayışı Türkiye için geçici bir konjonktürden ziyade yapısal bir fırsat oluşturuyor. Avrupa pazarına coğrafi yakınlık, hızlı teslimat kabiliyeti, güçlü mühendislik altyapısı ve üretim esnekliği önemli avantajlar arasında yer alıyor. Özellikle düşük karbonlu üretim, regülasyon uyumu ve hızlı

tedarik gibi alanlarda rekabetçi kalabildiğimiz sürece bu konum kalıcı olacak. Türkiye'deki alüminyum üreticileri son yıllarda yeni teknolojilere ciddi yatırım yaptı. Avrupa'daki karbon düzenlemeleri, yeşil dönüşüm beklentileri ve çevresel standartlar düşünüldüğünde, Türkiye bu ihtiyaçlara cevap verebilecek en hazırlıklı ülkelerden biri. Ancak bu avantajın sürdürülebilir olması için verimlilik, teknoloji yatırımları ve yeşil dönüşüm alanlarında yatırımların kesintisiz devam etmesi gerekiyor. Alüminyumun kullanımına baktığımızda gelişmiş ülkelerde çok daha yüksek bir tüketim görüyoruz. Türkiye'de kişi başına alüminyum kullanımı bugün 16-17 kilogram seviyesinde. Buna karşılık İngiltere'de bu rakam yaklaşık 45 kilogram, ABD'de 47 kilogram, Almanya'da ise 50 kilogramın üzerinde. Bu fark bize Türkiye'de alüminyum kullanımının ve dolayısıyla pazarın büyüme potansiyelinin oldukça yüksek olduğunu gösteriyor.

● 2025'i Assan Alüminyum açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ 2025 küresel ekonomik dalgalanmaların ve bölgesel talep kısımlarının yoğun hissedildiği zor bir yıl oldu. Türkiye'de üretim yapan birçok şirket gibi biz de rekabeti güçlü şekilde hissettik. Buna rağmen odağımızı kaybetmeden kontrollü ve stratejik bir şekilde ilerlediğimiz bir dönem geçirdik. Yıla girerken önceliğimiz hacim odaklı agresif büyümeden ziyade kârlılık, operasyonel verimlilik ve yüksek katma değerli ürün portföyümüzü güçlendirmektir. Bu yaklaşım doğrultusunda ciro tarafında dengeli bir performans sergilerken ihracat odağımızı da koruduk. Hatta 2024'e kıyasla ihracatta büyüme kaydettiğimizi söyleyebiliriz.

Beni en çok memnun eden konulardan biri, 2024'te tamamladığımız yatırımların 2025'te sorunsuz şekilde devreye alınması oldu. Yeni kapasitenin teknik altyapısının kurulması ve verimli biçimde çalışması oldukça kritik bir süreçti ve bunu başarıyla yönettik. Bugün Assan Alüminyum, bu yatırımların katkısıyla 130 bin ton alüminyum folyo kapasitesiyle Avrupa'nın en büyük üreticilerinden biri oldu. Satış yapımıza baktığımızda tablo oldukça net. Toplam satışlarımızın yaklaşık yüzde 75'i ihracat, yüzde 25'i iç pazar. İhracatın yaklaşık yüzde 65'i Avrupa Birliği ülkelerine gidiyor ve ürünlerimizi 70'ten fazla ülkeye ulaştırıyoruz. İç pazardaysa Türkiye'deki üretimin yaklaşık yarısını tek başımıza gerçekleştiriyoruz ve yerli üreticiler arasında pazar payımız yüzde 50 seviyesinde. Dolayısıyla 2025'i, zorlu koşullara rağmen değer odaklı büyümenin sürdüğü, yatırımların karşılığının alınmaya başlandığı ve sürdürülebilir

"YENİ TİCARET DÜZENİNE UYUM İÇİN ERKEN ADIM ATTIK"

REGÜLASYONLAR

Küresel ticarete korumacılığın ve karbon temelli düzenlemelerin hızla arttığı yeni bir döneme girdik. Bu yeni düzen sürdürülebilirlik performansı, izlenebilirlik ve regülasyon uyumuyla da rekabet etmeyi zorunlu kılıyor. Kyoto Protokolü'yle başlayan, Paris Anlaşması'yla şekillenen ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması'yla derinleşen süreci yaklaşık 10-15 yıldır gündemimizde tutuyoruz. Regülasyonlar gelmeden önce hazır olmaya çalışan şirketlerden biriyiz.

ENERJİ YATIRIMI

Bu süreçte önemli yatırımlar yaptık. Yaklaşık 120 milyon dolarlık büyük bir yatırım programını birkaç yıl önce tamamladık ve yeni üretim teknolojilerini devreye aldık. Ek olarak, Manavgat'ta satın aldığımız hidroelektrik santralinin 49 MW kurulu gücü bulunuyor. Ayrıca Karaman'da yaklaşık 9,8 MW kapasiteli bir güneş enerjisi santralini devreye aldık. Bu yatırımlar sayesinde iki tesisimizin elektrik tüketimine yakın bir yenilenebilir enerji üretimi sağlayabiliyoruz.

