

PERA

Sanayi Tarihi Üzerine Röportajlar

ÜRETENLERİN ÖYKÜSÜ

- › *Yeniden Üretim Ekonomisi*
- › *Yeniden Sanayileşme*
- › *Yeniden Üretim Kültürü*

65
yıl



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

ÜRETENLERİN ÖYKÜSÜ

SANAYİ TARİHİ ÜZERİNE RÖPORTAJLAR

YENİDEN ÜRETİM EKONOMİSİ
YENİDEN SANAYİLEŞME
YENİDEN ÜRETİM KÜLTÜRÜ



İSTANBUL
SANAYİ ODASI



Üretenlerin Öyküsü - Sanayi Tarihi Üzerine Röportajlar kitabı
İstanbul Sanayi Odası'nın 65'inci kuruluş yıldönümü anısına hazırlanmıştır.

Proje Yönetmeni - Hazırlayan Nebil Özgentürk

Araştırma-Yazım Koordinatörleri
Berat Günçikan, Jale Özgentürk

Röportajlar-Yayın Koordinatörleri
Jale Özgentürk
Melda Davran

Kitap Editörü: Zeynep Erpamir
Kitap Tasarım: Bilal Lekesiz, Hakan Güngör
Kapak Tasarım: Mucizeler Dükkanı

Belgesel Ekibi

Görsel Yönetmen: Emek Durmuş

Editör: Zeynep Erpamir

Yardımcı Yönetmenler
Murat Karakuş, Volkan Evcim

Belgesel Sanat Ekibi

Seslendirenler
Cihan Ünal, Yetkin Dikinciler

Müzik
Ali Otyam, Can Atilla

Kısa Film Oyuncu
Mert Fırat

Anlatıcılar
Cihan Ünal, Demet Akbağ, Yetkin Dikinciler

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Adına
Proje Koordinatörü
Sultan Tepe

Yayına Hazırlayan
İstanbul Sanayi Odası
Kurumsal İletişim Şubesi

Proje Danışmanları
Prof. Dr. Ahmet Tabakoğlu
Prof. Dr. Zafer Toprak
Doç. Dr. Hatice Karahan
Dr. Şeref Oğuz
Dr. Can Fuat Gürlesel
Bahar Şahin

İstanbul Sanayi Odası
Meşrutiyet Caddesi No: 63, 34430 Beyoğlu / İstanbul
Tel: (212) 252 29 00 (pbx)
www.iso.org.tr

ISBN: (Basılı) 978-605-137-657-8
ISBN: (Elektronik) 978-605-137-656-1
İSO Yayın No: 2017/7
Sertifika No: 19176
Baskı: 700 adet

Baskı
Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş.
Beysan Sanayi Sitesi, Birlik Caddesi, No:26, Acar Binası
34524, Haramidere - Beylikdüzü / İstanbul
Tel: (0 212) 422 18 34 Faks: (0 212) 422 18 04
Sertifika No:11957

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	6
İSHAK ALATON	8
ERGUN BASKAN	26
NECMETTİN BİTLİS	34
İBRAHİM BODUR	44
ALİ COŞKUN	52
ORHAN DEMİRTAŞ	66
ÖMER DİNÇKÖK	76
BÜLENT ECZACIBAŞI	84
KAYA ERDEM	90
MESUT EREN	104
FİKRET EVYAP	112
MEMDUH HACIOĞLU	118
JAK KAMHİ	126
HÜSAMETTİN KAVİ	134
ASİM KİBAR	142
AHMET KOCABİYİK	152
RAHMİ KOÇ	158
ENGİN KOYUNCU	172
BETÜL MARDİN	178
HAKKI MATRAŞ	184
HALİT NARİN	192
TUNCAY ÖZİLHAN	202
GÜLER SABANCI	210
İSMET SÖZEN	222
MEHMET ŞUHUBİ	228
AHMET HAMDİ TOPBAŞ	236
KAYA TURGUT	246
AHMET NAZİF ZORLU	256





**SANAYİ TARİHİ
ÜZERİNE
RÖPORTAJLAR**



ÖNSÖZ



ERDAL BAÇIVAN

İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı



İstanbul her açıdan çok özel bir şehir. Bu ekonomimiz ve sanayimiz perspektifinden de böyledir. Kıtaların bulunduğu, kültürlerin kaynaştığı, medeniyetlerin yeşerdiği İstanbulumuzun ülke ekonomimiz içinde ayrı bir ağırlığı var. Ülkemizin lider şehri olan İstanbul Türkiye'nin diğer şehirlerine göre açık ara daha çok gelişmiştir. Bu gelişmenin en çok sergilendiği alanların başında sanayi geliyor. Bunun arka planına bakacak olursak; İstanbul'da Osmanlı'dan itibaren sanayi tesisleri kurulmuş, 1960'lardan itibaren hız kazanan sanayileşme hamlesinin merkezi İstanbul olmuş, 1980'lerden itibaren de küresel çapta rekabet kapasitesini geliştiriyor.

Bu güzide şehrin sanayi odası da doğal olarak özel bir konumda. İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye'nin en köklü ve 18 bini aşkın üyesiyle en büyük sanayi odasıdır. Odamızın üyeleri Türkiye'de sanayi sektöründe üretilen katma değerın yüzde 36'sını, ülkemiz ihracatının da yarısına yakınını gerçekleştiriyor. Özetle ülkemizde sanayiye İstanbul'suz, İstanbul'u da sanayisiz düşünmek mümkün değil. Sanayi İstanbul'da hep var olmuştur, var olmaya da devam edecektir.

İstanbul'da hep var olacak olan sanayinin geleceği için hedefimiz daha yüksek katma değer üreten, çevreyle barışık, daha rekabetçi bir yapıya kavuşmasıdır. Sanayinin geleceğini, dijitalleşmeyi, Sanayi 4.0'ı tartıştığımız bu dönemde sanayinin geçmişini daha yakından tanımamız gerekiyor.

Sanayicilerimiz, bugüne kadar ülkemizi zenginleştiren ve güzelleştiren çok sayıda eser ortaya koydu. Bu eserlerin sürdürülmesi için öncelikle bunları meydana getiren değer ve anlayışın sürdürülmesi gerekir. İnsanı ve üretimi merkezine alan bir toplum anlayışı nesilden nesile aktarıldıkça, sanayimizin de güçlenerek yoluna devam edecektir. Sanayicilerimizin deneyim ve birikimini, hepsinden önemlisi kalplerindeki üretim aşkını genç kuşaklara aktarmak konusunda İstanbul Sanayi Odası'na önemli bir sorumluluk düşüyor.

65 yıllık geçmişiyile İstanbul'un ve ülkemizin sanayi tarihinin yakın tanığı olan İSO, hazine değerinde kıymetli bir tarihi birikime sahip. Sanayimizin ilk günlerinden itibaren var olan ailelerin birinci ve ikinci kuşaklarının çok değerli hatıraları var. O hatıralar bir şekilde İSO'yla bütünleşiyor. Sanayimizin geride bıraktığı zorluklar, verdiği mücadeleler, başarı hikâyelerinden oluşan bu hazinayı gelecek kuşaklara aktaracak bir çalışma yapma konusunda Yönetim Kurulumuzda ortak bir görüş doğdu.

Bu 65. yıl çalışmamız sanayimizin gelişimini tarihsel, kültürel, ekonomik, toplumsal boyutlarıyla, röportaj ve tanıklıklarla inceleyen bir belgesel ve iki ciltlik çok kapsamlı bir kitap halinde hazırlandı.

Ülkemizin aydınlık yarınlarına ışık tutacak, sanayimizi ve üretim kültürümüzü emanet edeceğimiz gençlerin, geçmişin birikim ve deneyimlerinden faydalanmaya gerçekten ihtiyacı var. Bu çalışmamızla genç kuşaklara ve girişimcilere kalıcı bir eser bırakmanın da mutluluğunu yaşıyoruz.

Özetle; bu çalışmadaki amacımız, sanayisiz bir İstanbul'un olamayacağını göstermek, üretim kültürünü genç kuşaklara aktarmak, sanayicilerimizin deneyim ve birikiminin yeni girişimcilere bir fener olmasını sağlamak, İSO'nun sahip olduğu arşiv ve birikim üzerinden sanayimizin ve sanayicilerimizin yarattığı başarı hikâyeleriyle üretime yönelik toplumsal bir bilinç oluşturmaktır.

Çalışmanın hazırlık sürecinde bizi çok cesaretlendiren, ne kadar doğru bir iş yaptığımızı gösteren gelişmeler yaşadık. Saygıdeğer sanayici büyüklerimiz görüntüleriyle, röportajlarıyla, öyküleriyle ve fikirleriyle bu projeye hiç tereddüt etmeden vakit ayırarak destek verdiler. Bu da bizim için büyük bir onur oldu.

Bu vesileyle İstanbul Sanayi Odası'nın kuruluşuna öncülük eden kıymetli büyüklerimize ve sanayimizi bugünlere getiren değerli sanayicilerimize şükranlarımı sunarken, başta Yönetim Kurulu Üyemiz Sayın Sultan Tepe olmak üzere bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.



İSHAK ALATON

“TÜRKİYE ÖZEL SEKTÖRÜ İDRAK EDEMEDİ”

Türkiye'nin en renkli, en farklı işadamlarından biriydi İshak Alaton. Farklılığı hem yaşadığı zorlu hayattan hem de yılmayıp heyecanını hiç kaybetmemesinden geliyordu.

Alaton, Yahudi asıllı bir ailenin oğlu olarak dünyaya geldi. . . Hayatında en büyük kırılmayı 1940'larda Varlık Vergisi sırasında yaşadı. Güçlü kuvvetli bir adam olan babası belirlenen vergiyi ödeyemediği için Aşkale'ye gönderildi, bir yıl sonra ise saçları ağarmış yaşlı bir adam olarak döndü. İşte bu olay Alaton'un hayatının en büyük travması oldu.

Ailesine bakabilmek için çalışmak zorunda kalan Alaton, getir götür işleri yaparken İsveç'e gitme imkânı buldu. İsveç'te bir lokomotif fabrikasında kaynakçılıkla başlayan iş hayatı ise Türkiye'ye döndükten sonra Üzeyir Garih'le ortak olarak devam etti. Uzun yıllar süren bu başarılı ortaklık da bugün 6 bin kişinin çalıştığı Alarko'nun doğmasını sağladı.

89 yıl süren hayatının ikinci büyük travmasını ise ortağı Üzeyir Garih'in anlamsız bir cinayete kurban gitmesiyle yaşadı Alaton. Ölümünden çok kısa bir süre önce İstanbul Sanayi Odası belgeseli için uzun bir röportaj yaptığımız Alaton'la işte bu zorlu hayatı, Türkiye'nin sanayileşmede yaptığı hataları ve tavsiyelerini konuşmuştuk.

Her zaman olduğu gibi sözünü sakınmadan eleştirilerini sıralayan Alaton, Türkiye'nin yeterince gelişmemesinin nedenini özel sektörün potansiyelini idrak edemediğine bağlamıştı.



Bir boğaz ortamında sizinle hayata ve yıllara uzanacağız. Ve sizden müthiş hikâyeler dinleyeceğimize eminim. Türkiye’de sanayici olmak, Türkiye’de iş adamı olmak sizi mutlu etti mi?

Türkiye’nin sanayi dünyasına ya da iş dünyasına yabancı kaldığımı itiraf etmem lazım, idrak ediyorum ve itiraf ediyorum. Neden, çünkü benim çok zor şartlarda bir gençliğim oldu. Babam Varlık Vergisi nedeniyle iflas etti, Aşkale’ye götürüldü, mahvoldu, bitti. Aile neredeyse dağılıyordu, fakirlik içinde. Ben İsveç’e gittim, İsveç’in sosyal demokratlarına âşık oldum. Sosyal demokrat oldum, neredeyse sosyalist, neredeyse komünist.

Babanız Varlık Vergisi yüzünden Aşkale’ye sürüldü. Sizin ağzınızdan yaşadığınız travmayı dinleyebilir miyiz bir kez daha?

O zaman savaş var, yıl 1939. İnönü Cumhurbaşkanı, Ankara’da faşist bir yönetim var. Gayrimüslimlerin yani Yahudiler, Ermeniler ve Yunan asıllı Rumların çok zengin oldukları rivayeti yayılmaya başladı. Türkiye sıkıntı çekiyor savaş yılları olduğu için. Ve bir akli evvelin düşüncesi ile biz bunların mallarını Türklere transfer edelim, böylece bir Türk, Sünni Türk sermaye oluşsun fikriyle Varlık Vergisi’ni çıkardılar. 1941’de oluyor bu Varlık Vergisi’nin çıkması, 1942’de tatbik ediliyor. 1943’te iptal ediliyor, çünkü artık iyice herkesi tarumar etmiş. Ben o zaman 15-16 yaşındayım. Babam 40 yaşında, tüccar, siyah saçlı, yakışıklı bir adam. Bu vergi çıkınca bir günde iflas ediyor çünkü iki tane vergi geliyor dükkânına, biri Eminönü Vergi Dairesi’nden 16 bin lira, öbürü Hocapaşa Vergi Dairesi ki üç yüz metre ötede, Sirkeci’de, oradan da 64 bin lira. Aynı adama iki tane ayrı vergi beyannamesi geliyor.

Adam şaşırıyor, gidiyor komiteye -defterdarlıkta o zaman- oradaki memurla konuşuyor diyor ki ya iki tane, bir koyundan iki post çıkmaz. Memur yüzüne gülüyor, diyor ki çıkar çıkar, biz iki post çıkarırız sizin gibi bir adamdan diyor. Hem 16 bin lirayı ödeyecek, hem 64 bin lirayı ödeyecek. Ve büyük bir hüsrana, çünkü dükkânı satılıyor, elindeki bütün mallar satılıyor.

Babanız da o zamanlar sanayici değil, sadece ticaret yapıyor değil mi?

Evet, sadece ticaret. İngiltere’den iplik ithal edip Anadolu’daki dağıtıcılara iplik gönderiyor. Yani kumaşın ve çorabın hammaddesini ithal ediyor.

Varlıklı sayılır yani...

Varlıklı olmaya doğru yürüyen, dükkânı kira, apartmanı da kira, yeni gelişen bir adam. Varlık Vergisi gelince bir günden bir güne hayatı değişiyor. Bütün malları haraç mezat satılıyor. Benim en çok hatırladığım, Osmanbey’de ufak bir dairedeydik, ufak bir daire. Holde bir soba vardı ve o soba etraftaki üç odayı ısıtırdı. Evin bütün eşyası bir gün haraç mezat satıldı. Ve benim hep gözümün önünde, kış ortasında o sobanın soğutularak sökülmesi, borularının da sökülmesi ve bunların bir hamala yüklenerek o sobanın da satılarak gitmesi, bunu hiç unutmuyorum. Ve apartman eşyasız, çünkü bütün eşyalar da satılıyor.

Haciz değil de satılıp vergi ödenecek.

Evet. Ve ödenmemiş vergiye karşı satılmak üzere 300 lira-500 lira olmayan bir neticeyle bütün evin eşyası bedavaya dağıtılıyor.

Yani kışın ortasında soba bile.

Kışın ortasında soba sökülüyor o da satılıyor. Ve yalnız yatakların döşekleri bırakılıyor, yatağın kendisi de satılıyor.



Ve döşeklerle kalıyoruz. Babam Sirkeci'de tutuluyor, tazyik ediliyor sakladığı bir para var mı diye. Olmadığı ortaya çıkınca Aşkale'ye gönderiyorlar, orada bir sene kalıyor. Sonra Amerikalıların da tazyikiyle kanun iptal oluyor. Çünkü artık inekler sağıldı, süt kalmadı, kan geliyor artık inekten, onun için inekleri bırakmaya karar veriyorlar. Aşkale'deki insanlar dönüyor. Ve bir akşam ben ders yapıyorum yerde, yerde oturuyorum, defterime dersimi yazıyorum, annem de bir kenarda oturuyor. Karanlıktaız çünkü elektrik yakmıyoruz, çünkü faturayı ödeyemiyoruz, çünkü paramız yok. Ve odaya bir dilenci giriyor, kim kapıyı açtı hatırlamıyorum, odaya bir dilenci geliyor ve neden bu adam buraya girdi diye merak ediyorum. Yüzüne bakıyorum, bembeyaz saçlı, ihtiyar ve konuşmaya başlıyor. Ve sesinden anlıyorum ki benim babam bu. Tanıyamadım. Simsiyah saç gitti, bir sene sonra bembeyaz saçla döndü. Adam perişan, üstündeki elbiseler dökülüyor, elbise diye bir şey kalmadı. Zayıflamış, tanıyamadım adamı. Sesinden tanıdım ve ondan sonra kırık bir adam olarak kaldı.

Siz devam ettiniz mi eğitime?

Ben liseyi güç bela bitirebildim. Saint Michel Lisesi, Fransız Lisesi Bomonti'de. Düşünün ki oradaki papazlar acıdılar, oradaki Hıristiyan papazlar. Varlık Vergisi dolayısıyla okulu ödeyemeyen İshak Alaton'a acıyarak onu parasız eğitmeye karar verdiler. İyi bir öğrenciydim. Ve liseyi böyle bitirdim. Üniversiteye gitmedim, gidemedim. Hemen işe asıldım. Fakat bütün bunlar, şimdi düşünüyorum, aradan bu kadar sene geçti yani 70 yıl geçti, iyi ki bunları yaşadım. İyi ki Varlık Vergisi'ni de, o eziyetleri de bütün bunları yaşadım. Çünkü bütün bunlardan ders aldım. Ne kadar zulüm görürsen gör, ne kadar güçlüklerle karşılaşırsan o kadar kuvvetleniyorsun.

Friedrich Nietzsche diye bir felsefe ustası var Alman, diyor ki 'Seni öldürmeyen yaralar seni daha kuvvetli kılar.' Varlık Vergisi korkunç bir yaraydı ama beni daha kuvvetli yaptı. Bana her türlü güçlüğü karşı koyacak kudreti verdi. Hayat boyu ben bunu kullandım. Hayatım boyunca pes etmedim. Neden, çünkü daha küçük yaşında, 15 yaşında Varlık Vergisi'ni yaşadım. 20 küsur yaşında 6-7 Eylül'ü yaşadım.

O da büyük bir utanç. Onu nasıl yaşadınız?

O da korkunç bir olaydı.

30 yaşında falansınız o zamanlar.

Evet, 30 yaşına yakınım ve yeni dönmüşüm. 1954'te döndüm, 1955'te oldu bu, bir buçuk sene sonra. Kardeşim Teknik Üniversite'yi birinci bitirmiş olarak asistan ve ilim adamı olacak. Tüccar olmak istemedi. 6 Eylül öğleden sonrası üniversiteden çıkıyor, orada asistandı kendisi. Taksim'den Tünel'e doğru yürüyor ve o sırada o grup geliyor, korkunç bir gürültü çıkaran korkunç bir kalabalık geliyor. Ve her birinin elinde bir sopa var. Her birinin elinde aynı boy, aynı tornadan çıkmış birer sopa var, yani aynı fabrikada imal edilmiş sopalar vermişler bu gruba. Bunlar Beyoğlu'nda tabelalara bakıyorlar, Rum ismi, Ermeni ismi gördüler mi camlarını indiriyorlar, içeri giriyorlar, içerideki adamları dövüyorlar, içerideki malları dışarı atıp kumaşlar, buzdolapları, envai çeşit mallar, tuhafiye falan bütün bunlar dışarı atılıyor. Ve kardeşim bunu görüyor, geri dönemiyor çünkü şok oluyor. Bir apartmanın girişine sığmıyor. Apartmanın girişinden seyrediyor önünden geçen bu gruba. Apartman kapısına dokunmuyorlar çünkü apartmanda yapılacak bir şey yok. Ve gece yarısına kadar -öğleden sonraydı bu- oradan kımıldayamıyor. Beyoğlu perişan, ortalarda dağlar halinde kumaşlar, mallar.





Tramvay çalışmıyor tabii çünkü her taraf mal dolu. Her tarafı yıktılar. Yürüyerek eve dönüyor, Osmanbey'deki eve, çünkü tramvay da çalışmıyor. Ve bana diyor ki ben bu ülkede yaşamam, bu ülkede benim hesabım bitti diyor, ben gitmeliyim diyor.

Nereye gidiyor?

Nereye diye soruyorum, İşte senin İsveç'te arkadaşların var üç sene yaşadın, sen bana orada iş bul diyor. Ben de oradaki arkadaşlarıma yazarken bir taraftan da buradaki konsolosu tanıyordum, çok iyi dostumdu. Konsolosa gidiyorum, diyorum ki benim kardeşim İsveç'e gitmek istiyor vizeyi verir misin, veririm diyor, seni tanıyorum diyor. Ve kardeşim İsveç'e gidiyor, İsveç'te Ericsson diye bir telefon şirketi vardı, orada bir mühendis olarak iş buluyor. Yüksek mühendis, elektrik mühendisi, bir ilim adamı olma rüyası vardı ki zamanla oldu. Ve İsveç'e yerleşiyor. Hep orada. İsveçli bir kardeşim var, kimse bilmez. Ama ona Türkiye'den bahsetmeyeceksin. Türkiye'de doğduğunun bilinmesini istemeyecek kadar, öfke mi, hiddet mi...

Görüşmüyor musunuz?

Görüşmüyoruz. Yıllar oldu görüşmüyoruz. Bizden de koştun, benden de koştun çünkü benim Türkiye'yle bu ilişkiyi kurmamı bile bir nevi ihanet gibi gördü. Uzun yıllar önce bir konferans için Stockholm'e davet edilmiştim o zaman dedim ya kardeşimi göreyim bu kadar sene oldu. Gittim, evini gördüm. Soğuk karşıladı. Hiçbir ilgi görmedim. Korkunç bir olay yaşadım. Öz kardeşim, benim öz kardeşim, yok.

0 gece değil mi, 6 Eylül gecesi...

6 Eylül gecesi ni fiilen yaşayan adam dedi ki ben bu ülkede yaşamak istemiyorum. Beni istediğin yere yolla, İsveç'i biliyorsun, bana

İsveç'te iş bul dedi. Ben de buldum ve gitti. Ve bir daha gelmedi.

Siz nasıl iş adamı oldunuz?

Ben de 1951'de İsveç'e gittim, orada kaynakçılık yaptım. Sosyal demokrasiyi, sosyalistliği tanıdım. Türkiye'ye 1954'te döndüm. Üzeyir Garih'le tanıştım ve Üzeyir Garih beni kapitalist yaptı. Benim niyetim kapitalist olmak değildi ama Üzeyir'in ortaklığı, Üzeyir'in insanüstü melekeleri, öğretmenliği, ben hayat boyu Üzeyir'in eğitimini gördüm. Benden iki yaş küçüktü ama beni eğiten Üzeyir Garih oldu. Muhteşem bir adamdı. Benim de şansım buydu. Ben de kapitalist sanayici oldum. Ama niyetim bu değildi, neyse. Fakat bu arada Türkiye'nin sanayii ile ilgili çok etütlerim oldu, çok analizlerim oldu. Ve hatırlıyorum. Zaman ilerledikçe üç ülkenin gelişimini takip ettim, aralarındaki ilişkileri analiz ederek Türkiye'nin bugün nerede olması gerektiği ve nerede olduğu hakkında fikirler edindim.

Hangi ülkeler ve analizlerinizden nasıl bir sonuca ulaştınız?

1950'de Almanya tamamen yıkık, her tarafı yıkılmış, daha yeni yeni demokrasisiyle ayağa kalkmaya çalışan, savaş bitkini. Almanya'nın o zamanki fert başına gelinine bazıları 50 dolar diyor, bazıları 80 dolar diyor. Fakat 1950'de Türkiye'nin fert başına geliri 200 dolar. Yani Türkiye'nin yarısı. Bir de Kore var o zaman, daha henüz Kore Savaşı başlamamış, 1951'de başladı. 1950'de Kore'nin fert başına geliri ise 65 dolar, o biliniyor. Kore 65, Almanya 80, Türkiye 200. Türkiye en üstte neden, çünkü savaş görmedi. 1950'de Almanya Amerika'nın empoze ettiği bir demokrasiyle çıktı. Kore 1951'de savaşa girdi, 1953'te savaş bitti, Kuzey Kore-Güney Kore ayrıldı. Güney Kore yine Amerika'nın baskısıyla demokrasiyi sözüm ona biraz askeri usulle karışık kabul etti. Ve bakıyorum 1950-2000, 50 yıl içinde ne oldu?

50 yıl içinde Türkiye 200 dolardan, 3000 dolara çıktı. Sonra biraz büyüdü. Almanya 60 dolardan 60 bin dolara çıktı, bin misli. Kore, Güney Kore'den bahsediyorum bu sefer, 2000 yılında 30 bin dolardı. 65 dolardan 30 bin dolara çıktı. Bu üç ülkenin biri çok daha Almanya'nın fersah fersah önünde olabilirdi. Kore'nin esamesi okunmazdı. Türkiye çünkü daha baştan iyi, savaş da görmemiş, aynen İsveç gibi. İsveç biliyorsunuz savaş görmedi, dünyanın en zengin, en müreffeh ülkelerinin başında geldi 2000 yılları civarında.

Peki ne oldu Türkiye'ye?

İşte Türkiye fena halde çuvalladı bana sorarsanız. Türkiye çok fena çuvalladı. Türkiye özel sektörün potansiyelini hiçbir zaman idrak etmedi, hep böyle baskıcı, otoriter, dediğim dedik, politikada kendini ispat etmeye çalışan fakat özel sektörün potansiyelini ve becerisini göz ardı eden, hatta onu kendi çıkarları için yönlendirmeye çalışan bir politika güdüldü. Ve bu sebepten 200 dolardan 3 bin dolara çıkan Türkiye, yanında 60 dolardan 60 bin dolara çıkan bir Almanya. Biz Almanyadan veya Kore'den ileri olabilirdik.

Nasıl çuvalladı yani?

Çünkü Türkiye'nin zihinsel kromozomlarında bir eksiklik oluştu. O da şu; milliyetçiliğe, milli beraberlik hikâyesi içinde ayrımcılığa çok yön aldı. Yani farkında olmadan bir imaj yaratıldı. Sen Türk'sen benimle berabersin, Türk değilsen yani Kürt'sen, Yahudi'ysen, Hıristiyan'san sen ötekisin. Bak ben bugün 90 yaşına bir kaldı, 1927'de doğdum, 2016'da program yapıyoruz, demek ki gelecek sene 90 oluyorum. Benim gördüğüm şey, ben hayatım boyunca hep öteki olarak görüldüm, hep ötekiyim. Çok iyi bir öteki, Türkiye'ye müthiş âşık, Türkiye'ye müthiş hizmetleri olan ama Yahudi. Ya ne ihtiyacın var bana Yahudiliğimi hatırlatmanın. Ben Yahudi'yim, ben öyle doğdum, ben seçmedim.

Bugün de yapılıyor biliyorsunuz İshak Bey.

Tabii bugün de yapılıyor, hep yapılıyor. Ben 1950 ile 2000'i yalnız ekonomik rakamları bir araya getirmek için dile getirdim. Yoksa bugünkü zihinsel devrim daha iyiye gitmedi 2000'den 2016'ya, daha kötüye gitti. Daha çok ayrımcılık, daha çok ötekileştirme, daha çok herkes öteki. Benim kızım Leyla geçen gün bir röportaj veriyor, "Bugün Türkiye'de herkes öteki oldu" dedi. Çok haklı. Türkiye'de herkes öteki oldu, öteki olmayan kalmadı, herkes öteki. Neden, çünkü sen benim gibi değilsin, o zaman ötekisin. Peki ben öteki olmaktan yorulduğum ya. Ben hep birlikte gelin şu kalası birlikte kaldıralım, daha iyi bir yere götürelim, daha iyi bir hayata doğru heyecan verelim. İnsanlara ekmek verecek yatırımlar yapalım. Bunu yapamadık. Bu 1950 ve 2000 arası analizim. 2000'den 2016'ya istiyorsan başka bir şey olarak girebilirim.

Nerede hata yapıldı 2000 ile 2016 arasında?

2000 ile 2016 arasında müthiş bir şans yakaladık, dünyanın konjonktürü de buna çok uygundu. Türkiye de bunu ilk yıllarda 2000 ile 2007-2008 arası Kemal Derviş'in de IMF ile olan anlaşması sonrası biz iyi bir yolda, 3 bin dolardan 10 bin dolara çıkabildik. 2008 yılında 10 bin dolarda çakıldık kaldık. 2008'den sonra 10 bin doları yukarıya çıkaramadık. 10 bin dolar tuzağına düştük. Şimdi de zannediyorum 8 binlere doğru yol alıyoruz, geriliyoruz. Neden? Bence bunun çok basit bir izahı var. Türkiye artı değerleri yanlış yerlere yönlendirildi.

Nerelere yönlendirildi?

Türkiye yarattığı, arttırdığı değerleri binalara, alışveriş merkezlerine, insanları mutlu eden eşyaların eve girmesine, radyosu, buzdolabı, çamaşır makinesiymiş bunlara harcadı. Gecekondulaşma çok geriledi, azaldı.



İnsanlara küçük birer apartman verdik. Evet bütün bunlar iyi de bir treni kaçırdık, o da yüksek teknoloji. Yani iş yaratan, insanın beynini çalıştırıp beyin üretimini geliştirerek dünyada birkaç marka, bilgisayarımı, sağlıkta yüksek teknoloji, sağlığı geliştiren araştırmalar. Bugün bakın Avrupada ve özellikle Amerika'da binlerce Türk asıllı ilim-bilim adamlarımız var. Her biri bir kıymet. Nobel alanlar var. Drexel Üniversitesi'nin rektörü Banu Onaral, Türk asıllı. Türkiye'ye dönmek istiyor bu insanlar, dönemiyorlar. Neden, çünkü Türkiye'ye dönersek çalışacak yer yok İshak Bey diyorlar bana. Türkiye treni kaçırdı, Türkiye yüksek teknoloji yatırımlarını gözardı etti, onları hiç teşvik etmedi, onlara hiç önem vermedi. Ne sağlıkta, ne bilgisayar teknolojisinde, ne diğer yüksek teknolojilerde, hiçbirinde bir yatırım programı olmadı, bunu düşünmedi dahi.

Desteklemek için bir örnek vermek istiyorum. 12 yıldır bir yakınım var üniversitede İstanbul'da. Bu üniversite benim üzerime çöküyor artık, diyor..

Ben sana o zaman başka bir örnek vereyim Nebil. Ben de 2007 yılında bir dostumun teşvikiyle kardiyolojide bir işe girdim. Şimdi çok revaç gören stent, kateter, balon gibi damardan girerek göğsü açmadan, kesmeden, kan akıtmadan sadece damardan girerek senin damarlarını açan bir sistem geliştirdi Amerika'da ve Türkiye'de de bu artık tatbik ediliyor, binlerce doktor bunu yapıyor. Stent dedikleri bir olay var, stenti sokuyorsun kasıktan veya koldan ve damarını

açıyorsun, kan akmaya devam ediyor ve böylece iyileşiyorsun, yarım gün içinde eve gidiyorsun. Ben de bu heyecanla bu işe yatırım yaptım. Büyük yatırım yaptım. Çatalca'da fabrika kurdum. Şahsi, Alarko olarak değil. Ben şahsen, kızım ve oğlumla aile olarak buna büyük yatırım yaptık. Ve Türkiye'deki olmayan teknolojiyi hızlı geliştirmek için gittik İtalya'da bir başka hazır bir fabrikayı satın aldık. Oradaki teknolojiyi de buraya transfer ettik. Hem İtalya'da imal ediliyor bu stentler, hem Türkiye'de yapılıyor. Gel gör ki Ankara'dan en ufak bir teşvik görmüyoruz. En ufak bir teşvik yok. Yani biz yokuz.

Türkiye'de mi üretiliyor şu anda?

Çatalca'da Avrupa'nın en modern fabrikası var, Alvimedica ve İtalya'nın teknolojiyle burada yapılıyor fakat İtalya'dan ihraç ediliyor. Neden, çünkü Türkiye'nin bu yüksek teknolojideki üretimi dünyada tanınmıyor, revaç görmüyor. Türk malı mı, Çin malından beterdir at çöpe, diyorlar. Neden, çünkü Türkiye buna yatırım yapmadı. Bir kişinin yatırım yapmış olması bir şey ifade etmiyor çünkü bir kişi bir ülkenin imajını değiştiremiyor ki. Ben Türk malı stenti yurt dışında satamıyorum, o zaman mecburen İtalyan malı stent olarak satmaya çalışıyorum.

Yani şu an Türkiye'deki tam başarılı oldu diyemiyor musunuz?

Hayır. Başarılı olmadı. Çünkü Ankara buna gereken önemi ve teşviki vermedi. Mesela en ufak teşvik şu olabilirdi, Türkiye'deki hastanelerde Alvimedica'nın stentini kullanın diye bir emir verebilirdi. Ben de bilirdim ki Türkiye'deki sistem bu yüksek teknolojiye önem veriyor ve bunu cesaretlendiriyor. E yok bu.

Bu sanayinin teşviki anlamına da geliyor değil mi? Sanayinin kalkınamamasının, sanayide büyümememizin bir örneği de bu galiba değil mi. Ankara'nın kösteği...

Ankara'nın kösteği de demeyeceğim.

Ankara'nın bilgisizliği, Ankara'nın farkında olmayışı, Ankara'nın önceliklerini dünyanın gelişimine uygun hazırlayamaması. Ankara bugün dünyanın gelişmekte olduğu hızlı değişimi özümseyerek, ona göre böyle genç insanlardan, yurt dışında görev almış ve tecrübe sahibi olmuş insanlardan kurulu bir grupla, Türkiye'yi yeni ufuklara uçurabilir ama bunu yapmıyor. Hala İstanbul'un varoşlarında alışveriş merkezleri, 40-50 katlı binalar devasa, bütün milleti oraya sokup onları borçlandırarak konut vermek. Yani Türkiye'nin karakterinde dünyaya uyma, dünyanın gelişimini takip ederek ondan feyz alma ve onunla beraber koşma merakı olmadı ve yok. Olmayınca işte biz de öksüz bir üretici oluyoruz. Çatalca'daki Alvimedica fabrikasının İtalya'dan aldığı teknolojisiyle stent yaparak yurt dışına satmaya mahkum oluyoruz. Neden, çünkü Türkiye'de hastaneler Çin'den gelen ucuz stentleri daha ucuz olduğu için alabiliyor ve Ankara'da hiç kimsenin kılı kıpırdamıyor. Yahu Çin malı benimkinden çok daha kötü, kötü bir mal, biliniyor.

Sağlık için önemli bir şey ayrıca, kötü olmaması lazım.

Çin malı stentler Çin'de satışı yasak. Çünkü Çin Sağlık Bakanlığı bunlara satış izni vermedi. Ama istersen yurt dışında istediğin yere sat diyor, adam da geliyor Türkiye'de hiçbir kontrol olmadığı için, hiçbir kalite merakı olmadığı için Çin malı stentleri alıyor. Burada benim istediğim fiyatın yarı fiyatına satıldığı için Türk hastanesi de Alvimedica'nın stentlerini almıyor, işte bu kadar.

Peki İshak Bey, son altmış yıldır tam da size sorduğum dönemlerle ilişkin şöyle bir algı da vardı. Hükümetler hep sanayiciyi destekliyor, işçilere karşı. Bu algı nasıl oluştu?

Bu söylediğiniz kısmen doğru çünkü verilen teşvikler basit ve kolay tatbik edilir teşviklerdi. Mesela otomobil endüstrisini buraya davet ettik, Türkiye bugün otomobilleri nispeten rekabet edebilir şartlarda imal eden ülkelerden biri oldu, Romanya'ya beraber, Pakistan'la beraber. İyi ama otomobil endüstrisi bugün yüksek teknoloji olmaktan çıktı. Hatta bana sorarsan otomobil endüstrisi tehlikeli bir endüstri çünkü yarın otomobiller satılmayacak, satılmayacak çünkü şehirler otomobillerle doldu. Artık şehirlerde araba kullanmanın mantığı kalmadı. Ben diyorum ki yepyeni bir saha var, sağlık. İnsanlar çoğalıyor, insanların ömür beklentisi uzuyor. İnsanların sağlığa harcaabilecek parası çoğalıyor. Bir kenara koyduğu para öncelikle sağlığa gittiği için sağlıkta ufku fevkalade geniş imkânlar var. Ama buna kimse önem vermiyor. Ankara'da çünkü farkında değiller, onlar hala yerli otomobili kim yapacak merakındalar. Hala bir yerli otomobil rüyası gören bir Ankara'mız var. Biz de Çatalca'da böyle kör topal, Türkiye'ye inanan, Türkiye'ye hayatı boyunca güvenen 90 yaşına gelmiş bir adam, hala uğraşiyor, didiniyor. Türkiye'nin sağlık dalında yüksek teknolojide müthiş bir potansiyeli var. Gelin, hep birlikte buraya, yatırımları çoğaltalım, benzer sağlıkta kullanılan yüzlerce cihaz, aparey var ki hepsi ithal ediliyor. Biliyor musunuz ki Türkiye'nin yalnız sağlık gereçleri ithalatı senede 22 milyar dolar. 22 milyar dolarlık bir pasta var ve bunun yüzde yüze yakını ithal. Yani çok basit birkaç şey yapıyor onun dışında yok.



Destek bulamazsanız ne olacak?

Kapatırız.

Türkiye darbeler yaşadı, bir anlamda iç savaş yaşadı. Bütün bunlar da etkilemiş olabilir mi kalkınma hızını? Almanya bir savaş yaşadı ama biz hep bir anlamda savaştaydık.

Evet ama Almanya ile Türkiye arasındaki en önemli fark Almanya özel sektörüne yürü, koş ben karışmıyorum dedi. Türkiye ise tam tersini yaptı. Senin nereye doğru koşacağını ben karar vereceğim, sen o yolda yürü dedi ve onun için ilk otomobil Devrim otomobili, devletin teşvikiyle ve bir paşanın o arabayı sürmeye çalışmasıyla ve arabanın çalışmamasıyla biten bir hikayemiz var. Neden, çünkü devlet her işe, her dala burnunu sokmaya çalıştı. Ben karar vereceğim, sen benim dediğimi yapacaksına getirdi. Politikacı kendini karar veren bir pozisyonda gördü, yanlışlıkla tabii. Hâlbuki normal bir demokraside politikacı makro düzeyde ülkenin iyiliğine yönelik kararları almakla yetinir. Sanayinin hangi dallarda gelişeceğine, nasıl gelişeceğine karışmaz, buna özel sektör kendisi karar verir. Gerekirse teklif getirir hükümete, hükümet de ona bakarak kararını verir. Ama kararı hükümeti temsil eden politikacılar almaz. Almanya'da politikacı iş dünyasıyla ilgili karar almaz alamaz, alırsa ayıplanır. Medyada adamı tefe koyarlar. Adamı ayıplarlar, senin işin bu değil derler. Türkiye'de böyle bir şey yok. Türkiye'de her politikacı istediği yönde istediği kararı alabiliyor ve bunu özel sektörden isteyebiliyor.

Ama hükümetler her zaman özel sektör temsilcileriyle, TÜSİAD'la iş adamlarıyla hep iyi geçindi. Özal'da da öyle oldu.

Vardı, bir zamanlar umut veren bir Turgut Özal çıktı. Hatta umut veren bir Recep Tayyip

Erdoğan da çıktı, 2000-2005 yılı arası. Yani herkes bir zamanlar umut verdi. Ama sonra özellikle etrafı, etrafındaki insanlar mantığı değiştirdiler ve bir nevi sahte Kuzey Kore olduk. Kuzey Kore'de her şeyi baştaki bir elit alır, eskiden Belgrad'daki de öyleydi, şimdiki Belarus yönetimi de böyle, hatta bugün Beşar Esad'ın etrafındaki klik Beşar Esad'ın barış yapmasını istemiyor, savaşın devamını istiyor, bu da bunun benzeri.

Şunu mu demek istiyoruz, yani aslında bir yanıyla hükümet politik olarak iş dünyasını da, pek çok toplumun kesimini de planlamaya çalışıyor ama sonunda bürokrasi toplumun bütün kesimlerini kendisine bağımlı hale getirmek istiyor.

Aynen bu. Teşhisimiz çok birbirine benziyor, o da üst yönetimdeki bir insan değil, birçok insanın birlikte karar alma merakları iş dünyasını yönlendirme ve onun hangi yolda sözüm ona gelişeceğini dikte etme merakı yüzünden, işte alışveriş merkezleri her tarafta türedi, yüksek binalar her tarafta çoğaldı. E neden bu kadar parayı bunlara bağlıyoruz yahu. Bunlara bu kadar ihtiyacımız yok. Evet, bir miktar var ama bütün parayı buraya yatıracağına biraz da yüksek teknolojiye yatır da insanın beyin gücünü aktif hale getir. Yeni yatırımlar, yeni buluşlar, hayatın daha önemli yönleriyle, yani sağlıkla ilgili teknolojileri geliştirmede bize destek ol, o kadar.

Orta gelir tuzağı tartışılıyor artık. Bunun için de yüksek teknoloji, inovasyon en önemli konular oldu. Sürekli toplantılar düzenleniyor.

Bak, bütün bunlar kozmetik tedbirler. Yani insanı kısa yönden mutlu eden, umut veren ama elde tutulur bir şey yok. Ben çok elle tutulur bir örnek getiriyorum. Çatalca'da bir fabrikam var, 240 kişi çalışıyordu şimdi 80

kişi çalışıyor, üçte bire indi. Teknolojim de İtalyan teknolojisi olarak buraya getirdim yani iyi bir teknolojim var. Ama Türkiye’de malımı satamıyorum çünkü Çin’le rekabet edemiyorum.

Bu şirketi satın aldınız değil mi?

Satın aldık, evet. İtalya’daki şirket Türk Alvimedica’nın mülkiyetinde. Yani Türk Alvimedica’nın mülkiyetindeki bir İtalyan şirketinin geliştirdiği, teknolojiyi ben Çatalca’da yapabiliyorsam da satamıyorum. Neden, satın alma sistemini Ankara anlayamadığı için, tatbik etmediği için. Bize elma şekeri niyetine filmler gösteriyor, işte bilmem böyle projeler yapıyoruz diyor, insanı avutuyor. Ama bana çare olmuyor bu.

Yeni kuşak sanayiciler o tesisleri, o sektörü benimsememeye başlıyorlar. Çünkü sanayicilik için engel çok. Bu yüzden ne oluyor, fabrika arazisi AVM oluyor. Siz de belki ileride kapatacağım orayı, Çatalca gökdeleni yapacağım diyeceksiniz.

Şimdi bu kadar da şiddetli bir negatif karar almayı ben kendime yediremiyorum, açık söyleyeyim. İnsanın pes etmesi müthiş bir yıkım, ben bunu göze alamam. Ben pes etmem, hayatım boyunca pes etmedim. Hayatım boyunca hep mücadele ettim, hep daha iyiye yöneldim. Benim ömrüm yetmezse oğlum, kızım devam edecekler, ben biliyorum bunu. Yeni arayışlarımız içinde Ankara’nın da artık bunu idrak etmesi ve destek vermesi ümidini taşımaya devam ediyorum. İşte Dr. Mehmet Müezzinoğlu Sağlık Bakanı bana diyor ki aman pes etme İshak Bey, devam et, ben muhakkak senin işini halledeceğim diyor. E tamam, geçir bunu meclisten.

Sizin bu İtalya’daki teknolojiyi Çatalca’ya alıp bir sağlık teknolojisi yatırımı yapmanız bana kalırsa, devrim gibi geliyor bana.