YEŞİL FİNANSMAN

Finansman tarafında da sürdürülebilirlik odaklı kaynaklar kullandık. IFC'den yaklaşık 100 milyon dolarlık yeşil kredi aldık. Bunun yanında EBRD'den 20 milyon Euro tutarında sürdürülebilirlik kredisi kullandık. Bu finansmanlar hem yatırımlarımızı hızlandırdı hem de sürdürülebilir üretim hedeflerimizi güçlendirdi.

SÖYLEŞİ



büyüme stratejimizin daha da güçlendiği bir yıl olarak tanımlayabilirim.

● Sektörde marjların daraldığı bir dönemde farkı nerede yaratıyorsunuz?

■ 2025, marjlar açısından sektörün en zor dönemlerinden oldu. Özellikle enerji ve finansman maliyetlerindeki artış, yoğun rekabet ve talepteki dalgalanmalar marjlar üzerinde ciddi bir baskı yarattı. Artan maliyetleri satış fiyatlarına aynı ölçüde yansıtmak mümkün olmadı ve bu durum sektör genelinde marjların daralmasına yol açtı. Böyle bir ortamda fark yaratmanın yolu katma değerli ürünlere ve katma değeri yüksek pazarlara yönelmekten geçiyor. Biz de stratejimizi bu doğrultuda şekillendiriyoruz. Satış ve pazarlama ekiplerimizle hedef bölgeler, kullanım alanları ve sektör bazlı segmentasyon çalışmaları yürütüyoruz. Özellikle otomotiv sektörünün içinde daha sofistike ve teknik uygulama alanlarına odaklanıyoruz. Portföy yapımızın dengeli olması da bize önemli bir esneklik sağlıyor. Otomotiv ürünlerinin payı yaklaşık yüzde 20, beyaz ve kahverengi eşya toplamda

YENİ FIRSATLAR NEREDE?

OTOMOTİV DÖNÜŞÜMÜ

Alüminyum için en güçlü büyüme alanlarının başında otomotiv geliyor. Elektrikli araç dönüşümüyle birlikte alüminyumun kullanım alanı genişliyor. Sadece araç gövdelerinde değil batarya sistemleri ve farklı yapısal bileşenlerde de alüminyum daha fazla kullanılıyor. Hafif ve dayanıklı bir malzeme olması ve tamamen geri dönüştürülebilir yapısı sayesinde otomotiv üreticileri için önemli bir alternatif oluşturuyor. Türkiye'de otomotiv sanayisinin güçlü üretim altyapısı da büyüme potansiyelini destekliyor.

AMBALAJ TALEBİ

İkinci önemli büyüme alanı ambalaj sektörü. Alüminyum ambalaj, yüksek bariyer özelliği sayesinde gıdadan ilaca kadar pek çok alanda güçlü avantajlar sunuyor. Ürünlerin raf ömrünü uzatması ve hijyen koşullarını koruması önemli bir tercih nedeni. Aynı zamanda sürdürülebilir ambalaj çözümlerine yönelik talep hızla artıyor. Tüketicilerin çevreye duyarlı ürünlere yönelmesi ve regülasyonların daha sürdürülebilir ambalajları teşvik etmesi, alüminyum ambalaj segmentinin büyümesini destekliyor.

GERİ DÖNÜŞÜM

Üçüncü önemli başlık ise geri dönüşüm ve sürdürülebilir malzeme kullanımı. Sürdürülebilirlik yaklaşımımızın merkezinde geleceğin kaynaklarını bugünden tüketmemek anlayışı var. Bu nedenle Ar-Ge çalışmalarımızı ileri aşım teknolojileri ve geri dönüştürülmüş içerik oranı yüksek ürünler üzerine yoğunlaştırıyoruz. Geliştirdiğimiz 3423 ve 6005A geri dönüşüm dostu alaşımlar, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı sayesinde geleneksel alaşımlara kıyasla yüzde 85'e varan daha düşük karbon salımı sağlayabiliyor.

yüzde 15, inşaat sektörü yüzde 25, distribütör kanalıysa yüzde 20 seviyesinde. Bu dengeli portföy sayesinde pazardaki değişimlere göre daha esnek hareket edebiliyoruz.

● Maliyet yapınızda en çok hangi kalemler baskı yarattı?

■ En belirgin baskıyı birkaç temel kalemler oluşturdu. Birinci sırada işçilik maliyetleri geliyor. Özellikle TL'nin aşırı değerlenmesi ve buna karşılık döviz geliri olan ihracatçıların aynı ölçüde destek bulamaması ciddi bir rekabet baskısı yarattı. Son üç yılda işçilik maliyetlerimizin dolar bazında yaklaşık 2 ila 2,5 kat arttığını söyleyebilirim. İkinci önemli baskı kalemi, enerji maliyetleri oldu. Alüminyum üretimi enerji yoğun bir süreç olduğu için küresel enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar doğrudan maliyet yapımıza yansıyor. Küresel faiz ortamının etkisiyle finansman maliyetleri de yükseldi. Hammaddede fiyatlarındaki oynaklık da

SÖYLEŞİ

maliyet yönetimini zorlaştıran unsurlar arasında yer aldı. İhracat yapan bir şirket için bu unsurlar doğrudan rekabetçilik meselesi haline geliyor.