Devrimdir.

Bu devrimi destekleyen olmadığına göre kimleri destekliyor bu hükümetler?

Otomobilciyi. İnşaatçıları teşvik ettiği de tartışılmaz, yapıldı. E yeter, yani herkes bıktı bu inşaat, alışveriş merkezleri ve yüksek binaların yapımından, halk da bıktı bundan, onu da görmek lazım, çok fazla çünkü. Tamam. Şimdi yeni teknolojilere yöneltmek için senin karar alman lazım. Bu kararı da galiba onlar da idrak etmeye başladılar gibi bir ümidim var ama nefesimin de devam etmesi lazım. Nefesim yetmeli, ömrüm de yetmeli. Ama bütün bu zaman geçtikçe de insan ister istemez yoruluyor. Ve ben yorulmak istemiyorum. Ben yorgunluk hissetmek istemiyorum. Buna direniyorum.

Siz de çok şeyler yaşadınız, sizi tutan ne oldu Türkiye’de?

Ben kendime şöyle izah ediyorum. Ben Türkiye’den intikam almak istedim. Anlıyorum beni? Türkiye’den tersine intikam almak istedim. İspat etmek istedim ki insan çok şey verebilir, insan çok şey yaratabilir, niye insanı mahvediyorsun, niye insanı bu ülkede yaşamak heyecanını elinden alıp, onu yurt dışına gönderiyorsun.

Çünkü bu ülke sizin. Beş yüz yıl önce geldiniz değil mi yani, böyle bir...

Ben herhangi birinizden daha Türk’üm. Beş yüz senedir ben buradayım. Hep bunu söylüyorum bana birileri bir şey söylediğinde, kaç kuşaktan beri, ya Kafkasya’dan ya



Bulgaristan'dan ya Yunanistan'dan ya Girit'ten ya bir yerden geldin, ben beş yüz senedir buradayım.

İçinizdeki o kırgınlık ya da sizin deyiminizle...

Bende kırgınlık kalmadı.

İntikam hissi diyelim ya da, bitti mi?

Bu intikam da değil, bu tersine intikam. Bu bir şeyi ispat etme. Herkese, bütün topluma şu mesajı vermek istedim: Yahu siz binlerce İshak Alaton'u kaybettiniz. Siz bu insanlara iyi davransaydınız Türkiye bugün Almanya'nın önünde olurdu. Kore'nin üç kat önünde olurdu. Bir Japonya olurdu. Neden olmadı, insanlarınızı mahvettiniz, insanlarınıza köle muamelesi yaptınız, insanlarınızı burada doğduklarına pişman ettiniz.

Babanız 40'lı yılların faşist iktidarının kurbanı olmuş, İsmet Paşa ve Milli Şef döneminde, sizin ağabeyiniz ve biraz da siz Demokrat Parti, Menderes döneminin. 70'lerde de başkası kurban oldu gibi. Yani hükümetler değişiyor ama fikir ve ötekileştirme değişmiyor demek istiyorum.

Aynen bu. Ve Türkiye'nin yönetim felsefesi hep faşist, hep faşist. Hiçbir zaman değişmedi. Türkiye'nin yönetim felsefesi 90 yıldır hep faşist oldu. Bir ara umutlandık, bir Turgut Özal çıktı. Bir başka ara 50-51'de Menderes bir vaatlerle çıktı, sonra o da döndü. Bir ara Recep Tayyip Erdoğan, 2002-2003'te vaatlerle geldi, bir iki sene de bununla avunduk. Ama yönetim, insan bir lider olarak değil, yönetimdeki o yöneten kadro diyelim, o insanlar, millet meclisi de değil, onun da Türkiye'de anlamsız bir şeyi var. El kaldıran, el indiren bir kitle, başka bir şey değil. Talimat alan, bir şefin seçtiği, yani halk

seçmiyor ki Türkiye'de millet meclisine giden insanları, millet seçmiyor ki. Buna bir parti lideri karar veriyor. Ondan daha kötü bir adamı seçiyor ki ona rakip olmasın. Bak dikkat et, bütün parti liderleri kendilerinden daha düşük kalitede insanları seçer. Zaten bir prensip var, vasatlar vasat altı insanları etrafına toplar ki vasat olduğu ortaya çıkmasın. Bunu da hep politikada yaşadık.

Teknisyen adam birdenbire Türkiye'nin çok değerli kapitalisti haline geliyor ve başarılı. Onun formülünü biraz anlatsanıza. Ne yaptınız, sanayide nasıl başarılı oldunuz?

Bir tesadüf Üzeyir Garih'i tanıdım. Üzeyir Garih beni ortak etti. Ben mi onu ortak ettim, o mu beni ortak etti onu da bilmiyorum, hatırlamıyorum. Biz ortak olduk. Üzeyir Garih bir deha, muhteşem bir adam. Beni kapitalist sanayici yaptı. Benim ufku da kapitalist sanayici olma yoktu. Ben sosyal demokrat, İsveç modeli ile Türkiye'de nasıl anlatırım merakıyla Zonguldak kömür madenlerindeki işçileri kurtarmaya soyunan garip bir idealisttim. Oradaki işçiler neden ölüyor, hesap ettim dedim ki Zonguldak'ı kapatırsak daha çok para elimizde kalıyor çünkü Zonguldak para yiyen bir yatırım. Oradakileri kurtaralım, oradaki insanlar ölmesin dedim. Beni yuhladılar. Başta bilmem birkaç medya ihtiyarı, daha o zamandan 1970'lerde, 80'lerde bir sürü adam..

Siz ama kapitalist olmuştunuz, yani iş adamı olmuştunuz.

Tabii. Zaten iş adamı olmak o zaman bir ayıptı. Ama bir rol model olmak istedim Türkiye'de. "Öteki" bir adam, öteki olarak görülen bir adam Türkiye'ye çok hizmet etti, ediyor, hala. 90 yaşına geldi hala o heyecanla hizmet etmeye devam etmek istiyor.

Hala heyecan duyuyor musunuz?

Bu mesajı vererek diyorum ki beni ötekileştirenlere ve beni kötüleyenlere, siz bana cesaret verirseniz, siz bana destek verirseniz, siz beni anlarsanız benim gibi binlerce insan Türkiye'yi daha iyi bir ülke yapacaklar. Türkiye'ye daha çok hizmet edecekler. Sizin de hayat standardınız yükselecek. Çünkü ben sizin sağlığınıza dönük stent yapmaya soyunmuş bir adam olarak mücadele ediyorum hala. Daha iyi stent, daha iyi kat eder, daha iyi bir kardiyoloji cihazları imalatı için çırpınan bir adamım, buna da yatırım yapıyorum, siz de benimle beraber olun Türkiye'yi hep birlikte daha iyi bir ülke yapalım. Benim intikam alma yolum böyle.

Üzeyir Bey'le, nasıl formüller uyguladınız da başarılı oldunuz. Mesela klima konusundaki başarınızın özeti nasıl açıklanabilir? Artı siz bir yandan taahhüt işleri de yaptınız o yıllarda, altyapı vs. Yani Alarko'nun başarısı 1955 ile 70 arasında mıdır, 70 ile sonrasında mıdır?

1955 ile 70 arası denebilir. Çünkü o zamanlar geliştik. Çok geliştik. Şimdi de enerjide.

Ben zaten bu başarı öyküsünü çok merak ediyordum yani, iki insan hem de ortak olarak nasıl başarılı olabilir, çok zordur. Akriba da değilsiniz, hem de o yılların ekonomisine, sanayisine Türkiye'sine baktığımız zaman nasıl bir başarı uyguladınız ki devlet de hükümet de size engel olmadı?

Şimdi 1954'te kurulduk, ortaklık başladı. Ve 65-70'lere kadar yani 15 yıl boyunca sanayide ufak adımlarla tanınmaya başladık. Yani dürüst, borcunu zamanında ödeyen, sözünü tutan, üzerine aldığı işi muhakkak bitiren.

Önce Menderes bizi destekledi. 1960'lı yıllardan sonra askeri, kimin getirdiğiye hatırlamıyorum, onlardan da biraz destek gördük. Ankara bizi kolladı, kabul edebilirim. Sümerbank fabrikaları vardı, bütün Sümerbank fabrikalarının klima tesislerini Alarko yaptı. O zaman Sümerbank tekstil fabrikaları 30'a yakın fabrikaydı, çoğu kapandı çünkü rekabet edemedi. Ama o zamanın rutubetlendirme ve klimatizasyon tesislerini teknolojisi bizde olduğu için biz yaptık.

Sizin patlama yıllarınız mı o yıllar, Sümerbank'ın işini almak...

Sümerbank bize müthiş bir ivme verdi. Ve 70'li yılların ortalarında buraya Carrier diye bir şirket ki 30'lu yıllardan beri burada temsilcisi vardı, Tokar diye bir şirketti. Fakat sadece temsilciydi. Sadece dışarıda yapılan malları satıyordu ve Türkiye o zaman sanayiciliğe önem verdiği için ithalatı zordu. O zorlukları görek Türkiye'deki bir imalatçıyla ortak olma arayışına girdi Carrier. Carrier Amerika'da bir numara, dünyada da bir numara. Carrier bir soyadıdır. Willis Carrier diye 1904 yılında soğutmayı ve klimayı keşfeden adamdır. Yani enerjiyle soğutma teknolojisini geliştirmiş adam Willis Carrier'dir. Büyük bir şirket, devasa. Bunlar Türkiye'de bir imalatçıyla ortak olmayı öngördüler. 20 yıl boyunca flört ettik, birbirimizi tanıdık ve 90'lı yılların ortalarında veya başlarında Carrier karar verdi, yeni bir şirket kurduk, Alarko Carrier dedik. Bizim vantilatör ve klima cihazları dalımızı o şirkete aldık. Bu arada halka açılmıştık, Alarko Carrier halka açık bir şirketti ve yüzde 16'sı halkın elinde hisseler. Kalan 84'ü ikiye bölüştük, eşit olduk, Yüzde 42 Carrier Amerika aldı, yüzde 42 bizde kaldı. Yüzde 16 da piyasada, yüzlerce ortağımız var. Ve Alarko Carrier ismi Türkiye'de bir marka oldu. Radyo ve televizyonlarda "Alarko Carrier, gerçek konfor" diye bir şarkı yer etti insanlarda.



Kalite. Bakın orada çok önemli bir şey var: Alarko Carrier'in malları en ucuz değildir. Alarko Carrier'in malları en pahalı mallar arasındadır.

Nasıl bir strateji izlediniz?

Kimse bunun sırrını çözemiyor ama ben burada izah edeyim. Herkesten bir miktar daha fazla fiyat istiyoruz biz, herkesten bir nebze daha pahalıya satıyoruz. Fakat bunun karşılığında bir güvence veriyoruz. Senin cihazın herhangi bir sebepten bozuldu, çalışmadı, bir tarafı kırıldı bir şey oldu, 24 saat içinde biz oradayız ve senin cihazını tekrar çalıştırırız. Bu sigorta, bu güven o ekstra fiyatı vermeye insanları motive etti. Bugün Alarko Carrier piyasanın en ucuzu değildir. En pahalıları arasında sayabilirim. Ama en çok tanınan, en çok bilinen, en çok güven veren. Türkiyede bugün klima cihazları markaları 112'ye yükseldi. 112 marka var irili ufaklı, Japon, Kore, Pakistan, her Allah'ın ülkesinden klima cihazları geliyor. Ama Alarko Carrier farklı bir yerde. Alarko Carrier, ismiyle, kalitesiyle, nasıl diyeyim yani, birçok marka vardır, Amazon vardır, Google vardır aklına ne gelirse, marka. Alarko Carrier de klimada, ısıtmada, soğutmada bir marka olarak kendini ispatladı.

Peki Arçelik, Vestel ve birkaç büyük kurum daha klima dâhil buzdolabından televizyona kadar birçok ürün üretiyor satıyor. Alarko'nun da öyle aslında öyle bir şansı vardı. Niye sadece klimada kaldınız?

Hayır. Klimada iyi olarak devam etmek ve çok açılmamak. Yani bizim bir prensibimiz de şu oldu, çok borçlanmayacaksınız. Çok borçlanırsan tehlikeli. Borçla değil kendi sermayenle ne kadar büyüyebilirsen o kadar büyü, bu bir prensip oldu bizde. Hayat boyu biz bu prensibi tatbik ettik.

Sağlamcı oldunuz.

Sağlamcı olduk. Borçlanmanın tehlikelerini gördük. Çünkü Türkiye kabul etmek lazım, çok emin bir ülke değildir. Türkiye piyasası bir Hollanda, bir İsveç değil. Türkiye piyasası çok karpak denebilecek kadar belirsiz, sürprizlerle dolu. Bir seçim olur, yeni gelen adam tarumar eder bir endüstriyi. Ben buna hazırlıklı olmalıyım.

İshak Bey, hayatınızın travmalarını anlattınız hatta çok duygulandınız, bizi de duygulandırdınız. Şimdi özel bir travmadan daha Üzeyir Bey'in vefatından nasıl etkilendiniz? Ve neden yaptılar Üzeyir Bey'e?

Üzeyir Bey'in kaybı 2001 yılının 25 Ağustos'u bir Cumartesi günü, ben iyi hatırlıyorum. Televizyon saat üçü çeyrek geçe diyor ki, tanınmış işadamı Üzeyir Garip Eyüp mezarlığında ölü olarak bulundu. Büyük bir travma, buraya birçok dostumuz taziyeye geldi. Ertesi pazar günü de buradaydım. Sonra da aylar süren bir soru işareti, kim öldürdü? Aslında o iş çok inanılmayacak kadar basit, inanılmayacak kadar sıradan bir olay. Çünkü orada Küçük Hüseyin Efendi diye babasının çok yakın bir dostu var, orada Eyüp Mezarlığı'nda mezarı var. Babasının çok yakın bir dostu. Ruhsal bir kardeşlik var diyebilirim. Biri Yahudi, biri Müslüman ve tanınan bir Müslüman. Fakat babasıyla o kadar yakın bir ilişkisi var ki babası ona zamanında kendi mülküydü bir apartman verdi çok az bir kirayla, sonra da apartmanı Varlık Vergisi'nde sattı. Varlık Vergisi'nden önceki bir dostluktan bahsediyorum. Babasının yakın dostu ve ailede azizi diye tanınıyor. Aziz, yani geleceği de gören bir adam, Küçük Hüseyin Efendi. Onun mezarı orada. Meğer hiç kimseye söylemeden o mezarı ziyarete gidermiş, orada dua edermiş.

Siz de bilmiyor muydunuz?

Ben de bilmiyordum. Karısı da bilmiyordu. Çocukları da bilmiyordu. Kendiyle ruhsal bir ilişki kurduğu bir sır. Yalnız kendi biliyor. Nitekim onu sonradan öğrendik, çünkü o mezarı çok perişan bulduğu için mezarı bir ustamıza yaptırdı, Cemal Usta diye Bulgaristan'dan gelme bir ustaydı. Ve o mezarı yeniden elden geçirdi, etrafına parmaklıklar, sonra parmaklıkların boyası değişti filan ve söz aldı Cemal ustadan ki kimseye söylemeyecek bu mezarı o yaptırdı. Kimsenin bilmesini istemedi. Ben de bilmiyordum.

Sonraki yıllarda öğrendiniz.

Ta ki mezarın başında öldürülünce. Yani Küçük Hüseyin Efendi'nin mezarının başında bıçaklanarak öldürüldü Üzeyir. O zaman Cemal usta geldi beni gördü ve anlattı, mezarın nasıl yapıldığını, nasıl parmaklıkla çevrildiğini, temizlendiğini filan. Ve mezarın bitişiğinde Can Kırac'ın kayınpederi yatıyor. Biri Küçük Hüseyin Efendi, öbürü de o. Ve ertesi gün bana söylüyor Can Kırac -benim yakın dostum-, diyor ki ben Üzeyir'i bu geçmiş üç sene içinde en az üç defa orada dua ederken buldum. Cumartesileri gidermiş ve şoförü almazmış. Şoför de bilmesin diye. Kendi kullanırdı, ufak bir Mercedes'i vardı, onu kendi kullanırdı ve orada öldü. Neden öldü, çünkü yolda askerden izin almış bir katil, Mardin'de bir bisikletçiyi öldürdü. Yarı gelişmiş insanlar var, yani tam insan değil, yarım insan. Böyleleri de var Anadolu'da. Bu adam zaten daha önceden bir bisikletçiyi öldürmüştü, dört sene de hapis yemiştir, sonra da Raşan Ecevit affıyla çıkmış, yani katil. E orada parasız, Üzeyir'in üzerindeki cep telefonu çalıyor ve diyor ki Üzeyir'e telefonunu ver ben annemle konuşacağım Mardin'de diyor. Adam diyor ki benim telefonum nasıl istersin, ver bana diyor filan. Üzeyir üzerinde durmuyor, boktan bir bıçak satın alıyor ve bunu gösteriyor Üzeyir'e. Üzeyir aldırıyor. Saplıyor, elinden telefonu alıyor.

Sonra Üzeyir daha adam ayrılmadan bağırma başlıyor imdat diye, adam dönüyor on tane daha vuruyor ve orada öldürüyor. Ve telefonu kullanıyor, telefonu kullanarak uydudan polis adamı buluyor, asker çünkü. Askere alınmış, 25 yaşında, dört sene hapiste kaldığı için 25 yaşında askerlik yapıyor. Yani dünyanın en aptal cinayeti. Dünyanın en aptal, en salak cinayeti. Bir telefonla annesini aramak isteyen bir yarı insan yaratık, yarısı gelişmiş, tanımadığı bir adamı sırf elinden telefonu alacak diye bir salatalıkçıdan aldığı bir bıçakla bıçaklayıp elinden telefonu alıyor, adamı orada bırakıyor, adam orada ölüyor.

Başka bir şeye aramadınız mı cinayette?

Çok aradık.

Derin bir dünya.

Hayır. Savcı geldi. Eyüp savcısı, muhteşem bir adamdı. Çok kaliteli, efendi bir adamdı. Dedi ki İshak Bey size bin türlü laf gelecek, size bin türlü hikâye anlatacaklar, yok Mossad diyecekler, yok dış güçler diyecekler. Siz hiçbirine aldanmayın, bu dünyanın en aptal cinayetlerinden biri. Yarı hayvan annesini özlemiş, elinden telefonu almak istedi, sizin ortak da direndi vermedi, vermeyince bıçağı sapladı, sonra imdat diye bağırıyor kimse gelmedi, orada işini bitirdi, biz de cesedini bulduk, dedi. Çünkü adam her şeyi de itiraf etti. Bıçağı sapladığı yeri eşeledi, bıçağı da toprağa sapladı bulunmasın diye. Aynı savcı ertesi gün katili cinayet yerine götürdüğü zaman peki bıçak nerede dedi, bıçağı ben buraya sapladım dedi gitti eşeledi, bıçağı çıkardı al sana bıçak dedi.



İshak Alaton o günden sonra ürkü mü ülkeden bir kez daha? Kendi hayatınızda nasıl bir değişiklik yaşandı?

Yoo, ürkmedim. Tabii üzüntüyü anlatmaya gerek yok. Bir yol arkadaşın aptal bir şekilde gitti. Ama medya çok kibar davranmadı. Medya çok haşın diyebilirim, çok haşın. Medya çok acımasız davrandı. Türk medyası 2000 yılı Ağustos ve Eylül'ünde çirkin bir medya olarak imtihan verdi benim nazarımda. İsim vermek istemiyorum aradan 15 sene geçti. Ama anladım ki medyada iyi insan çok nadir...

En büyük hayal kırıklığını orada mı yaşadınız?

En büyük hayal kırıklarımın birini o günlerde yaşadım, evet.

Biraz daha mı hüznelendiniz o günden bugüne? İshak Alaton daha böyle içine mi kapandı o günlerden sonra?

Evet, o günlerden sonra İshak Alaton kendi içine kapandı denebilir. Çünkü yalnız adamın kayboluşu değil, medyanın acımasızlığı, hikâye uydurmaları. Olay 25 Ağustos oluyor, 25 Eylül, 30 gün sonra adamın yerde kan izi görünen resmi, cesedi yani, ölüsü gazetenin baş sayfasında tekrar basılıyor.

Ama umudumu da korudum diyorsunuz değil mi?

Ama insan yaşamak istiyor. İnsan yaşamak ister, çocukları var, çalışanlar var. Altı bin kişilik bir şirket olmuşsun, sorumluluğun var. Tek başına kalmışsın, yönetim. Senin hakkın değil kendine dönüp de felsefi bilmem işi bırakmak veya istediğin hayatı yaşamak. Bunu yapamazsın. Muhakkak görevlerinin esirisin. İnsan görevlerinin esiri olarak doğar. Hıristiyanlıkta çok iyi bir deyim vardır; her insan bir haçla doğar, hani İsa'ya mahkûmiyet

verdiler ve çarmıha gerileceği mahkeme gerileceği haçı da hazırlıyor ve İsa'nın omzuna yüklüyor. Ve İsa'yı o yokuşta -bugün hala var o yokuş-, acılar yolu, İsa'ya haçını taşıyorlar ve o haça geriyorlar. Ve Katolikler özellikle ama bütün Hıristiyanlar şuna inanır; her insan bir haçla doğar. Haç ağır olabilir, hafif olabilir. Çocuğun sakat doğabilir, mongoloit, geri zekâlı doğabilir ve sen hayat boyu bir haç taşırsın, ağır bir haç. O haçı hayatının sonuna kadar taşırsın çünkü çocuk senden daha sonra ölecek. Ama o çocuğa hayat boyu bakarsın çünkü, e var böyle, çok dostum var.

Kırıldığınız başka bir konu oldu mu?

Zonguldak işi mesela benim için çok önemli bir şeydi. İyi bir şey yapmaya çalıştım. Oradaki işçileri uyandırmaya çalıştım. Oraya gittim, konferanslar verdim, yuhalandım. İki bin kişi beni yuhaladı Zonguldak'ta. Yahu durun dedim önce dinleyin, dinleyin önce sonra yuhalayın. Ben size işaret vereceğim o zaman yuhalamaya başlarsınız ama önce beni dinleyin dedim. Ben sizin iyiliğinizi istiyorum, ben ölmemenizi istiyorum. Deniz üstünde balık yakalayın, somon hikâyem oradan doğdu. Benim somon hikâyem, herkes şaşar, yahu sen somondan para kazanmaya mı çalıştın, hayır para kazanmaya çalışmadım, sana bir iş öğretmeye çalıştım. Somon yetiştir, çünkü bunu aileler yetiştirir. Norveç'te de öyledir, İsveç'te de öyledir. Aile işidir, yani fabrikasyon işi değil. Bunu öğretmeye çalıştım ki kömür madenine inen adam grizudan ölmesin.

Umutsuzluğa kapıldınız mı?

Hiçbir zaman umutsuzluğa kapılmadım. Şimdi 89 yaşında bir adam, gelecek sene 90 yaşına gelecek adam hiçbir zaman umutsuz olmadı. Her zaman insanlara bir şeyler vermek istedi. Bir katkı olsun, iyi veya kötü. Bir şey vereyim, bir yol göstereyim, benden belki bir şey öğrenir. Hep eğitim, öğretim meraklısı oldum,

Üzeyir de öyleydi. Üzeyir dokuz tane kitap yazdı. Ben üç tane kitap yazdım. Biraz bilgimizi de yaymak istedik. İnsanlara iyi yolları göstermek istedik. Ve yolun sonun yaklaşan adam diyor ki, ben başardım. Ben başardım. Ben geceleri rahat uyuyan bir adamım. Ben müsterih uyuyorum. Kalbim temiz. Uyku ilacı almadan uyuyabiliyorum. Benim yaşımda bu çok önemli.

Alarko'nun geleceğini nasıl görüyorsunuz? Şimdi ikinci kuşak yönetimde, Üzeyir Bey'in oğlu yönetim kurulu başkanı oldu, sizin oğlunuz yardımcısı oldu. Ne olacak Alarko'nun geleceği. Türkiye'de sanayi kuruluşlarının yaşaması çok önemli.

Enerjiye çok önem veriyor Alarko bugün. Ve enerjide önemli bir atılım kararı almıştık üç sene önce. Ve bu gelecek sene neticesini veriyor çünkü Karabigada yani Biga'nın sahil kenti olan Karabiga -Marmara'nın öbür tarafı- orada 1320 megavatlık büyük bir santral, bir buçuk milyar dolar yatırımla büyük bir santral yapıyoruz ve bunu Alman teknolojisiyle yapıyoruz ki hava kirliliğini minimuma indirelim. Çok yüksek teknolojiyle Frankfurt'un şehir merkezinde halen çalışan bir fabrikanın teknolojisinin aynısını Almanyadan ithal ediyoruz. Kömür ama yüksek kalorili ve düşük kükürtlü yani asit yapmaması için. Özel kömürler var, biraz pahalı ama hava dostu. Öyle bir santralimiz gelecek sene faaliyete geçiyor. Onu iki misline çıkarma projemiz var, izin almaya çalışıyoruz. Güneş enerjisine büyük yatırımlar yapıyoruz, Konyada. 6400 kişi kadar bir çalışmamız var.

Peki gençlere, sanayici olmak isteyenlere önerileriniz nedir?

Yüksek teknolojiye odaklanmak bence çok önemli çünkü yükselen bir rekabet var. Bu

rekabette ayakta kalmak için muhakkak bir adım önde olman lazım. Standart işlerin içinde boğulmaktansa, çünkü boğulmak çok kolay, onu önleyecek yüksek teknolojiye iyice bilgi sahibi olup oraya kendini vermek, yani hedefini iyi tayin ederek. Yoksa ben sanayici oluyorum diye yatak veya mobilya imal etmek değil. Bugün mobilya imal eden devler var ve onlarla sen rekabet edemezsin.

90 yıldır mücadele ediyorsunuz. Gençler çok umutsuz. Gençlere hayatla ilgili neler söylemek istersiniz, ne önermek istersiniz?

O kadar çok şey söylenebilir ki. Biraz geniş bakmalı. İnsanlar çoğalıyor, yedi buçuk milyar insan 2050 yılında 10 milyar olacak. Hayat çok daha zorlaşacak. Şehirlerde bir yerden bir yere gidemeyecek hale geleceğiz. Bütün bunları öngörebilmek lazım. Hayatını öyle bir şekilde şimdiden koordine etmen lazım ki bu yaşam mücadelesinde altta kalmayasın, bir şekilde, yani çok zengin olman gerekmiyor ama normal bir hayat standardı için tedbir alman lazım. Bunun için en önemli faktör, bir dalda çok bilgi sahibi olman lazım. Bir dalda, ne olursa olsun fakat çok bilgi sahibi olman lazım ki o dalda bir şekilde gelişsin. Eskiden ben hatırlıyorum, birine sorardın ne yaparsın, ben her işi yaparım abi, o geçti. Her iş yapan adam hiçbir iş yapmıyor artık çünkü her şeyin daha iyisi var. Onun için zamanında bir bilgiyi özümseyerek, öğrenerek içselleştirerek onunla yola çıkıp bugünün zor şartlarına uyarak bir hayat çizgisi, bana çok heyecan verici geliyor her şeye rağmen.

Başka bir meslek yapmak ister miydiniz, içinizde kalan. Belki doktorluk..

Doktorluk değil ama doktorlara hizmet edecek dallarda gelişmek isterdim. Alvimedica bunlardan biridir. Fakat çok geç başladım.



Ve çok hızlı başladım. Ve çok şartları bilmeden başladım ve bu sebepten bazı sıkıntılar yaşıyorum Alvimedica'da ama üstesinden geleceğiz. Benim görüşüm, sağlık dalı geleceğin en önemli dalı. Bazı istatistikler okuyorum. Mesela endüstrilerin bazıları, otomobil endüstrisi ölecek. Sakın otomobil endüstrisine yatırım yapmayın. Ama sağlık her zaman istenen bir şey. Çünkü insanlar öncelikle sağlığa yatırım yapmak isteyecekler kendi hayatları için. Onun için diyorum ki insanlara, sağlıkla ilgili bilgi edinin ve sağlık endüstrisinde ille de doktor olmanız şart değil, artık her şey robotiklerle. Yani sağlık benim için bir yeni hedef oldu.

Politikacı olmak ister miydiniz?

Katiyetle. Hayır. Bana çok ters.

Pişmanlıklarınız var mı? Pişmanlık, içinizde ukde kalan?

Yok. Hiç. Pişmanlık diye hiç hissetmedim hayat boyu. Ne yaptım sa bilinçli yaptığıma inandım.

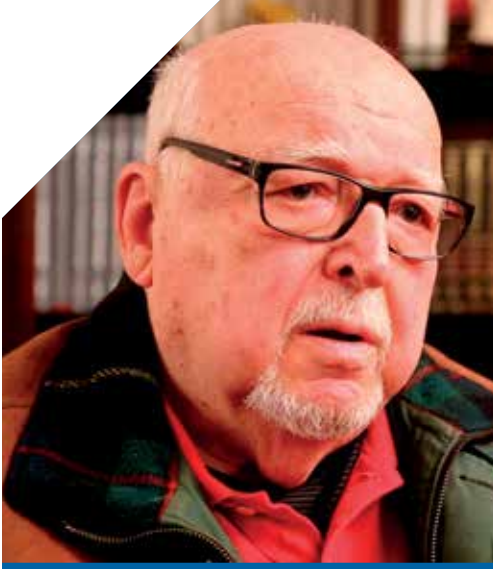
Hatalar çok yaptım. Çok hata yaptım ama önüne geçilmiyor, yani güzel bir deyim var Türkçede. Olanla ölene çare yok.

Bir doktor size İsveç'te demiş ki çok zengin olacaksın ama altın bir hapisanede yaşayacaksın. İnançlarını, inandığını söyleyemeyeceksin, öyle oldu mu sizin için?

Hayır, hiç öyle olmadı çünkü adamın ikazını hiç unutmadım. Adamın ikazı yerindeydi ve ben Üzeyir Garih'in düşündüğü altın kafesi hep reddettim. Üzeyir Garih'ten farklıydım. Üzeyir Garih işe yönelikti ve beni eleştirirdi. Yahu senin Zonguldak'ta ne işin var derdi bağırarak. Benim cevabım yoktu. Ben ona cevap veremezdim. Hakikaten benim Zonguldak'ta işim yoktu. Ama giderdim orada konferans verirdim, işçiler de beni yuhalardı. Ama insan neyse o. Doktorun dediği doğru. Ben bu altın kafesin içine girmedim. Hep dışında kaldım.

Alarko / Ortaköy





ERGUN BASKAN

“SANAYİCİ ÜVEY EVLAT GİBİ”

Güzel Sanatlar Matbaası Türkiye’de çekler, hisse senetleri gibi kıymetli evrak basımı yapan bir kuruluş. Kurucusu Ali Rıza Baskan Viyana’da matbaacılık yapan ilk Türk. Türkiye’ye döndüğünde devlet matbaasında fen bölümünde çalışmaya başlıyor. Kıymetli evrak basmak gerekince Baskan’ı tekrar Viyana’ya gönderiyorlar. İhtisas görüyor. Ardından Güzel Sanatlar Matbaası adıyla kendi şirketini kuruyor. Daha sonra matbaanın yönetimine geçen Ergun Baskan 30 yıllık İstanbul Sanayi Odası deneyimleri ışığında Türkiye’de sanayicinin üvey evlat gibi görüldüğünü düşünüyor. Sanayicinin gelişmemesinin nedenini ise “Vergi mevzuatı ve iş yasaları” olarak sıralıyor.



Matbaacılık sektörünün duayenlerindensiniz. Babanız 1940'da kuruyor matbaayı.

Babam hükümet garantisiyle Viyana Banknot matbaasında banknot ve kıymetli evrak ihtisası gördü. Hükümet garanti etti, kötüye kullanmayacak diye. Ve o sebeple biz bir kıymetli evrak matbaası olarak başladık. O zaman Türkiye'de matbaacılık o kadar ileri değildi. Babamın eserleri de bugün yaptığı işler Viyana Matbaacılık Müzesi'nde asılıdır.

Kıymetli evrak derken neyi kastediyoruz?

Tahvil senedi, çek. Banknot hariç. Onu darphane de basmıyor. Banknot matbaası basıyor. Babam Viyanada banknot ihtisası da gördüğü için o banknot matbaası kuruluşunda babamı bilirkişi olarak kullandılar. Makinelerin seçiminde, teşkilatın kurulmasında ve o iş yapılırken Ankara Hükümeti Avrupa'ya yazı yazdı. Banknot konusunda ihtisası olan, konusunda bir yetkili var mı diye. Viyanadan cevap geldi. Ali Rıza Bey öldü mü diye. Onlar biliyorlar. Bizimki bilmiyor. Babamı buldular.

Gözden mi kaçırmışlar babanızı? Eğitim için ilk gönderiliyor, unutulmuş mu?

Unutulmuş. Sonra başka bir anı. Halk Partisi tarafından acilen Ulus Gazetesi'ne Ankara'ya davet edildi. Edilmiş daha doğrusu ben daha bilmiyorum. Şükrü Kaya o zaman genel sekreter galiba önemli bir görevi var partide. Ankara'ya gelince demiş ki Ali Rıza Bey, özgeçmişinize baktık, ne yaparsınız diye. Matbaa konusundaki ihtisasınızı biliyoruz. Biz devleti kurduk, idare ediyoruz. Ulus Matbaasını idare edemiyoruz. Gelin bu işin başına geçin. Atatürk çok muzdarip, matbaanın sahibi Atatürk. O zaman Atatürk ile ortak olacakmış, olamamış Atatürk ölmüş. Atatürk ile ortaklığı olmamış fakat uzun bir

süre Ulus Matbaası müessese müdürlüğü yaptı babam. Gazeteyi bir hale yola soktu. Ondan sonra da Güzel Sanatlar Matbaası kuruldu.

Matbaa makineleri nereden geliyordu o zaman? Hala ithalata mı bağlı?

Almanyadan. Hala ithalata bağlı. Türkiye'de pek matbaa makinesi üretilmedi. Hala da üretilmedi. Almanlar bu işte çok iyiler.

Kaç kişi istihdam ediyordunuz ilk matbaada?

Herhalde 20 kişi 25 kişi. O zaman o kadardı. Tabii matbaa yalnız makine baskı değil, finishing, cilt işi de var, kesim işi, katlama işi de var. Onlarda personel tutuyor tabii. Matbaa makinelerimiz Almanyadan geldi. Çok eski makineler vardı. Böyle otomatik kâğıt vermezdi. Elle kâğıt verilirdi makineye.

Kâğıdı nereden alıyordunuz?

İthal ediliyordu. SEKA'nın kâğıdı pek makbul sayılmazdı bizde. Çünkü kâğıdın normal renkli baskılarda stabil olması çok önemlidir. Bizim ofset denilen sistem rutubetli bir sistem olduğu için rutubeti yediği zaman kâğıt açar. İkinci rengi basacaksanız üstüne gelmez. Bir Piri Reis haritası hikâyesi var. Atatürk emretmiş Piri Reis haritasını basalım, bütün dünyaya yayalım diye. Elle yapmaya çalışmışlar olmamış. Atatürk yırtmış atmış bunları. Sonra demişler ki Viyanadan biri geldi Ali Rıza Bey, bu renkli işleri yaparsa o yapar. Piri Reis haritasının aslı deve derisi üzerineymiş. Resmini çekmek lazım. Sokak lambaları hararet verir. Bir türlü çekilemez. O zaman tipo usulüyle babam bu Piri Reis haritasını altı parça olarak basmış ve yan yana getirdiğiniz zaman hiç fark etmiyorsunuz ayrı basıldığını. Ki bu klişe usulüyle basılmış, o zaman daha ofset yaygın değil. Ofset tecrübesi ilk Ankarada Ulus matbaasında oldu.



Dört renkli bir kasımpatı resmi basıldı Türkiye'de. Ondan sonra senelerce pullarını bastık devletin, dışarıdan gelmiyor.

Kitap bastınız mı hiç altın tabağa bastığınız gibi? Onu İtalyanlarla siz yapmışsınız. Bu tür başka çalışmalarınız oldu mu? O dönemin yayınevlerine kitap bastınız mı?

Yok hayır kitap basmadık, kitap işine girmedik. Biz daha ziyade resmi devir işi alırdık. Şu anda milli piyango biletlerini babam basmış.

Kaçlı yıllarda?

1940'lı yıllarda.

O dönemin çalışma koşullarıyla, üretim koşullarıyla bugünü karşılaştırdığınızda nasıl bir tablo çıkıyor ortaya?

Bugün iş güvencesi çok daha fazla eskiye nazaran. Eskiden işçi patronun iki dudağının arasında idi. Kıdem tazminatı falan böyle şeyler yoktu. İş kanunu da yoktu. Kaç saat çalıştığı o da belli değildi. Şimdi o bakımdan işçi çok daha mücehhez durumda. Ama iyi durumda mı yok oda değil.

Üretim koşullarınızda, çalışma tecniğınızda nasıl gelişmeler oldu yıllar içinde?

Şimdi bizde renkli iş çok mühimdir, renkli baskı. Renkli baskıda babam tabii en çok bu konuda ihtisaslı, oradan gelmiş bizimki. Renkli işlerde biz çok ileriydik. Renkli iş demek 4 ayrı renk ile basacaksınız demek. Makineler hassas olacak. Şimdi bu işi meydana getirirken yavaş yavaş adamları yetiştirmeye başladık. Babam yani yetiştiriyor. Dolayısıyla dışarıdan bir bu işe vakıf bir mütehasıs getirmedik hiç. Güzel Sanatlar öyle bir şey yapmadı. Buna müteakip bu işe yarar makineleri ithal ettik,

hepsi oldu bizde. Ve birçok matbaaya örnek olduk. Babamın bu işe girmesi zaten tamamen gayrimüslimlerin elinde bulunan matbaa işini Müslümanlara çevirdi. Alaattin Kral Matbaası, Apo Husret Basımevi, Güzel Sanatlar Matbaası hep bunlar Müslüman Türklerin matbaalarıydı. Eskiden hep böyle Rumların ve Yahudilerin elindeydi matbaa sektörü. Sonra Türklerin eline geçti.

Güçlü rekabetler yaşadınız mı?

Çok çok yaşadık.

Böyle bir rekabet öyküsü var mıdır?

Biz Ankara kuruluşuyuz. İstanbul'a geldiğimiz zaman çok düşündük taşındık, İstanbul koca bir deniz, Ankara daha göl gibi bir yer. Ankara'daki piyasaya hâkim olmak daha kolay, İstanbul'da zor. İstanbul'da bu gayrimüslim matbaalar var, Alaattin Kral var, Apo ofset var, bunlar büyük matbaalar isim yapmış matbaalar. Ama İstanbul'a geldik bu yeni matbaa makinemizle burada tutunduk, bir müddet sonra İstanbul merkez oldu. Ankara şube kaldı ve bütün yatırımlar İstanbul'a yapıldı. Ankara artık bizi temsil edemez duruma geldi. Ankara'yı da kapadık.

Sizi diğerlerinden öne geçiren İstanbul'da tutunmanızı sağlayan çalışkan olmanız mı, teknolojiyi takip etmeniz mi, iyi elemanlarla mı, nedir?

Bir defa yeni makinemiz çok önemliydi. İki rengi aynı anda basan bir makineydi. Bu daha Türkiye'de yoktu, bizde vardı. İki rengi aynı anda basıyor ve bu bize büyük bir avantaj sağladı. Kıymetli evrak baskılarımız tabi o zaman da devam etti. Şimdi matbaa eskisi gibi büyük değil. Gene de 50 kişiye yakın kişi çalışıyor. Fakat daha ziyade yoğunluk piyasa işi yapmıyoruz. Bankalar, çek, hisse senedi, tahvil, sade bu işi yapıyoruz.

Bu alanda başka rakip var mı yoksa sadece siz mi?

Biz tekel durumundayız şu anda. Ziraat Bankası'nın çeklerini de basarız. Oğlum gitmiş toplantıya. İhale komisyonu başkanı gelmiş, benim haberim olmadan nasıl ihale alırsınız siz demiş, öbür adamlara çıkışmış. Bunlar tekel demiş, kendi başlarına iş alıyorlar, başka fiyat almıyor musunuz demiş. Demişler ki başka basan yok. Güvenilir de olması lazım.

Bir de ayrıca bir güvenlik almanızı da gerektiriyor mu ?

Hayır, kendimiz yapıyoruz o işleri. Belli yerlere odalara girişleri kartlı girersiniz, şifre yazarsınız falan filan. Bu sektörde bu branşta hisse senedi, tahvil, kıymetli evrak branşında çalışan adamlar hep 10 senelik 15 senelik işçilerimizdir. Hepsi güvenilir adamlardır. Öyle sık sık değiştirmek, ucuz olsun diye yenisini al ucuz, fiyata al öyle bir şey yapılmaz bizde, işin gereği değil.

Babanız Ulus Gazetesinin matbaasını üstlenmiş harekete geçirmiş ama sonra 1946'da Demokrat Parti kurulunca orada yer almış. Siz de bir dönem politikayla ilgilenmişsiniz 1952'ye kadar. Sanayiciliğinize zarar verdiğini mi düşündünüz, ikisi bir arada yürümedi mi ondan mı çekildiniz?

Yürümedi.

Nasıl bir şey oluyor yani çatışıyor mu?

Şimdi tabii o taraftan oluyorsunuz. Bir taraf seçmiş oluyorsunuz. Bugün de var ya aynı şey.

İktidarlar değiştikçe iş sarpa sarıyor. Siz yaşadınız mı bunun sıkıntısını Demokrat Partiliyken?

Yaşadık. Babam Demokrat Partili değildi, Millet Partili idi. Mareşal Çakmak Fevzi Çakmak, Millet Partisi'ni kurduğu zaman babamın demokratlarla hiç alakası yoktu. Ama gazete olarak bir müddet ben de gazetede neşriyat müdürü gibi çalışıyordum çok gençtim, daha hukuk talebesiydim. Köprülü, Celal Bayar akşam gelirdi matbaaya Osman Bölükbaşı mecliste yaptığı konuşmanın aynısını akşam matbaada da yapardı. Hiç şaşmazdı. Ve biraz keserseniz gazeteye o hemen bilir neresinin kesildiğini ertesi gün, sizi gelir şikayet eder. Bir Fiat arabamız vardı. Akşamları onları eve ben götürürdüm. Bebe Fiat'a bindirirdim Celal Bayar'ı Fuat Köprülü'yü, Menderes pek gelmezdi. Koraltan gelirdi. O devirleri gördük. Babam Demokrat Parti'ye girmedi. Millet Partisi'ne girdi. Tabii karşı taraf oldu. Biz, onlar, siz. Şimdi de var ya hani bizler onlarla falan. Bunun istifade eden taraflarda oluyor.

O çark değişmedi mi yani? 1940-50 neyse şimdi de o mu?

Hayır değişmedi. Aynen devam ediyor. Çünkü eğitimsizlik burada rol oynuyor. Yani değişmedi ki eğitim sistemi. Her gelen bir bal çaldı. Kimi 4-4-2 dedi, kimi lise dedi, kimi üniversite dedi falan falan. Türkiye'nin oturmuş bir eğitim politikası maalesef olamadı.

Bu sanayiye nasıl yansıdı sizce?

Bir defa yetişmiş personel, iyi personel yok. Matbaacılık okulundan çıkanlar kendi mesleklerine pek itibar etmiyorlar. Başka işler buluyorlar. Matbaacılık okulundan çıkanlar da bir matbaada fiilen çalışacak düzeyde çıkmıyor. Ve büyük bir eksiklik duyuluyor. Usta eksikliği. Bu bütün sanayide geçerli, tesviyecide de böyle, motorcuda da böyle, matbaacıda da böyle.