● Bu baskıyı yönetmek için nasıl bir strateji izlediniz?

■ Verimlilik ve optimizasyon çalışmalarına çok güçlü şekilde odaklandık. Maliyet odaklı projeler,



"GLOBAL VARLIĞIMIZI GÜÇLENDİRECEĞİZ"

KÜRESEL BÜYÜME

Assan Alüminyum'u küresel ölçekte daha görünür ve daha güçlü bir oyuncu haline getirmek istiyoruz. Bugün zaten güçlü bir ihracat yapımız var ve satışlarımızın önemli bir kısmı gelişmiş ülkelere gidiyor. Bundan sonraki hedefimiz bu varlığı ticaretin yanı sıra fiziksel ayak izimizle de güçlendirmek. Bu nedenle Avrupa ve Amerika gibi gelişmiş pazarlarda satın alma, birleşme veya yeni tesis yatırımı gibi seçeneklerle daha güçlü bir yapı kurmayı planlıyoruz.

YEŞİL DÖNÜŞÜM

Sürdürülebilirlik ve yüksek katma değerli ürünler tarafında sektörün öncü oyuncularından biri olmayı sürdürmek istiyoruz. 2050'ye kadar uzanan karbonsuzlaşma yol haritamızı açıkladık ve 2030, 2035 ve 2050 hedeflerimizi net şekilde ortaya koyduk. Önümüzdeki dönemde Ar-Ge, ileri alایشim teknolojileri ve düşük karbonlu üretim süreçleri bu dönüşümün temel unsurları olacak.

uçtan uca süreç tasarımları, yeni mühendislik çözümleri ve üretim optimizasyonu 2025'in ana gündemlerinden biri oldu. Enerji tarafındaysa geçmiş yıllarda yaptığımız yatırımların önemli katkısını gördük. Yenilenebilir enerji ve modernizasyon yatırımlarımız sayesinde enerji verimliliğini artırırken tüketimi de azaltmayı başardık. Uzun vadeli tedarik anlaşmaları ve riskten korunma stratejileriyle hammadde fiyatlarındaki dalgalanmaları dengelemeye çalıştık. Verimliliği artıran projelere odaklanarak yükselen maliyetlerin kârlılığımız üzerindeki etkisini dengelemeye gayret ettik.

● Tedarik zincirinizi nasıl daha dayanıklı hale getirdiniz? Alternatif tedarik stratejileriniz var mı?

■ Alüminyum sektöründe tedarik zinciri zaten oldukça hassas bir yapıya sahip. Türkiye'de birincil alüminyum üretimi sınırlı olduğu için hammaddeyi büyük ölçüde dışarıdan tedarik edip burada işleyerek katma değer yaratıyoruz. Bu nedenle küresel gelişmeleri, emtia piyasalarını ve lojistik dinamiklerini çok yakından takip etmek gerekiyor. Özellikle finansal ve ticari risk yönetimi tarafında oldukça disiplinli bir yaklaşımımız var. Döviz, emtia ve operasyonel maliyet risklerini aynı anda yönetmemiz gerekiyor. Bu nedenle alüminyum sektörüne özel çalışan ve bankaların hazine departmanına benzeyen bir ekibimiz bulunuyor. Bu ekip, London Metal Exchange (LME) bağlantılı fiyatlamaları ve türev enstrümanları yakından takip ederek riskleri dengeliyor. Tedarik zincirinin dayanıklılığını artırmanın bir diğer önemli boyutu sürdürülebilir ve sorumlu tedarikçi yönetimi. 2023'te devreye aldığımız K-STAR Tedarikçi Sürdürülebilirlik Programı önemli bir adım oldu. Tedarikçilerimizi maliyet ve teslimat performansının yanı sıra sürdürülebilirlik kriterleri açısından da değerlendiriyoruz. Yerel ve bölgesel tedarik olanaklarını artırmak da stratejimizin önemli bir parçası.

● 2026 ve sonrasında yatırım iştahınız ne yönde? Yeni yatırım planınız var mı?

■ Sektörümüzde mevcut kapasite Türkiye'nin ihtiyacının üzerinde. Bu nedenle bundan sonraki yatırımların mutlaka yeni pazarlarda karşılık bulması gerekiyor. Tesislerin rehabilitasyonu, modernizasyonu, verimlilik artışı ve operasyonların sürdürülebilirliği için her yıl yaklaşık 30-50 milyon dolar arasında bir yatırım bütçesi yönetiyoruz. 2026'da da bu çizgi devam edecek. Önümüzdeki dönemde asıl beklentimiz, yurt dışında birleşme, satın alma ya da yeni tesis yatırımı gibi fırsatların somutlaşması. Özellikle Avrupa ve Amerika gibi gelişmiş pazarlarda fiziksel varlığımızı artırmaya yönelik seçenekleri yakından değerlendiriyoruz. **C**