Sanayi ile eğitim at başı gidiyor yani birisi olmayınca diğerini de etkiliyor.

Çok çok etkiliyor.

Sizin babanızın sanayici profili ile bugünün sanayicilerini kıyaslasanız nasıl farklılıklar var sizce o kuşaklarla bu kuşaklar arasında?

Bu kuşaklar daha eğitilmiş yönetici olarak söylüyorum. Biz o kadar eğitilmiş olmadık. Ben hukuk okudum başka. Ben o kadar eğitilmiş olamadım. Şimdiki daha eğitilmiş. Mesela bir Erdal Bahçivan Alman Lisesi'nden mezun. Fevkalade Almanca konuşur, entelektüel.

Risk alma konusunda ya da bir sanayicide olması gereken özelliklerde sizin kuşak ya da babanızın kuşağı mı daha gözü karaydı yoksa yeni kuşaklar mı?

O zamanki sermaye durumu pek risk almaya müsait değildi. Alınacak büyük risk, büyük projeler yoktu.

1940'larda toplumda öyle ya da böyle sermayesi olanlardaki sanayici olma hevesi nasıldı, bugün parası olan insanların sanayici olma hevesi var mı sizce?

Bence bugün sanayici olmak hevesi daha çok, eskiye nazaran. Eskiden sanayici olmazdı daha ziyade esnaf olurdu. Yani biraz parası oldu mu bir iş yapardı. Fakat böyle büyük bir iş kurayım, üretim yapayım böyle bir şey yoktu o zaman pek. 40'lı seneler, harp içi seneleri, ekmeğin olmadığı, geceleri perdelerin yerine battaniyeler konulan, biraz ışık sızarsa bekçinin kapıyı çaldığı devirler.

Savaş yılları sizin üretiminizi etkiledi mi?

Etkiledi şöyle etkiledi. Mesela devlet pulunu dışarıda bastıramadı, biz talip olduk ve yaptık. Senelerce pul bastık biz. Çok iptidai şartlarla bastık. Dışarıdan zamkly kâğıt gelmiyordu. Zamklamayı biz yaptık arkasının zamkını. O bir alamet bir iş. Kolay iş değil.

Neyi kastediyorsunuz iptidai derken, ne yapıyordunuz mesela?

Bir iptidai makine, ağaçtan çıkan sakız nedir zamk Arabi dedikleri, o suda eritilir, belli kıvamda içine yumuşatıcılar konur vesaire, kâğıdın arkasına sürülür. Çok zor şartlar altında üretilir.

Bizim Türkiye'nin şöyle bir sorunu var. Bir insan tesisleri başlatıyor. Dünya değişiyor çağ değişiyor. Sanayici o değişen duruma ayak uyduramıyor bazen ve terk ediyor tesislerini. Siz de matbaa sanayiiyle öne çıkan bir ailesiniz. Baba-oğul ve şu anda da oğlunuz. Siz döneminizde matbaa sanayinizde değişim düşündünüz mü, hayalleriniz var mıydı? Oğlunuzun var mı?

Benim kızı yönetim kurulu başkanı tayin ettiğim zaman ben emekli oldum sanayi odasından. Matbaadan da emekli oldum, hiçbir görev kabul etmedim. Kızımı da yönetim kurulu başkanı yaptım. Kızım bu işe büyük bir hevesle girdi ve merak da sardı. Sonrası gitti Alaçatı'ya yerleşti, kaçtı, İstanbul'da yaşamam ben, dedi. Oysa o dönemde Avrupada birincilik kazanan bir kitap hazırladılar. Ve bu Venedik'te yapılan bir tören ile Avrupa birinciliğini kazandılar.

Bu kitabın özelliği neydi? Kitabın içeriği mi yoksa kitabın baskısı mı ?

Baskısı, teknolojisi.





Peki niye pes etti?

Bunu Türkiye'de satamadılar. Yani gittikleri yerlerden pek itibar görmediler. Hâlbuki bu önemli bir eserdi. Ödüllerin hepsi Alaçatı'da asılı duruyor. Türk bayan Avrupa birincisi oldu diye falan çıktı. Fakat bunu satamadılar. O zaman da kızım bu işe küstü.

Peki sizin hikâyeniz böyle. Diğer sanayiciler değişik yaratıcı çalışma elde ettikleri ama önemsenmedikleri zaman küserler mi? Türkiye alışık değil mi böyle yeniliklere sizce?

Valla Ülker misali ortada. Ülker anormal derecede yenilik yapıyor ve gitgide büyüyor büyüyor. Yani Ülker ortada.

Tılsımı nedir sizce bunun? Dünyaya ayak uydurmanın, sanayiye geliştirmenin?

İçinde olacak insanın. Girişimcilik var ya o içinde olacak.

İstanbul'un göbeğinde 7000 metrekaresel bir tesis oğul geliyor o tesislerin başına, sizin gibi emekli oluyor babası, diyor ki kardeşim ben burada uğraşacağıma mobilyayı, şu kâğıdı üreteceğime, tekstil üreteceğime müteahhide satarım. Buraya bir rezidans dikerim. Bu doğru mu? Nasıl önlenir?

İçinde olacak, benimsemiş olacak bunu. Para kazanmak her zaman güzel.

Bir duayen olarak yıllarca sanayi odasında sanayicileri dinlediniz,

adam böyle yaparak pes etmiyor mu? Sanayinin gençlere teşvik edilmesi cazip kılınması için ne yapmak gerekiyor? Devletin ne yapması gerekiyor?

Sanayi aslında bugün Türkiye'de üvey evlat muamelesi gören bir branş. Çünkü bütün iş mevzuatı Ecevit'in getirdiği iş mevzuatı, kıdem tazminatları falan. Sanayinin boynuna boyunduruk gibi büyük yüküdür. Bizim başımızdan geçti. Tazminat verip çıkarttığımız 15-20 tane işçi biri dava etti bütün davaları kaybettik. Şimdi 900 bin lira falan para ödüyoruz. Kaybettiğimiz davalar için. Kişinin tazminatını da ödedik. Bilirkişi ayarlanmış, raporunu vermiş, mahkeme okumuyor bile.

Özetle diyorsunuz ki hem vergi meselesi hem de çalışma yasaları sanayicinin belini büküyor?

Bugün sanayinin gelişmesine köstek olan vergi mevzuatı ve iş yasalarıdır.

Başka neden var mı?

Sanayicilik, girişimcilik, bunun enjekte edilmesi mümkün değil insanlara. Hayır sen burada devam et bu işi yap, boş ver şimdi satmayı bilmem ne yapmayı. Bunu demek çok zor. Çünkü Türkiye'de o kadar çok kolay para kazanmak imkânı var ki paradan para kazanmak, bunu deniyor.

30 yıl yöneticilik yaptınız. Yönetici olduğunuz dönemlerde sanayiciler ne tür şeyler isterlerdi?

Evet bu iki konu. Vergi ve iş mevzuatı. İki ana konu vardı. Sanayicinin şikâyet ettiği muzdarip olduğu konu.

Böyle giderse ne olacak, hepsi rezidans mı olacak, hepsi kapanacak mı?

Hepsi kapanmayacak belki o kadar karamsar olmamak lazım. Bunlar düzeltilebilir şeyler.

Yani birilerinin onların yerine kendisine empati yapması lazım, sanayici gibi düşünmesi lazım. Birileri öyle iş başına geldiği zaman bu iş olur.

Siz Alman ekolüsünüz. Orada da işçi mevzuatında, vergi konusunda çok sertler. Ama sanayide de devler. Bu nasıl oluyor?

O konuda bir araştırma yapmış değilim. Bir şey söyleyemeyeceğim. Fakat muhakkak ki kendi sanayiini koruyacak bir takım beyinler iş başındaydı. Kendi sanayiinin gelişmesine hizmet edecek kişiler gelmişti.

İhracat biraz da herhalde bu. Yüksek teknoloji ihracat yapamıyoruz biz galiba. Alman ürününü biz Kolombiya'da görüyoruz ama Türk ürününü göremiyoruz.

Şimdi ihracat yapabilmek için o iş sahibinin senenin 6 ayını yurtdışında geçirmesi lazım. Bütün sergileri takip edecek, hepsini görecektir. Hong Kong'a da gidecek, Stuttgart'a da gidecek. Ama bizde dışarıya çıkıp da bunları takip edecek kişi sanayici yok. Biz ihracat yapamadık en büyük eksikliğimiz odur. Neden yapamadık, biz de aynı eksikliği çektik. Yani o atılım olmadı. Benim zamanımda da olmadı. Babamın zamanında da olmadı. Devlet hiç teşvik etmedi zaten de.

Yunanistan'ın batmasının nedeni ne?

Yunanistan'ın batması çok fazla harcama. Hesapsız harcama bizim gibi.

Biz yine çok güçlü geldik son 30 yılda Türkiye olarak. Her şeye rağmen dünyaya kafa tutan şirketlerimiz var. Size göre her şeye rağmen iyi bir noktaya gelmiş sayılabilir miyiz?

Dünya çapında büyük bir sanayimiz olduğunu zannetmiyorum. Çok zaman kaybedildi muhakkak. Şu geçtiğimiz seneler bile kayıp senelerdir. Terörle uğraş, kendinle uğraş, çekişmeler. Netice yerinde saymak.

İstanbul Sanayi Odası'yla ilgili anılarınız vardır. Kaç yılınız geçti sanayi odasında?

30 senem geçti sanayi odasında. 1970'de girdim. 2000'de ayrıldım. Ve benden sonrakiler gelsin diye ayrıldım. Ben orada kalsaydım meclis üyesiydim. Hala oturuyordum.

Sakıp Ağa'nın o ölmeden kısa bir süre önce bir konuşması var. Siz ona tanık oldunuz mu?

Ben meclis üyesiydim o zaman. Sakıp Ağa bu kadar göbeği olan Adana başkanı olarak geldi ilk İstanbul'a. Bu kadar göbeği vardı. Sonra zayıfladı gayet forma girdi. Ve kendine has bir konuşma üslubu vardı, çok hoş konuşurdu. Adana şivesiyle konuşurdu. Ve çok sempattikti. Sakıp Bey çıktığı zaman herkes susar dinlerdi. Mecliste öyle bir pozisyonu vardı.

Sanayiciyi sempatik hale getirdi. Karikatürlere konu olacak kadar da sempatik oldu Sakıp Bey.

Evet. Duayenliğini her vesileyle gösterdi. Kendi işinde de gösterdi, o binaları yaptı.



NECMETTİN BİTLİS

“TÜRKİYE İÇİN SANAYİ ŞARTOĞLU ŞART”

İstanbul Sanayi Odası'nın 65'inci yıl belgeseli için kapısını çaldığımız sanayicilerden biriydi Necmettin Bitlis. 24 Ekim 2017'de bu dünyaya veda etmeden önce bugünlere geliş öyküsünü ve Türkiye'nin sorunlarını saatler süren sohbetimizde dinlemiştik.

Necmettin Bitlis, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk kuşak sanayicilerinden biriydi. 1950'lerde Bitlis'ten çıkıp İstanbul'un en önemli sanayicileri arasına girmişti. Sultanhamam'da başlayan sanayicilik macerasıyla yarattığı mirası, bugün hem tekstil hem de kimya sektöründe 1500 çalışanı olan Polisan Grubu'yla sürüyor. Fabrikaların başında ise artık üçüncü kuşak var.

Bitlis'in dikkat çektiği en önemli konu Türkiye'de çok hızlı artan nüfustu. Bu nüfusa iş, aş bulabilmek için sanayiye “Şartoğlu şart” diyordu. Türkiye'nin yeterince gelişmediğinden yakınmış ve doğru politikalar uygulamayan hükümetleri eleştirmişti.

Bitlis'in, kurucusu olduğu Polisan Grubu'na yönelik gelecek vizyonunda ise sadece sanayicilik değil tarım, inşaat gibi alanlar da vardı. Bitlis, bugün daha da değerlenen tecrübelerini şöyle anlatmıştı:



Necmettin Bey siz de sanayiinin duayenlerindensiniz. Kısa bir yaşam öyküsü ile başlayalım mı?

Ben 1928 Bitlis doğumlu Necmettin Bitlis. Bizim aile Bitlis'ten Malatya'ya gelip yerleşmiş. Ve annem Malatyalı. Babam ve amcam Malatya'da evlendiler. Malatya'da aile ticaretle uğraşırdı. İlk önce Afyon Han'da kumaş ve manifatura gibi her çeşit mal ticareti yapılan bir mağazamız vardı. Mütevazı bir dükkandı. Daha sonra orada iş büyümeye başladı. Rahmetli babam bir gün belediye başkanı Tefik Temelli -İsmet İnönü'nün de yeğeni olurdu. İsmet Paşa'nın da dedesi Bitlisli. Malatya'da da yine buluşmuşuz aynı şekilde.

İsmet İnönü'yü gördünüz mü, hiç tanıştınız mı?

Tabii. Tanıştık. Ama çocuktuk o zaman tabii. Ve bir gün dükkana Tefik bey geldi belediye başkanı. Malatya'nın çok güzel bir yeri var. Orası o zamanlar çamur içinde çok berbat bir nokta. Babam bunu tespit etmiş, buraya bir çarşı yapalım dedi. Temelli kabul etti. Ve orada çok güzel bir çarşı yapıldı. 52 tane dükkan tellal vasıtasıyla ihale edildi. Kim fazla verdiyse o aldı. Biz de iki dükkan aldık, birleştirdik. Ancak o günlerde Varlık Vergisi geldi. Bizler de ödedik vergi o zaman. Türkler de ödedi, ama Türklere biraz insafılı davranıldı. Bu dönemde rahmetli babam da İstanbul'a geldi.

Siz kaç yaşındasınız?

Ben 14 yaşındayım. Babam Sultanhamam'da bir dükkan açtı, ayağı yere basınca da bizi çağırdı. Ben gelmeden evvel babam beni Robert Koleje yazdırmış. Okulu filan gezdirdi. Çok beğendim. Malatya'daki ile alakası yok tabii. Ben de biraz büyük gösteriyorum. Babamın arkadaşları dört sene geriden hazırlıkla başlamam gerektiğini söylediler. Olmaz dediler.

Nişantaşı'nda Şişli Terakki'ye yazıldım. Ancak okulu sevmedim. Çünkü Malatya'daki gibi okuldan çıkıp dükkana gidemiyordum. Yaşım da büyük gösteriyor. Terakki'den ayrıldım. Ticaret Lisesi'ne girmek istedim. Babam tamam dedi. Ben hep dükkanda olmak istiyorum. Liseden de ayrıldım. Babam da fazla bir şey diyemedi.

Babanız Sultanhamam'da ne yapıyordu?

Musevi bir ortağımız vardı o zaman. Kumaş toptancılığı yapıyoruz. Fabrikalardan kumaş alıyoruz ve bütün Anadolu müşterilerine satıyoruz. O devirlerde hemen hemen sanayi yoktu. Bir tek tekstil vardı İstanbul'da. Bir iki tane özel sektör fabrikası vardı.

Savaşın olduğu yıllar mı?

2. Dünya Savaşı'nın içindeyiz. Ben başladım dokuma işi yapmaya. Babam diyor oğlum yapma, bu bizim işimiz değil. İplik alıyoruz veyahut ithal ediyoruz, orada dokutturuyorum. O fabrikalara götürüp boya apresini yaptırıp Anadolu müşterilerine satıyoruz. İstanbul'da perakendecilere filan satıyoruz.

Nerede yapıyorsunuz üretimi? Sultanhamam'da mı?

Sultanhamam'da mağazada fakat tezgahlar Topkapı'da Yedikule'de, yeşil direkte böyle dağınık. O zaman bir araba almışım. affedersiniz sütçü beygiri gibi devamlı dolaşıyorum, iplik dağıtıyorum filan. Fakat çok büyüttüm, 100 tezgaha kadar iş vermeye başladım. Babam da memnun oldu, baştan itiraz ediyordu oğlum biz tüccarız alınız satarız. Sanayicilik bizim işimiz değil, diye. Ama baktı ki biraz daha kar marjı yüksek oluyor imalat yapınca. Onun da hoşuna gitmeye başladı. O da destek vermeye başladı. Ama boya apre zor. Her dokuma tezgahı olan boya apre fabrikası kuramaz.



O kombine bir iş olduğu için oldukça da pahalı bir yatırımdır. Ama ben dedim ki başka çare yok. Bir boya apre fabrikası kuralım. Ancak harp seneleri, Türkiye’de döviz yok, şu yok, bu yok. Bunları düşünürken bir arkadaş dedi ki Almanların savaştan evvel kurmuş oldukları bir kumaş fabrikası var. 39’da savaş başlayınca Almanlar kapatıp gitmişler fabrikayı.

Fabrika nerede?

Tapusunu aldığımız yer bugünkü Fox binasının olduğu bina, Zeytinburnu’nda. Gittim baktım makinelere çok güzel, bizim çalıştığımız fabrikalardan daha güzel makineler. Çünkü o zaman Almanlar kurmuş orayı. Dört dörtlük kurmuşlar. Benim çalıştığım işte 3 tane boya apre fabrikası vardı. Hepsinin de usta başları beni çok severdi. Biz burayı adam edebilir miyiz, burayı bir fabrika haline getirebilir miyiz, dedim. Evet dediler. 1955’te o binayı kiraladık. İsmi de Şark Mensucat koydum. O zamanda bir ortağım var dokumacılıktan gelme. Maddi imkanları fena değildi. Üç ustabaşını aldım. Onlara da yüzde 15 hisse verdik şirketten. Gerçekten güzel bir isim yaptık. Şark o zaman en iyi boya apre yapan bir fabrika haline gelmişti. Rahmetli babam genç öldü 59 yaşında 1960 senesinde vefat etti. Süre azaldı. Yeniden kiralamada sorun çıkar korkusu başladı. Kara kara düşünmeye başladım. O arada Kağıthane Mensucat fabrikası var. Satışa çıkmış. 5 milyon liraya aldım. Zeytinburnu’ndaki makineleri de oraya taşıdım. Fakat orada 4 dönüm bir boş arazi var bunu sonradan almışlar. Orası böyle boş kalmış bir yer. Dedim ki burada bir tesis kuralım ama tekstil olmasın. Mesela boya yardımcı maddeler olur dedim ama Bayer gibi rakipler var. Sene 1961. O günlerde İsraililer Türkiye’de tutkal fabrikası kurmak istiyorlarmış. Geldiler anlaştık o zaman ki parayla 1 milyon lira know-how bedeli ödedim. İsmi de Polisan koyduk.

Şark Mensucat devam ediyor mu?

Şark Mensucat devam ediyor ama Kağıthane’de değil. Orada şimdi Ze ofisi kurduk. Şu anda Çerkezköy’de aynı işlemi boya apre olarak yapıyor.

Kaç kişi çalışıyor şimdi orada ve Polisan’da?

1500’e yakın çalışan var. Esas kimya boyada onun bir parçası olan fabrika Dilovası’nda.

Dilovası’na gidişiniz nasıl oldu?

Ortağım var o zaman benim söylediğim gibi ama biraz ilk mektep mezunu filan birisi ben de orta mektep mezunu birisiyim yani. Ondan fazla da bir şeyim yok. Kağıthane’de kurduk Polisan’ı, çok revaç gördü. Tutkalın ismi Polisan oldu. Yani Türkiye’de marka haline geldi. Ondan sonra bazı kişiler taklit etti. Onları rekabetten dolayı durdurttuk tabii. Kağıthane’de bunu yapıyoruz fakat hammadde Amerika’dan, Kanada’dan filan geliyor. Variller içinde geliyor. Variller önce mavnalara aktarılıyor, Paşabahçe’ye geliyor. Hepsi muayene oluyor sonra tekrar sahile geçiyor. Oradan kamyonlarla geliyor ve tanklara bunları boşaltıyoruz, imalat öyle başlıyor. Biri gelin tesisin aynısını yapsa biteriz. Bu yöntem konusunda ortağım ters düştük ve ayrıldım. Kolektif şirket ortaklığı. O zaman bize hammadde satan bir kaç gayrimüslim Musevi var.

Ortağınız da Musevi miydi?

Hayır ortağım Türk’tü. Pardon ilk kumaşçılık zamanında Musevi’ydi. Türkiye’de sanayi yok. Onlar da çocukluktan o işe başlamışlar. Günler geçiyor bu derdimi bize hammadde satan bir Musevi grubu var, onlara söyledim. Yerden göğe kadar sen haklısın. Sana destek olalım. Onlarla beraber Ak Şirket diye bir şirket kurdum. Onlar sermaye koydular.

Onlar da kuru kuruya bir ortaklık yapmadılar. O gün ki şartlarda aşağı yukarı yüzde 17.5 gibi onlara hisse verdim. Çünkü bizim varlığımız gayrimenkullerde. Bugünkü fabrikanın yerini buldum.

Dilovası'ndaki ilk fabrikalardansınız yani.

Belki ikinciyiz. Ya birinci ya ikinci. Ve kurduk. Ve ortağa da haber gönderdim dedim ki bakın ya ayrılın yoksa dedim ben burada yeni fabrikaya başladım. Ortağa da bırakmasını söyledim. Hisselerini aldık. Polisan'ı yavaş yavaş oraya taşıdık. Bugün ideal bir nokta. 10-15 gemi aynı anda yanaşabiliyor. Birçok firmanın kimyasal maddelerini de biz depoluyoruz.

Sanayici olduktan sonra en kolay ve en zor dönem ne zamanlardı?

1974'te Kıbrıs Barış Harekatı'ndan sonra gayrimüslimler Türkiye'den ayrılıyordu. Zaten Paris'te ve Milano'da işleri vardı yani büroları filan da vardı. Dediler ki biz gidiyoruz. Biz sizden hiçbir şey istemiyoruz. Size itimadımız var. Sizi de hiçbir şekilde sıkmayacak şekilde bize ödersiniz dediler. Bir iki senede 10 milyon lirayı ödedik. Dışarıda da bize yardımcı oldular.

Türkiye o yıllarda neden gelişemedi?

Türkiye 1950 ile 60 arası bir çok fırsatı kaçırmıştır. Çünkü 1950'de paramız da vardı bizim. Yani hiç kimsenin borcu yoktu. Herkes savaş içindeydi. Bizim de paramız tahıl filan sattığımız için vardı. Dövizimiz de vardı. Menderes 1950'de iktidarı kazanır kazanmaz, ne kadar Amerikan arabası varsa, ne kadar buzdolabı, çamaşır makinesi varsa hepsini Türkiye'ye ithal ettirdi. O zaman en lüks arabalar geldi. Ondan sonra döviz kalmadı. Batıya avuç aya başladık.

Hata neredeydi? Şimdi o dönemde bir iki fabrika da yapıldı, bir iki çimento fabrikası yapıldı.

Tamamen tüketim düzeni getirildi. Ben İspanya'ya gittim. O zaman İspanya'da 1938 modelin üstünde araba yoktu. Özel araba da yoktu. Taksiler o eski sandık gibi modeller var ya onlardan başka araba yoktu. O kadar ucuzdu ki hayat. Şöyle söyleyeyim Barcelona'ya gitmişim bir gemi turu vardı. 7 günlük bir seyahatti, İspanya'da taksiyle bir yere gidiyorsunuz diyelim ki 5 peseta verdiniz. Sonra geldik. İspanya ne kadar ucuz bir memleketti. Sonradan İspanya nerelere geldi biz nerelerde kaldık. Onları düşünmek lazım.

Marshall yardımı tüketime harcandı yani...

Her şey tüketime gitti yatırım yapılmadı.

Siz o dönemde büyüyemediniz mi sanayici olarak? Ne yaşadınız o dönemde?

İşte Zeytinburnu'nda o fabrikayı kiraladım. Yani bir yedek parça getirmek için büyük bir cambazlık yapardık. Açıktan paralar gider gelirdi yedek parça için. Ondan sonra üzerinizde 10 dolar para görseler hapse girerdiniz, bunları yaşadık 50'lerde. 6-7 Eylül olması lazımdı. Yani memleket öyle bir noktaya gelmişti ki askerler geldi ve Türkiye bayram yaptı.

6-7 Eylül'ü de yaşadınız.

Onu birebir yaşadım ben. Bizim Musevi ortağımızın yani kumaş üretimindeki ortağımızın kardeşi de yedek parça üzerine iş yapıyordu. Küçük bir dükkanları vardı. Bir de Antalyalı Ahmet Şevki Zaman vardı. O zaman Antalya'da Chevrolet acentesi filan böyle otomobil üzerine aynı zamanda da kumaşçıydı.



Bizim de müşterimizdi. Babamla da çok iyi dostluğu vardı ve ailece de görüşmeye başladık. İstanbul'a geldikleri zaman bizde kalırlar biz gideriz onlara Antalya'da kalırız. Böyle bir yakınlığımız olmuştu. Bir gün bu iki Musevi arkadaş geliyor babama diyor ki, bize biraz sermaye verin yedek parça için. Taksim'de Talimhane'de böyle 15 metrekairelik bir dükkanları var. 15 veya 20 metrekairelik bir dükkan var. Bu yedek parça işine sizi ortak edelim diyorlar. Uygun geliyor iki tane Musevi'yle ortaklık kuruldu orada. İşler iyi gitmeye başladı. Oraya sığılamadı. O zaman Elmadağ'da bir dükkan kiraladık. O gün Taksim'deydim tesadüfen Cumhuriyet pastanesi vardı. Üstünde Kristal Gazinosu vardı. Cumartesi akşamı gittim saat 6 sıraları. Heykelin çevresinde taşlar yok. Bir baktık şöyle gençler toplandı şöyle 40-50 genç. Ondan sonra iki cemse asker geldi. Ellerinde demir çubuklar var. Parke taşlarını söküyor askerler gençlerin eline veriyor. Sonra Ankara Pazarı vardı orada sahibi Rum. İndirdiler aşağıya bütün dükkanı kırdılar, döktüler. Tavernaları yerle bir ettiler. Park Otel'in önünde pastanesi vardı o da Rum'du. Onu da indirdiler aşağıya. Döndüler Beyoğlu'na geldiler. İş çığırından çıktı. Burası Rum mudur değil midir faturasına bakıyorlar. Talimhane'de bizim dükkana geldiler. Bir süre sonra kepenkleri kırdılar. Ateşe verdiler. Rahmetli benim küçük kardeşim o zaman yedek subaydı. 'Durun' dedi, 'Burası Müslüman mağazası, ne yapıyorsunuz?' Bunun üzerine millet böyle bir durdu. O gün orası yansaydı yıkılsaydı bugün biz bu noktalarda değildik

1960 da sorunluydunuz diyorsunuz?

İnönü geldi, ondan sonra İnönü'den sonra Süleyman Demirel devirleri başladı yavaş yavaş gelmeye başladı. Fakat 70'lerde yine dibe vurduk.

Özal'la mı değişiyor?

Türkiye'nin bugün dışı açılmasının en büyük sebebi Özal'dır. Rahmetli Özal ile benim aram çok iyiydi. Çünkü Özal'ın bizim bir akrabamız onunla kısa bir evlilikleri oldu.

Darbeleri anlatıyordunuz. Türkiye'de dört darbe oldu. Darbeleri genellersek darbelerin ekonomiye etkisi, sanayiye etkisi ne oluyor?

Şimdi bakın dolar 60'da 18-20 liralara gelmişti. Resmi kur 280 kuruştur. 58'de devalüasyon yapıldı. Dolar 910 kuruşa çıkarıldı resmi kur. Ama yine kara borsaydı. Karaborsa da 15-20 lira. Askerler 60'da geldi. Bir istikrar sağlandı 27 Mayıs'ta. Dolar 910 kuruşa inmedi ama 10-11 liraya kadar indi yani yaklaştı. Sonra maalesef Ecevit devri yaşadık. Enflasyon, 70 sente muhtaç olduğumuz seneler, benzin kuyrukları ne bileyim çift ödemeler. Maalesef 5-10 sene sürdü. Evren Paşa geldi ekonomi yine biraz rayına oturdu. İki sene sonra devrettiler.

Darbeler mi ekonomik bunalımların sonucu geliyor, ekonomik bunalımlar mı darbeye neden oluyor?

Ekonomik bunalımlar darbeye neden oldu.

Bugün nasıl görüyorsunuz, 2001' de büyük bir kriz yaşadık.

Bugün gerçekten istikrarlı bir ülke durumundayız.

Sanayici olmak kolay mı Türkiye'de?

Sanayici olmak kolay değil. Türkiye'nin de sanayisi daha sıfırdayken sanayiye girip bugün bu noktalara gelebilmek kolay değil. Her şey hayal etmekle başladı diye bir deyimim var. Hayal kurarsınız ama bu ham hayal olmayacak. O da aynı zamanda kafanızda tecessüm edecek. Şimdi ben bunları kafamda





bugüne kadar teccsüm ettirdim. Onları da işte böyle bir yol taşları gibi dizdik yan yana. Bizim fabrikamızın alanı 300 dönüm. Yani bugün Türkiye’de kaç tane 300 dönüm olan fabrika var.

Peki siz sanayici olmaya devam edecekmisiniz? Seviyor musunuz sanayici olmayı? Çocuklar seviyor mu?

Seviyorum. Ben yaratmayı seviyorum. Yaratma Allah’a mahsus ama biz yani bizim yarattığımız işte fabrika üretmek. Şimdi çocuklar bilhassa torunlara daha çok güveniyorum. İkiz torunum var. Bu kadar işe hevesli çocuklar görmedim. Aynen kendimi görüyorum onlarda. Şu anda da yaş 88 ama her gün işle ilgilenirim. 80-100’den fazla mühendis çalışıyor kimyacı, inşaatçısı, makinecisi. Ama çok şeyi de yine gelir benden sorarlar. Biz birebir hayatın içindeyken öğrendik yani,

Uygulanan ekonomik politikalardan memnun musunuz?

Şikayetçi değiliz. En azından şikayetçi değiliz. Tabii bazı eksik noktalar var. Biraz daha bugün şikayetçi olduğumuz noktalar şöyle; bir ruhsat alacaksınız, bir şey yapacaksınız bürokrasiden şikayetimiz var bugün. Açıkça söyleyeyim, bugün devlet de bürokrasiden şikayet ediyor. Biz değil özel sektör, devlet kendisi de bürokrasiden şikayet ediyor. Başbakan da çıkıyor bürokrasiden şikayet ediyor yani.

Bir ülke için sanayi olmalı mı, Türkiye için anlamı ne?

Tabii ki olmalı. Bugün öyle bir noktadayız ki ve gerçekten insanlarımızın yani çalışanların ufku var. Ama bugün memlekette en çok şikayet bürokrasi. Devlet de bundan şikayetçi.

Türkiye’de sanayinin milli gelirdeki yeri azalıyor. Türkiye’de sanayiye yeterince değer verilmiyor. Teşvik edilmiyor ve gayrimenkul hizmet gibi alanlar gelişmeye başladı son yıllarda. Türkiye’de nüfus artıyor sürekli . Türkiye için üretim önemli mi sizce?

Şart, şartoğlu şart. Nüfusumuz korkunç artıyor. İş hayatına girdiğim zaman Türkiye’nin nüfusu 20 milyonlardaydı. Okulda okurken 11-12 milyondur. Bugün 80 milyon bir de mültecileri filan da koyarsanız 85 milyon filan bir nüfusa sahip bunlara iş hazırlamak zorundasınız. Ancak sanayi bunu sağlar. İş gücüne de tabii ki ihtiyaç var.

Türkiye hangi alanlarda büyümeli sanayide?

Valla her alanda da büyüyor bugün sanayi. Bir defa tekstilde son derece iyi noktada olduğumuzu görüyoruz. Dünyanın merkezindeyiz biz. Bütün yolların geçtiği yolların üstündeyiz. Türkiye şu anda üstünden en çok uçak geçen ülke. Bu ne demektir, bir defa burası bir atlama taşı.

Yol aldık ama bir noktada tıklandık. 10 bin dolardı, 8 bin dolara düştü kişi başı gelir. Bir tıkanma var. Bunu aşmak için teknolojiye dayalı yatırımlar mı yapmalı ama yapılmıyor.

Bürokrasi düzelirse her şey yerli yerine oturur. Bir işe başlıyorsunuz siz iki seneden üç seneden evvel bir ruhsat çıkartamıyorsunuz. Yani bugün bu derdimiz var.

Gençlere öğütleriniz neler?

Gençlere ne olacak işte bizim gibi çalışmalarını lazım. Armut piş ağzıma düş böyle bir şey yok yani.

Polisan'ın ilerisi için ne görüyorsunuz, nerede olmasını istersiniz? Üçüncü kuşak başlamış gördüğüm kadarıyla kurumsallaşmayı tamamladınız mı ? Mesela geleceğe kalacak mı Polisan?

Tabii. Kurumsal hale getirdim ben. Yani yüzde 3-5 civarında da halka açtık yani. Kurumsal hale gelmek için o benim şeyim. Şimdi herkesin ailede bir payı var. Benim iki çocuğum var, iki de rahmetli kardeşimin çocukları var. Amcaoğulları var onlar da hissedarlar. Herkes bir yerinden tutmaya çalışıyor.

Alanınız hep boya kimya mı olacak yoksa yeni alanlar da olacak mı, tekstil gibi?

Şimdi tekstil var işte biliyorsunuz. Boya, kimya, inşaat.

İnşaatta büyüyor musunuz?

İnşaatta benim zamanında almış olduğum araziler var arsaları değerlendirmek suretiyle o da bir finansman kaynağı yaratıyor bize.

Gayrimenkul yatırım ortaklığı mı var?

Evet. Bir de tarım var bizim.

Ne yapıyorsunuz tarımda?

Biraz hobi. Orası benim hobim gibi bir yer. 1500 dönüm bir yerdir. Fabrikaya 5 km mesafede.

Peki orası sanayi alanı mı ?

Yok değil. Tamamen dışında bir vaha gibi kaldı orada. Eğer ben orayı korumasaydım oralar da tamamen gecekondularla dolmuş olacaktı. 1700 dönüm arazi var. Orada içinde akarsuyu, şelalesi her şeyi var. Her gün geçtikçe daha da güzelleşiyor. Onun tasarımı bana aittir. Ben çizmem de mimara söyledik de oraya kalkmış bir bina yapmış getir buraya bana bir bina yap dedim.

Tarımda ne yapıyorsunuz peki?

Tarımda şimdi biz Balıkesir civarında aşağı ceviz üretiyoruz. Biz Amerika'dan cevizleri getirdik, bademleri getirdik, bizim çiftlikte bunları ektik. Burada da bürokrasiye takıldık. Arsa teşviki çıkmıyor. Fidanlar geldi fakat formalite bitmiyor. Sonra biz baktık ki fidanlar ölecek. Oralardan arazi 100 dönüm-200 dönüm nereden bulduksa aldık. Aşağı yukarı 7000 dönüme geldik ve ne derler kötü mal sahibi kiracıyı mal sahibi yaparmış. Biz de şimdi mal sahibi olduk. Onlar devam ediyor daha bitmedi muameleleri.

Teşviki duruyor mu?

Duruyor canım duruyor. Duruyor ama nedense bitmiyor. Biz satın almak mecburiyetinde kaldık.

Ne kadar bir yatırım oldu?

Şimdi işte orada 7000 dönüme geldik. Karacasu'da 2500 dönüm bir yerimiz var. Orayı zeytinlik yaptık. Balıkesir civarında da Saruhan'da da Soma'da filan da muhtelif yerlerde şimdi alıyoruz 100 dönüm bir yer ertesi gün bunlar sağa da geliyor sola da geliyor bunlar yavaş yavaş birleştirmeye çalışıyoruz. O kadar parçalanmış ki araziler dede varmış dede ölüyor on tane çocuğa kalıyor 20 tane toruna dağılıyor. Üçer beşer dönümü bölmüşler. Biz herhalde iki sene sonra oradan ürün alırız.



Polisan için yeni bir yatırım yeni bir ortaklık söz konusu değil dediniz?

Şöyle, devamlı geliyor. Bundan evvel bir Amerikalı firma geliyor. Konuştuk, bir şey çıkmadı. Biz de onlar şöyle istiyor. Ben isterim olmasını ama stratejik bir ortaklık olmalı burada. Yani el ele verip büyümek. Onlar geliyor sizden alıyor 5 sene sonrada gerisini de bana satacağın diyor. Gel benimle samimi buraya ortak ol, buraya para getir ortak ol beraberce çalışalım yok. İstikbalde bizi kullanıp ondan sonra bir tekme vurup bizi dışarıya atmak. O gaye ile geliyorlar.

Büyütelim demeyenlerle ortak olmayı düşünmüyorsunuz yani?

Evet. Gelirse beraber stratejik bir ortaklık olursa işimize gelirse ona da hayır demeyiz. Artı getiriyorsa bize Türkiye'ye dolayısıyla artı getiriyorsa neden olmasın.

Yunanistan'da bir fabrika almıştınız. Memnun musunuz orayı aldığınıza? Yunanistan'da kriz devam ediyor...

Daha yeni yeni devreye giriyor yani fabrika durmuştu. Bu sene herhalde başa baş geliriz diye düşünüyorum. Seneye Allah kerim.

Başka var mı dışarıdan alacağınız ya da yapacağınız bir yatırım?

Yok, dışarıda yok. Şark Mensucatı Çerkezköy'e taşındık. Yatırım olarak bizim Pendik'te zamanında almıştım, 57 senesinde rahmetli babam zamanında ısrar etti, 230 dönümlük bir yerimiz var. Bu da Sabiha Gökçen'le komşu oldu. Onu da Dap Yapı ile anlaştık. Şu anda proje safhasında.

Rezidans mı yapacaksınız?

Artık hangisi olursa bu Dap Yapı'nın elinde. Tabii yine beraber karar veriyoruz ama içinde AVM'si de olacak. 3-4 bin konut olacak, oteller olacak çünkü lokasyon olarak son derece önemli bir yer. Lokasyon da son derece önemli. Sabiha Gökçen ile yan yana.

Şu anda ortağınız var mı Polisan da ?

Polisan'da yok. Aile şirketi durumundayız.

Türkiye'de Polisan'ın pazar payı nedir?

Pazar payında herhalde bugün yüzde 20-25 civarındayız. En büyüğü biz. Sektörde kimin büyük kimin küçük olduğu da belli değil.

Polisan / Dilovası





İBRAHİM BODUR

SANAYİSİZ OLMAZ DEDİ, ÇAN MODELİNİ YARATTI

İbrahim Bodur, Türkiye sanayi tarihinde Cumhuriyet döneminin önemli isimlerinden biri...

Çanakkale'nin küçük bir köyünde doğup, Robert Kolej'de başarılı bir öğrencilik hayatı, ABD'de lisansüstü eğitime ulaşan renkli bir hayatın sahibi. Genç yaşta Türkiye'nin kalkınmasının sanayide olacağını görüp, adımlarını bu yönde atan Bodur, 1950'li yıllarda özel sektöre dayalı üretim modelinin de ilk öncülerinden oluyor.

Bir öncülüğü de sanayiye İstanbul'dan Anadolu'ya da götürerek başarıyor. Çan'ın doğal kaynağını kullanarak girdiği seramik sanayiinde bugün 1 milyar doların üzerinde cirosu olan 5000'in üzerinde çalışana sahip bir dünya devi. Sadece seramik değil savunma sanayiinde de ciddi projelere sahip.

Çanakkale'den Yozgat'a, İtalya'dan Rusya'ya kadar üretim yapan ürettiğinin yüzde 40'ını ihraç eden grubun kurucusu İbrahim Bodur'u 2016 Mayıs ayında kaybettik.

İstanbul Sanayi Odası ve diğer iş dünyası örgütlerinin kuruluşunda yine öncü isimlerden olan Bodur'un rahatsızlığı nedeniyle kitap hazırlanma sürecinde görüşemedik. Hem Türkiye sanayi tarihi hem de İSO için çok değerli bir isim olan "Ben dünya üzerindeki ülkelerin sanayileşmeden ve üretmeden kalkınmasının mümkün olmayacağına inandım ve bu yolda azami gayret ve fedakârlık gösterdim" sözlerinin sahibi Bodur'un derslerle dolu hayatı şöyle geçti:



Nevruz köyünden Amerika'ya uzanan eğitim macerası...

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu ilk yıllarda 1928'de Çanakkale'nin o zamanlar adı Mavruz daha sonra İran Şahı Pehlevi'ye atfen Atatürk tarafından Nevruz olarak değiştirilen bir köyünde bir çocuk doğar. Bir çiftçi ailesinin çocuğu olarak dünyaya gelen çocuğa dedesinin adı verilir. İbrahim Bodur.

Ailesi çiftçiliğin yanı sıra sadece yiyecek değil giyim gibi ihtiyaçların da satıldığı bir bakkal dükkanı da işletmektedir.

İbrahim Bodur okul çağına gelir. Ancak Nevruz köyünde ilköğretim okulu yoktur. Köyün bağlı olduğu Yenice Köyü'nde üç kilometre ötede bir ilkokul vardır.

Bodur'un ninesi okula gidebilsin diye bir merkep alır ve adını "Çul" koyar. Bodur işte bu merkeple üç yıl gider okula. Daha sonra okul vasıtası babası Hasan Bodur'un aldığı bisiklet olacaktır.

Yenicéde ortaokulu olmadığı için Balıkesir Lisesi'nde yatılı okur Bodur. Başarılı bir öğrencidir, sınıfları sınavlarla geçer ve okulu bitirir. Lisedeki İngilizce öğretmeni, İngilizce'ye karşı yeteneğini görünce Robert Koleje gitmesini önerir.

1944 yılında İstanbul Amerikan Robert Koleji'ne giren Bodur, ailesinin de İstanbul'a taşınmış olmasına rağmen yatılı okumaya devam eder. Çok başarılı bir öğrencilik geçiren Bodur, Robert Kolej ekonomi bölümünden üstün başarıyla mezun olan Bodur, ABD'de eğitim yapmaya karar verir.

O yıllarda ailesinin tütün ticaretine başlaması nedeniyle ABD'nin tütün üretilen bölgelerinden North Carolina'da dokuz aylık lisans üstü eğitiminin ardından yurda dönerek işe soyunur.

Bodur'un Robert Koleji'de okuduğu yıllarda Türkiye'nin daha sonra sanayici kuşağında yer alacak önemli isimler de vardır. Bu öğrencilerden biri Rahmi Koç'tur. Bodur, Vehbi Koç'un isteğiyle Rahmi Koç'a uzun yıllar okulda ağabeylik yapar.

Okul yıllarında, yaz tatillerinde yaprak tütün ihracatçısı olan babasının yanında, binlerce çalışanla birlikte çalışan Bodur'un arzusu sanayici olmaktır. İstikrarlı ve devamlı bir işin çalışanlar için çok önemli olduğuna, Türkiye'nin sanayileşerek kalkınacağına, kalkınmanın Anadolu'dan başlaması gerektiğine inanan Bodur, yaptığı yatırımlarla da her zaman bu konuda öncü olur.

İbrahim Bodur, ilk adımı iplik fabrikası ile attı

Bodur, ilk adımı babası Hasan Bodur ve Balıkesir'in önemli işadamlarından Şeref Eğinlioğlu ile birlikte atar. 1951 yılında Bodur-Eğinlioğlu Edirnekapı Pamuk İpliği Fabrikası'nı kuran Bodur, fabrikanın müdürü olarak İstanbul Ticaret Odası'na girer. Bodur'un anılarında o günler şöyle yer alır:

"Fabrikanın patronları babam ve kayınpederimdi. Hangisi önce gelirse patron koltuğuna o otururdu. Ben de ikisinin arasında kalırdım. Bazı isteklerimiz olmadı. Ama çok şey öğrendim. Sonunda Sümerbank'ta yetişmiş Turan Sumbül'ü genel müdür yaparak çekildi."

Bodur sonra seramik sanayiine ilgi duymaya başlar. Bu ilgisinde o yıllarda Çanakkale Valisi olan İhsan Sabri Çağlayangil'in bölgenin kaynakları için hazırlattığı bir araştırmadan kaynaklanır. O yıllardan itibaren sanayileşme yolunda önemli yatırımları birbiri ardına hayata geçirir.



Türkiye’de döviz krizinin yaşandığı 1956 yılında seramik sektöründe gelişmiş ülkelerden Çekoslavakya’dan makineleri getirir. 1957 yılında Türkiye’nin ilk seramik karo fabrikalarının temelini atan Bodur, bölgenin gelişmesinde büyük katkı verecek üretime 1958’de başlar. Bodur, limited olarak kurduğu şirketi anonim şirkete çevirerek halka ve çalışanlara da kurumsallaşma yolunda önemli adım atar, 1961’de ise izolatör üretimine yönelirken Etibank’ı ortak olarak alır.

Bodur, dünya çapında önemli ortaklıklarla Çan’ı bir “Seramik Vadisi” haline getirirken Türkiye’nin sanayileşme vizyonuna her zaman katkıda bulundu. O dönemde sanayici üyeler arasında bir oda kurma düşüncesi giderek geliyordu. Bodur’unda görüşü bu yöndeydi.

Hiçbir şey tesadüf değildi

İbrahim Bodur, bir okul olarak gördüğü İstanbul Sanayi Odası’nın kuruluşunda nasıl yer aldığını ise şu sözlerle anlatırdı:

“Benim bu odanın kuruluşundaki çalışmalarım bir tesadüf değildir. 1948 yılında

Sayın Vehbi Koç’u tanımış olmamın büyük önemi olmuştur. Odayı kurabilmek için 750 müteşebbis sanayicinin imza vermesi gerekiyordu. Robert Kolejde okurken tanıdığım Sayın Vehbi Koç, bir gün beni çağırarak, bu imzaları benim toplamamı istedi. Odayı kurarken hepimiz canla başla çalıştık, çünkü o yıllarda, özellikle biz gençler, sadece Türkiye’de değil, dünyada sanayi olmadan, üretmeden hiç bir ülkenin kalkınmasının mümkün olamayacağını görüyorduk. Ne en önemli sanayi kolu olan tekstil sektöründe ne de başka bir sektörde 600 imza bulamadık. Ama ne olursa olsun büyüklerimiz ne yaptı ne etti, çalıştık, didindik ve bu odayı kurduk. Sirkeci’deki Vakıf Han’ın mütevazi asma katında faaliyete geçildi. 25 Mart 1952 tarihinde oda resmen kuruldu ve ilk Meclis toplantısı 30 Mayıs 1952 tarihinde gerçekleştirildi.”

Bayrağı Fazıl Zobu’dan devraldı

Bodur, sanayi odasının nesilden nesile aktarılan yazılı olmayan kuralları olduğuna dikkat çekiyordu “Bu kurallar değişmez ve





fevkalade önem arz eder” diyen Bodur’un anlattıkları her yeni gelenin ustasından bayrağı devraldığı yönünde. İbrahim Bodur da bayrağı Fazıl Zobu’dan devraldı. 1975 yılında İSO Meclis Başkanlık Divanı Başkanlığı’na seçilen Bodur, Fazıl Zobu’dan bayrağı devralarak Meclis Başkanı oldu. 20 yıl kesintisiz olarak Meclis Başkanlığı görevini yürüten Bodur, uzun yıllar İstanbul Sanayi Odası, Taş ve Toprağa Dayalı Tuğla, Refrakter, Çimento, Seramik ve Cam Meslek Komiteleri üyeliğinde de bulundu.

1968’de TOBB macerası başladı

Bodur için 1968 de önemli adımların atıldığı bir yıl olarak kayıtlara geçiyor. 1968 yılında İstanbul Sanayi Odası’nı temsilen Türkiye Odalar Birliği Genel Kurul üyeliğine seçilen Bodur, 1969 yılında Türkiye Odalar Birliği Yönetim Kurulu’na seçilir.

1969’dan 1975 yılına kadar 6 yıl süreyle Şinasi Ertan ile birlikte Odalar Birliği Başkanlık Divanı’nda Başkan Vekilliği görevini yürüten Bodur, bu süre zarfında,



Odalar Birliği bünyesinde sektör konseylerinin kurulmasına öncülük eder. Bodur, 1975- 1979 yılları arasında Türkiye Sanayi Odaları Konsey Başkanlığını, 1980 ve 1982 yılları arasında ise iki dönem Türkiye Odalar Birliği Genel Kurul Başkanlığı görevlerini yapar.

En uzun süreli başkan

1976 yılından 1992 yılına kadar, İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanı olarak, en uzun süreli İstanbul Sanayi Odası Başkanı olarak tarihe geçer. Bodur, 2000 yılında İstanbul Sanayi Odası Meclisi, Onursal Üyesi ve Başkanı olarak onurlandırılırken. Bodur, bu tarihten itibaren fiili oda hizmetlerini noktlayıp bayrağı kızı Zeynep Bodur Okyay'a devreder.

Onursal başkan sıfatıyla, Türk sanayiine hizmetleri, ilgisi ve aşkı aralıksız devam eder Bodur, bayrağı kızına şu sözlerle devrediyordu:

“61 yıllık köklü ve onurlu bir mazisi olan ve Türkiye'nin ilk sanayi odası olarak Türk sanayisinde önemli bir yeri olan bu odada ilk defa bir hanımın Meclis Başkanlığına getirilmesi Türkiye'nin kaydettiği aşamaları ve geldiği yeri göstermesi bakımından fevkalade önemlidir. İstanbul Sanayi Odası, bir çok konuda olduğu gibi bu konuda da öncü olduğunu bu vesileyle göstermiştir. Bir baba olarak, benim görev aldığım sivil toplum kuruluşlarında bayrağı benden devralarak kızımın taşıması ve Oda Meclis Başkanlığına ittifakla seçilmesi beni çok duygulandırdı. Bir evladın önemli sivil toplum kuruluşlarında babanın yerini alarak devam etmesi bakımından ayrıca önemli bir örnek ve girişimdir.

Bodur, sanayi odası görevini bir bayrak yarışı olarak niteleyerek Zeynep Bodur'a şu tavsiye ve yorumları yapıyordu:



“Sanayi Odası Meclis üyesi olmak, Sanayi Odası'nda Meslek Komiteleri Üyesi olmak, buradaki Meclis divanlarında olmak büyük saygınlıktır.

Bu bir bayrak yarışıdır ve bayrağı alıp götüröenler hep bu gayret içinde olmuştur. Odaların kanunları, tüzükleri çıkar, değişir fakat İstanbul Sanayi Odası'nın biz büyüklerimizden gördüğümüz yazılı olmayan kuralları vardır, bunlar değişmez ve fevkalade önem arz eder.



İstanbul Sanayi Odası'nda çıraklık, ustalık gibi bir anlayış ve gelenek vardır. Buna azami derecede dikkat edilmelidir. Her yeni gelen, bayrağı ustasından devralır. Ben rahmetli Fazıl Zobu'ya yeterince çıraklık ettim ve bu onurlu görevi 1975 döneminde aldım. Uzun yıllar aralıksız bu görevi sürdürdüm.

Bu makamlarda görev aldığınız takdirde, sizden beklenen bu hizmeti işlerinizin en önüne alacak, evvela hizmet bekleyen toplum menfaatini ön planda tutacaksınız. Dürüst ve

inandırıcı olacaksınız. Bu toplumsal görevde arkadaşlarınızla uyum ve güvenilirlik içinde çalışmak çok önemlidir.

Bu mesuliyeti taşımak, bunu götürmek de kolay bir iş değildir.”

İbrahim Bodur, başkanlıkları süresince eleştirilerini, sözlerine sakınmadı. Yanlış politikalara hep itiraz etti. Türkiye'de krizlere ilişkin 2002'de Hürriyet Gazetesi'ne verdiği bir röportajda en büyük yanlışın plansız ve düzensiz liberalleşme döneminde yaşandığını şu sözlerle anlatacağı:

“Planlı kalkınmanın her dönemde önemli olduğu unutuldu. Şimdi özlemle sözü edilen yılda yüzde 7 istikrarlı büyüme ne zaman olmuş. Tabii ki planlı dönemlerde. Bence 1980'li yıllarda Süleyman Demirel-Turgut Özal ikilisi önceki dönemlerde olduğu gibi birlikte çalışabilselerdi liberalleşme projesi de başarılı olabilirdi. 24 Ocak politikalarının uygulamasındaki başarısızlık da bundan kaynaklanıyor. Çünkü önce ülkenin önü açıldı sonra plansız bir yatırım dönemi yaşadık. Ülkenin kıt kaynakları heba oldu. Ben koyun ekonomisi dediğim bu dönemi Turgut Özal'la da tartışmıştım.”

İkinci büyük hatayı ise Tansu Çiller hükümetinin Türkiye'yi Gümrük Birliği'ne pazarlıksız sokması olarak açıklayan Bodur, “Avrupa ülkelerinin her biri rekabete açılırken sanayilerine milyarlarca euro bedava kaynak aktarıırken bizler aslan kaplan edebiyatı ile meşgul olduk” diyordu.



Tecrübeleri için şükür ederdi

İstanbul Sanayi Odası İbrahim Bodur'un hayatında her zaman çok önemli bir noktada yer aldı. Çünkü Bodur'un ifadeleri ile İstanbul Sanayi Odası, Türkiye'deki diğer sanayi odalarının kurulmalarına her zaman öncülük etti. TÜSİAD, DEİK, İKV'nin ilk fikir babasının İstanbul Sanayi Odası olduğunu savunan Bodur, ilk altı kurucusundan biri olarak uzun yıllar da TÜSİAD'ın yönetiminde ve Genel Kurul Başkanlığı'nda bulundu.

İbrahim Bodur, her fırsatta İSO'nun bir üyesi olmanın çok şerefli ve çok saygın bir görev olduğuna vurgu yapardı. Bodur'un bu konudaki akıllarda yer eden cümleleri şunlardı:

“Bu odada 38 yıl süreyle aktif görevde bulunduğum ve birçok tecrübelerimi bu odada edindiğim için Allah'ıma şükrediyorum...”

Türk markalarının tanınmasını sağladı

İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanlığı süresince Milano, Venedik, Prag, Cidde, Medine ve Mekke Ticaret ve Sanayi Odalarıyla “Kardeş Oda” uygulaması başlatan Bodur, 65 yılı aşan meslek hayatı boyunca, sosyal ve kültürel alanlarda da faaliyet göstererek İstanbul Sanayi Odası Vakfı, Türk Kalp Vakfı ve TEMA gibi önemli vakıfların kurulmasına da hizmet etti.

Kendi kurduğu Kale Seramik Vakfı ile de eğitim, sağlık ve sosyal alanlarda

önemli yardımlar ve yatırımlar yaptı. İlköğretim okulları, Anadolu liseleri, sağlık meslek lisesi, meslek liseleri, çıraklık eğitim merkezi, öğrenci yurtları yaptıran Bodur, bu çalışmaları ile istihdama önemli katkılarda bulundu.

Bodur, 1962 yılında sanayi ürünleri ihracatına başlayarak, Türk sanayiinin ve ürünlerinin yurt içinde olduğu kadar yurt dışında da tanınmasını sağlamıştı. Bodur'un, 1985 yılında Çekoslovakya Devlet Nişanı, 1985'te "Cavaliere del Lavoro" İtalyan Devlet Nişanı, 1997 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devlet Üstün Hizmet Madalyasına ve 2006 yılında TBMM Üstün Hizmet Ödülü vardı.

Vefatından sonra İSO Başkanı Erdal Bahçivan'ın yaptığı şu konuşma Bodur'un Türk sanayii için ne kadar önemli olduğunu anlatıyordu:

"Biz Japon ve Güney Kore modellerini ararken başka bir model aramamıza gerek yok. Bir Çanakkale Çan modeli var. Üzerinde ot bitmeyen Çanda bir sanayi devi yaratmak hiç kolay değil. Bölge insanının iyi ve kötü gününde yanında olmak çabası son derece kıymetli. Biz Türkiye genelinde böyle 50 model oluştursak, manevi değerleri ve öz gelenekleri çağın gerekleriyle, bilimle ve eğitimle buluşturabilirsek, başka bir model aramamıza gerek kalmaz."





ALİ COŞKUN

“ENDÜSTRİ DEVRİMİNİ DE ISKALAMAYALIM”

Ali Coşkun, Çanakkale Grubu'nun kuruluşunda yer alarak girdiği sanayi sektöründe önemli projelere imza attı. Sonra karar mekanizmalarında yer almak için İstanbul Sanayi Odası üyeliğinden başlayarak, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanlığı, milletvekilliği ve AK Parti'nin ilk döneminde Sanayi Bakanlığı yaptı.

Bugün TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Mütevelli Heyeti üyesi olan Coşkun yaklaşık 40 yılı bulan profesyonel ve siyaset deneyimleri ışığında baktığında Türkiye'de sanayiinin yeterince gelişemediğini savunuyor. Coşkun, Türkiye'nin sanayileşmede geri kaldığını, geç kaldığını anlatıyor. En büyük engelin devletin kendisi olduğunu söyleyen Coşkun, dünyada bugün dördüncü sanayi devriminin yaşandığını hatırlatıyor. Coşkun, “Dünyada endüstri devrimi yaşanıyor. Biz başka şeylerle uğraşıyoruz. Yakalamak için en önemli şey eğitim” diyor.



Uzun yıllardır sanayinin içindesiniz. Nasıl başladınız?

1939 yılında Erzincan Kemaliye kazasının Başpınar Nahiyesi'nde doğdum. Yedi yaşında ilkokul ikinci sınıfa geçtiğimde babam bizi okutabilmek için Ankara'ya göç etti. Etibank'ta memurdu, mütevazı bir aileydik. Bir an önce hayata atılmam gerekiyordu. Zaten ilkokulu Ankara'da sabahları simit, akşamüzeri gazete satarak bitirdim. O zaman Ankara'da sadece iki gazete var. Bir tanesi Ulus gazetesi CHP'ye ait, diğeri Zafer gazetesi DP'ye ait. Genellikle 4 sayfa saman kağıtta çıkardı, fazla okuyucusu olmazdı. İstanbul'dan gelecek gazeteler beklenirdi. 4-5 sıralarında kamyonlara gelir ve hemen dağıtılır. Biz de hemen öğrenci olarak birkaç arkadaşımınla beraber abonelere Yenişehir Kızılay bölgesinde gazeteleri dağıtırdık. İlkokul hayatı öyle geçti. Asker olmamı annem çok isterdi, imtihanlara girdik sağlık muayenelerimiz yapıldı. Askeri ortaokula gideceğiz, fakat o zaman hükümet ortaokulları kapattı. Menderes dönemi 1950. Kapanınca bir an önce hayata atılmak için o zaman meslek lisesi olan erkek sanat enstitüleri vardı. İlkokuldan sonra meslek lisesinde okudum. Bitirdikten sonra da liseyle denk sayılırdı ve liseli hakkını kazanmak için mezun olduktan sonra tekrar genel imtihana girdik. Sonra da o zaman diğer fakültelere davul zurnayla öğrenci topladıkları halde teknik üniversiteye imtihanla giriliyordu, Yıldız Teknik Üniversitesi'ni kazandım ve elektrik mühendisi oldum.

Çanakkale Seramik maceranız o yıllarda başlıyor sanırım...

Mezun olduğumuz günlerde ihtilal oldu. 1960 İhtilali. Tayinler, terfiler durdu. Ben de Ağustos ayında evlenmişim, bir an önce iş sahibi olmam gerekiyor. Bir statik yapılar profesörümüz Afhan Balaban Bey vardı. Ben talebe birliği başkanlığı yaptığım için hocalarla

aramız çok iyiydi. "Başkan başkan" dedi, "Bana senin gibi pratiği olan bir mühendis lazım" dedi. Meslek lisesinden geldiğimiz için deneyleri biz hazırlardık, hatta okulda bir arıza olduğu zaman beni çağırırlardı elektrik arızasına. "Nedir" dedim. "Çanakkale'de seramik fabrikası kuruyoruz, orada sorunlarımız var" dedi. Randevu aldı İbrahim Bodur ağabeyle tanıştık.

Karşılaşmanız nasıl oldu?

Tanışmamız da ilginç oldu... İstanbul'da Perşembe pazarında tanıştık. "Çok gençsin, sen nasıl mezun oldun" dedi. "Çalışınca olunuyor" dedim. Ama bana otur falan demiyor, gözü tutmadı herhalde. Bir ara bir şeyler imzaladı başını kaldırdı, "Bak oğlum bana diploma lazım değil. Bana iş lazım. Sen motor salmayı bilir misin" dedi. "Ben çıraklıkla yetiştim. Ama önemli olan motoru yakmamak, dedim." O zaman başını kaldırdı. "Sen de iş var, otur bakalım" dedi. Oturuş o oturuş. 35 yıl abi kardeşten ileri beraber çalıştık. O yıllar zor yıllardı. Çile çekme yıllarıydı.

Montaj yılları bitiyor, ithal ikamesi yılları başlıyor değil mi?

Şimdi tabii oraya gelirsek şuradan başlamak lazım. Cihan devleti Osmanlı'dan sonra onun yanan yıkılan külleri üzerinde rahmetli Atatürk'ün öncülüğünde Cumhuriyet kuruluyor. Atatürk, demokratik cumhuriyeti hedef olarak gösteriyor. Fakat o günlerde Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin kuruluşu, devletçi zihniyet havası, komünizm havası birçok etkenlerle Türkiye'de dünyadaki gelişmelerin etkisi altında. Çünkü ben hep şunu söylerim, her dönemi yaşanan zamanda ve zeminde tenkit etmek lazım. Dolayısıyla biz o çağları yaşamadık, sadece okuyarak, dinleyerek öğrendik. O günkü şartlar öyleymiş. Özellikle Atatürk'ün ölümünden sonra 1940'lı yıllarda Türkiye çok koyu bir devletçi dönem yaşıyor, tek parti dönemi.



Dünyaya baktığımızda dünyada da aynı şey yaşanıyor değil mi?

Evet ama netice Türkiye devletçi bir dönem yaşıyor. Bu devletçi dönemde tabii ki sermaye birikimi yok. Teknik birikim yok, pazar yok, içine kapanık, tamamen kapalı bir ekonomi. Bu sebeple sanayileşme hızı çok yavaş ve bu devletçi dönemde bu imkansızlıklar içinde devlet bürokratik cumhuriyete dönüşmüş. Hantal bir devlet yapısını oluşturmuş. Bu da bütçe açıklarını getirmiş. Çünkü tamamen israf ekonomisi üzerine dayalı bir gelişme. Cumhuriyet döneminde hükümetlerinin bana göre iki büyük hatası var. Bütçe açıklarını ya karşılıksız para basarak ya da karşılıksız kredi alarak karşılamışlar. 1950'li yıllarda rahmetli Menderes ilk defa özel sektör öncülüğünde kalkınma politikasıyla Türkiye'de farklı bir dönem başlattı. Fakat 1960 ihtilalinden sonra karma ekonomik model geldi. Deve mi kuş mu belli değil.

1960'lı yıllar planlı kalkınma dönemine dönüldüğü zamanlardı. Neler yaşıyordunuz?

Rahmetli Menderes dönemi özel sektör öncülüğünde kalkınma modeli ortaya atıldı. Fakat yeterince yetişmiş eleman yok. Sermaye yine yetersiz, kapalı bir ekonomi dışarıya açılmamış. 1960 ihtilaliyle ise Türkiye'nin tarihinde büyük bir darbe yaşandı. Bu dönemde ithalatı ikame modeli belirdi, karma ekonomi model anlayışıyla. Devlet özel sektör işbirliği girişimleri başladı. Fakat arzu edilen yüksek sanayileşmeye pek ulaşılamadı. Ama Türkiye'de yine de sanayileşmenin adımları o tarihlerde atıldı.

Uygulama nasıldı?

Daha çok ithalat ikame şöyle olurdu. Sanayici bakardı, bunu ben yapabilir miyim, yaparsam satabilir miyim? Eğer yapabiliyorsa kalite,

servis maliyet konuları ikinci derecede kalırdı. Çünkü satıcı piyasası hakimdi. Bu piyasada üretici, satıcı şartları tayin eder. Alıcı bir noktada mahkumdur. Sonra 60'lı yılların sonunda bu kez dışarıya açılma ile karşı karşıya kaldık. Ve Özal döneminde özellikle alıcı piyasası hakim olmaya başladı. Çünkü serbest piyasa ekonomisi benimsendi. Dünyada İngiltere'den sonra bu gelişmeyi yakalayan ikinci ülke durumundaydık.

1950'li yıllar Çanakkale Seramik'in kuruluş yılları. Hükümetle, devletle nasıl bir ilişki var? O dediğiniz özel sektör kamu işbirliği sağlanabiliyor mu?

Çanakkale Seramik İstanbul'da yoğunlaşan ekonomik ağırlığın Anadolu'ya gitmesinde ilk örnektir. İbrahim Bodur Bey üç şeye çok inanırdı. Doğduğu yer, doyduğu yer ve durduğu yer. Dolayısıyla doğduğu topraklara özellikle milliyetçi muhafazakar bir kanı olduğu için Çanakkale şehitlerinin bulunduğu yerde tesisleri kurmayı çok arzu etti. Ve o zaman da bütün yatırım müsaadesi devlette. İthalat yapacaksınız, Türkiye'de makine sanayii gelişmemiş dolayısıyla dışarıdan teknoloji alacaksınız, devletin müsaadesine bağlı. İthal edeceğiniz makineleri yine devlet inceliyor. Yerlisi olmadığına dair belge getiriyorsunuz. Uzun incelemelerden sonra devlet müsaadesine bağlı.

Neler yaşıyor?

Bu temasları yaparken rahmetli Menderes'in de Çanakkale milletvekilleri ve Balıkesir milletvekilleri Sıtkı Yırcalı, Emin Kalafat, Fatih Rüştu Zorlu sayesinde haberi oluyor. İbrahim Bey ile görüşmek istiyor. O görüşmesinde İbrahim Bey'i tebrik ediyor. Çünkü seramik mamulleri Türkiye'nin ihtiyaçlarından biri. Hijyenik bir malzeme. Hastaneler, banyolar, mutfaklar çok perişan halde.

Ama daha önemlisi var. Türkiye’de 36 bin köyde, birçok kasabada ve illerin birçok mahallelerinde elektrik yok. Menderes “Nereye gitsem elektrik istiyorlar. Bakır teli buluyoruz, ağaç teli de buluyoruz, fakat fincan yok. (İzolatör denirdi o zaman fincana.) Acaba porselen izolatör de yapabilir misiniz?” İbrahim Bey etüt edelim efendim, diyor. Sonra da bunu proje olarak bize getiriyor. O zaman biz arkadaşlar toplandık, Çekoslovakya teknolojisi ile izolatör imalatını programa aldık. Nitekim Türkiye’de elektriğin yaygınlaşmasında Çanakkale Seramik’in bu üretiminin büyük katkısı oldu.

Yani üretim konusunu biraz da ihtiyaç belirledi...

Evet ihtiyaçtan doğdu. O zaman da tabii elektrik yapımından satımından her şeyden tek bir kurum sorumlu, Etibank. Sonra Türkiye Elektrik Kurumu kuruldu. Ve Sayın Menderes’in emriyle İbrahim Bodur Bey’e destek olsun diye alıcısı Etibank da fabrikaya üçte bir ortak oldu. Daha sonra ise Türkiye Elektrik Kurumu ortak oldu. 1980’li yılların sonlarında özelleştirme hareketiyle biz tekrar o hisseleri geri aldık.

O günlerden ilginç anılarınız vardır mutlaka...

Çanakkale’de hiçbir şey yok. Mesela ben elektrik santralini kurdum, kurarken bir sürü sıkıntılar çektik. Teknisyen yok, makinist yok. Karabiga’da balıkçı tekneleri var. Karabiga’ya gittim. Balıkçıların başında bir Kemal çavuş varmış, onu buldum. Dedim bana bir makinist lazım. Bir elektrik santrali kurduk, yağcı lazım dedim. Balıkçı teknelerinden bulduğum teknelerle santrali kurdum. Daha fabrika devam ediyor. Çan da küçük bir kasaba, 900 nüfusu var. Şimdi zannediyorum otuz bini geçti. Küçük bir jeneratörü var, İller Bankası’ndan almışlar. O da haftanın üç günü

arızalı. Mahalle mahalle elektrik veriyorlar saat saat. Yetmiyor tabii çok küçük bir şey. İhtilal de olduğu için bir binbaşı hem belediye başkanı hem kaymakam, dedim ki, “Komutan izin verirsen biz santrali kurduk. Şu anda enerji vermeme müsait.” Ana yollara ben aydınlatma direkleri dikip şehri aydınlatalım. Bir de yeni kurulan bize yakın arkada başlanan yeni evler var. Oralara elektrik verebilir falan. Önce muhaberat binbaşısıydı. Ben de meslekten sayılıyım ama dedi şimdi askeri idare var özel sektöre çıkar bunun faturası dedi. Baktım olumsuz, sonra birbirimizi yakından tanıyınca ikna ettim ben onu. Ve kabul etti. Biz hızla ana yollara direkleri diktik. Civa buhar lambaları koyduk. Görülmemiş orada öyle bir şey. Bir gün elektriği verdik pırıl pırıl şehir. Karadağlı’nın kahvesi vardı. Biliyorsun bizim nahiyelerde, köylerde kahvelerde otururlar. Diploması yaparlar, hükümet kurarlar, ilginç adamlar vardır. Demişler ya bu ihtilal iyi bir şey değil ama devrimde bak güzel şeyler yaptı. Memleketimiz pırıl pırıl oldu. Bir Halim amca vardı yaşlı şoför bize hizmet etti. Ne devrimi demiş, bunu elektrikçi Ali Efendi, dinamocu Ali Efendi yaptı. Dolayısıyla benim adım oradan köylere dinamocu Ali Efendi olarak yayıldı. Bir kere Kaz Dağı’nın eteklerinden köylerden heyetler geliyorlar. Bize de elektrik yapacaksın diye. Böyle güzel anılarımız var.

Bu sırada siz İstanbul Sanayi Odası’na da girdiniz değil mi?

Evet. Şimdi oraya geleceğim. Köyde tutuklanıp Yassıada’ya sevk edilmiş eski belediye başkanının evini kiraladılar bana, lojman yok. Fabrikaya yürüyerek gidip geliyorum. Yağmur yağdığı zaman yollar toprak olduğunda siyah çizmeler giyiyoruz. Bir gün İbrahim Bey gelmiş, benim haberim yok. Beni koşarken görmüş yağmurda. İdarede bir dayımız vardı, Süleyman dayı. Dayı demiş Ali Bey niye koşuyor. Arıza var demiş, fabrikada pazar



günü oraya yetişecek. Ya demiş hiç olmazsa bisiklet alalım. Ve bana İstanbul'dan bisiklet yolladılar makam arabası olarak. Bisikletle geziyorum fakat dinamocu Ali efendiyim ya çok saygınlığım var köyde. Bisikletle pazara giderken, çarşıya giderken halk şapkasını çıkartıyor. Bu yine Karadağlı'nın kahvede gündeme gelmiş bu. Demişler ki bu Ali Efendi çok iyi ama bu fabrika batacak.

Bisiklet alındı diye mi?

O sırada develerle nakliye yapan eski il başkanı var. Deveci Arif, o da köyleri tanıyor. Köylerdeki hammadde ocaklarını bulsun araştırsın diye fabrikaya görevli aldılar. Fabrika batacak o çatının altında da deve ahır olacağı şeklinde dedikodular var. Bizim bisiklet bayağı gündemde. Vespit adı da o zaman. Vespit alınmış fabrika batacak diye, konuşmalar oluyor. Bunları niçin söylüyorum o günlerde sanayileşme sadece tahsisler, kotalar sadece pazar açısından değil çevrenin meseleye bakış açısından da çok ilginçti. Çünkü dediğim gibi sermaye birikimi yok. Fabrikadan ne çıkacak, ne olacak büyük merak ediliyor halk tarafından. Büyük sıkıntılar vardı. Ve makineleri ithal edersiniz, monte edersiniz bir parçası arıza yapar. Getirmeniz mümkün değil. Yeniden müracaat edeceksiniz İstanbul Sanayi Odası'na. Üç kişilik bilirkişi heyetine. İhtiyaç olduğuna karar verecekler. Bazen de fabrikaya götürürsünüz, gezdirirsiniz gösterirsiniz rapora o raporla yönetim kuruluna girer. Yönetim kurulu olur derse Türkiye Odalar Borsalar Birliği'ne gider. Fiyat tescil dairesi var. Ve birliğin bütçesinin aşağı yukarı yüzde

altmışına yakını da oradan gelir. Her şeyi fiyatı uygundur diye tasdik eder.

Neden bu bürokrasi?

O da nereden geliyor. Türk parasını koruma kanunu vardı. Bu kanun çerçevesinde dışarıya para kaçırmayınız diye kontrol ederlerdi. Bitmedi bakanlığa. Uzmanların o zaman işadamlarıyla görüşmeleri de yasak. Küçük bir pencerenin içinden evrakı verir, bir seri numarası alırsınız sonra takip edersiniz bir türlü çıkmaz. 15 gün sonra oradan da alırsınız oluru gider bankanızdan varsa kredi ile nakit para ödeyerek akreditif açarsınız. Sonra yedek parçayı yüklerler. Sonra da gümrükte gidersiniz bir gümrük çilesi başlar. İşte onaylarken maalesef çoğu zaman da rüşvet kapısı olurdu yani. Çok çile çekilen bir dönemdi. 1960 ihtilalinden sonra bu dönem giderek yavaş yavaş gelişmeye başladı.

Çile çekiliyordu çok zordu. Fakat 1960'da çok sayıda fabrika kurulmuş bu çileyeye rağmen. Niye kurdu işadamları bu fabrikaları?

Türkiye'de ilginç bir gelişme var. Toplumun sosyal gelişmesi ekonomik gelişmesinin önünde geliyor. Dolayısıyla toplumdaki gelişme dış kredi ile karşılıklı para basarak, biraz ekonomide böyle canlılık gözükünce sonradan enflasyon, hayat pahalılığı ve yüksek faiz olarak tekrar dönüyor topluma. Ama o gelişme içinde ithalat biraz gevşetildi. İhtiyaçlar karşılanınca sanayileşme hareketi o ithal edileni yapma şeklinde gelişmeye başladı ve 60'lı yıllarda tekrar dışa dönük olabileceği düşünceleri ortaya çıktı. 1970'li yıllardan sonra da Türkiye bir kere resmen iç, kısmen de dışa doğru dönmeye başladı ama esas dünyayla bütünleşmesi rahmetli Özal'ın iktidar olmasıyla yani 12 Eylül'den sonra olmuştur. 12 Eylül de askeri bir darbedir,

hiçbir zaman tasvip etmem. Ancak 12 Eylül'ün o gücü olmasaydı Özal da o değişimleri yapamayabilirdi.

Sizi Özal ile ne zaman nerede tanıştınız?

Özal'la tanışmamız benim talebe birliği başkanlığım sırasında oldu. Çünkü 1950'li yıllarda Türkiye'de yeterince sanayi olmadığı için mühendislikte mecburi staj vardır. Yani her yıl 36 iş günü dışarıda belirlenen programa göre çalışmanız ve belge getirmeniz lazım. Arkadaşlar stajyeri bulamazlardı. Hatta mezun olduktan sonra stajını tamamlamak için uğraşıp sonra diplomasını alan çok insan olurdu. O zaman ben talebe birliği başkanı olarak Ankara'ya geldim ve babam Etibank'ta çalışıyordu. Daire başkanı sonradan Enerji Bakanlığı'nda müsteşar oldu, Kemal Noyan Bey beni çok severdi, mühendis olmam için de teşvik etmişti. Seni Turgut Bey'e yollayayım dedi, Elektrik Etüd İdaresi'ne. Turgut Bey gençleri çok severdi ve gençlerle ilgilenirdi. Biz konuşunca bu kez de hemşeri çıktık. O Malatya ben Eğinliyim. Ondan sonra hem bize staj yeri temin etti, barajlarda Süleyman Bey'e (Demirel) yolladı.

Aynı yıl mı?

Aynı yıl. Onlar İstanbul Teknik Üniversitesi'nde biz Yıldız Teknik'te. Öyle tanıştık ve o tanışıklık devam etti. Sonra Çanakkale Seramik'te ben çalışırken Özal planlama müsteşarıydı. Ve tanıdığı böyle mühendis arkadaşlarını ararken ben de herhalde aklına geldim beni de çağırdı. Dedi "Ali seni planlamaya almak istiyorum." Kısa bir dönem de İngiltere'ye yollayacaktı. Çünkü Ekrem Pakdemirli ile Yusuf Bozkurt, Özal falan İngiltere'deydi o zaman. Ben Çanakkale Seramik benim bursumu ödedi, gidemem deyince "O zaman orada devam et ama özel ihtisas komisyonunda görev al" dedi. Raportörlük görevine başladım.

DPT'nin kurulması önemli olmuş diye düşünüyor musunuz Türkiye için?

Tabii. Dediğim gibi bürokratik Cumhuriyet'ten kurtuluş kolay olmadı, hala izleri devam ediyor. Bürokratik Cumhuriyet'ten Demokratik Cumhuriyet'e geçiş hareketi içinde bir planlı dönemden geçme zarureti oldu. Belki ihtilalden sonra iyi hareketlerden biri olmuştur. Ve Devlet Planlama Teşkilatı aynı zamanda Turgut Özal'ın öncülüğünde devleti idare eden insanların yetişmesine de okul oldu.

Kuruluşunda da bulundu Özal...

Evet. İlk müsteşar o değildi ama fikir olarak Süleyman Bey'in ve Turgut Bey'in büyük katkısı var. Esas fikir belki milli güvenlik kurulunun kararlaştırdığı, siyaseten destek verdiği bir konu ama esas fikir adamları Süleyman Demirel ve Turgut Özal.

Bugünkü yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Geldiğimiz noktada, AK Parti programını hazırlarken de raporunu yazdım. Artık Devlet Planlama Teşkilatı icracı, karar verici kurumdan kurtulup stratejik planlar yapan bir duruma gelmesi lazım. Hala bir bakanlığın bütçe komisyonunda, hükümetle görüşülüyor, komisyona geliyor. Bürokratik engel devam ediyor. Kısmen azaldı ama hala var.

Türkiye Odalar ve Borsalar Başkanlığı'nız var Özal döneminde. Nasıl başkan oldunuz?

Turgut Özal döneminde hasbelkader Türkiye Odalar Borsalar Birliği başkanlığı yaptım, Mehmet Yazar'dan sonra. Ve o reformların yapıldığı dönemdi. Hem benim için bir gurur meselesidir hem de sıkıntılı yıllardır. Çünkü İstanbul Sanayi Odası delegeesi olarak gelmişim. Başkanlığa seçilmişim.



O sırada ekonominin, sanayinin ağırlığı İstanbul'da ve Marmara Bölgesi'nde. Kısmen İzmir, Adana'da. Eskişehir'de Gaziantep'te de tek tük hareketler var. Turgut Bey beni çağırdı dedi ki, "Hadi sanayiye, ekonomiyi Anadolu'ya yaymamız lazım. Sebebi bir göçleri önleyeceğiz, iki iş imkânı sağlayacağız." Göçler büyük şehirlerde gecekondulaşmayı gerektiriyor. Gecekondulaşma çarpık bir şehir yapısını getiriyor. Ve sosyal sorunları getiriyor ve sanayinin Anadolu'ya yayılması gerekiyor. Ne istiyorsanız teklif getirin, dedi. O zaman odalar birliğinin bünyesinde orta ve küçük işletmeler kuruldu. Bu kurulda coğrafi bölgelerden odalarımızdan borsalarımızdan, ziraat odalarından herkesi çağırdık, toplantılara başladık. Sıkıntımız nedir ne istiyorsunuz ve KOSGEB oradan doğdu.

Neler yaptınız?

Orta Anadolu'daki harekete KOSGEB'in büyük desteği olmuştur. Teşvikler bakımından da bölgesel il bazında teşvikler getirdik ama tabii kaynak yetersiz olduğu için çok arzu ettiğimiz ölçüde büyük destek veremedik. Ama Anadolu'nun sanayileşmesi öyle başlamıştır. Sonra turizme çok önem verildi. Ona da Turizm İşletmeleri Kurulu diye bir kurul kurduk. Yatırımcı olarak turizmde herhangi bir hareket yok. Daha çok işte oteller falan kuruluyor. Biz yatırımcı öne aldık ve o konuda da hükümetle iç içe çalıştık. İşte o ara efendim Ali Coşkun Özalcı sözü çıktı. Halbuki biz ülkenin kalkınması için doğru olanlarda hükümete destek verdik. Ama yanlış olan hareketlerde de büyük tenkitleri biz yaptık.

Özal'ın önemli kararlarından biri de özelleştirmeydi...

Yani Özal'lı yıllarda çok önemli hareketlerden bir tanesi de özelleştirme hareketidir.

Tabii devlet büyük fedakârlıklarla o zaman bu fabrikaları, KİT'leri kurmuş. Hatta Atatürk emri ile 1. İzmir İktisat Kongresi'nden sonra kurulan Sümerbank'ın sözleşmesinde bir madde var.

Fabrika üç yıl içinde kurulup geliştikten sonra özel sektöre devredilecek diye. Ama yıllar yılı ertelenmiş. Özel sektör yeterince güçlenmeyince bu kere devletin elinde kalmış. Devletin elinde kalınca maalesef siyasi kadrolar orayı bir insan yığını haline getirmişler. Mesela ben şeker fabrikalarını yeniden ele aldığımızda üç katı personelle karşılaştım.

Politikacılar da ona göre davranmışlar oy deposu olarak.

İş bulma yeri olmuş. Teknolojisi yenilenmemiş. Rekabet edemiyor ve devletin sırtına yük oluyor. Bütçeye yük oluyor. Dolayısıyla özelleştirme hareketi yerinde bir harekettir. O zamanda Özal benden bir rapor istemişti. Bende başlığını hiç unutmuyorum. "Önce güzelleştirelim, sonra özelleştirelim" başlığını atmıştım. O çalışmadan dolayı da bana Montblanc bir dolma kalem hediye etti. O da şiir kitabımda bir kalem hikayesi olarak yer almıştır.

Doğru özelleştirme yapılabildi mi?

Amacımız şuydu. Bunları özelleştirirken sağa sola peşkeş çekilmesin. Özellikle bölgesel kalkınmada değerlendirelim, çalışanların hakkını koruyalım. Eğer el değiştirecekse ister uluslararası sermaye olsun isterse özel sektöre geçecekse onlar mutlak suretle bu KİT'lerde teknolojiyi yenileyecek, ihracata yöneltecek, ve istihdamı sağlayacak şekilde şartlar getirebilsin. Bunları şartlara koyalım diye. Özelleştirme hareketi de öyle başladı. Tabii bu arada her işi yaparsınız, bu işte yanlışlıklar olabilir olmuştur da.





Askerle ilginç anılarınız oldu mu 12 Eylül döneminde . . .

Hiç unutmam. Turgut Bey serbest bölgeleri gündeme getirdi. Bütün basında köşe yazarları serbest bölgelerle ilgili yazılar yazmaya başladılar. Ve belirli basın karşı çıkıyor. Turgut Bey'in bir sözünü çok istismar ediyorlar. Bölgeler üçüncü ülke mevzuatına kavuşacaklar. Üçüncü ülke mevzuatından Türk Silahlı Kuvvetleri rahatsız oluyor. Ve bir gün beni çağırdı Özal. Dedi ki 'Ali askerler karşı çıkıyor. Serbest bölgeler konusunda beni tenkit edin.' Bir başbakan özel sektöre diyor ki, beni tenkit edin. Ben de tabii ağzı söz yapan saygın insan İSO'nun başkanı bizim Nurullah Gezgin başkana, diğer başkanlara söyledik. Onlar başladılar yüklenmeye. Bunun üzerine Milli Güvenlik Kurulu'na beni davet ettiler. Dediler ki nedir bu? Dedim ki işte üçüncü bölge kurulacak dünyaya açılacakken zarar ettik. Komutan dedi ki "Bu üçüncü bölge sözü bizi rahatsız ediyor. Bizim verecek bir çakıl taşımız yok." O söz o zaman çıktı. Anlattım sadece mevzuatta üçüncü ülke olacak. Sanayi nasıl rahatlayacak. Bugün yeni adımlar atmak o günlere nazaran çok daha olumlu ve rahat.

Özal'ın hedefi neydi sanayide? Mesela Güney Kore örneği verilebilir. Gelişmekte olan ülke kimliğini aşamadı. Nerelerde hata yapıldı? O dönemleri de yakından biliyorsunuz. . .

Yani sanayileşme hareketinde en büyük engel devletin kendisi olmuştur. Ve hiçbir dönemde ben şahsen ve bulunduğum ortamda temsil ettiğim kurumlarda veyahut hükümette bürokratik engellere karşıyız, bürokrasiye değil. Çünkü tabii ki devlette bürokrasi olacak ama o kadar yıllar yılı ta o Cumhuriyet tek parti dönemlerinden gelen alışkanlıklarla öyle engeller konmuş ki hem yasalarla hem yönetmeliklerle bunları aşmamız mümkün

değil. Dolayısıyla birinci engel bu. İkincisi de tabii sanayileşmede geri kalmışız, geç kalmışız.

Şimdi dördüncü endüstri devrimi tartışılıyor.

Evet, dördüncü sanayileşme tartışılıyor. Ve biz başka şeylerle uğraşyoruz. Dolayısıyla bu değişimlere biraz geç başladığımız için onun da etkisi var. Türkiye coğrafyası çok ilginç bir coğrafya. Bütün devletlerin gözü çeşitli sebeplerle burada. Ben ikinci ve üçüncü dış mihrapların etkisi ile yapılan ihtilalleri, askeri müdahaleleri bu gelişmelerde engel olarak görürüm. Hani askeri idareden sonra Özal döneminde işte olduğu gibi veya 1960 ihtilalinde alınan bazı kararların uygulanmasında muhakkak ki bazı iyi şeyler olmuştur. Bazı adımlar atılmıştır ama genelde bir baskı altında toplumun gelişmesi mümkün değil.

Devlet stratejik sektörleri belirleyip desteklemeli miydi?

Öncelikli olarak bunun için DPT kuruldu ama devam ettiremediler. Yani eskilerin bir sözü var ehemmi mühime tercih etme. Yani bir planlama yaparken en önemliyi önemliye tercih etme. Biz burada hatalar yaptık. Dolayısıyla tercihlerimizde yanlışlıklar var. Ve devletin böyle askeri müdahalelerle kilitlenmesi, durması korku, piyasada güven olmazsa mümkün değil yani. Güven olmazsa bir beklenti dönemi başlıyor. O beklenti çok şeyi kaybettiriyor.

Şimdi siz son dönemi de yakından biliyorsunuz. AK Parti hükümetinde bakanlık yaptınız. AK Parti nasıl doğdu?

AK Parti dönemine gelirken 1990'lı yılların sonunda siyasi istikrar bozulduğu için kesimler arasında kavgalar da başladı. Grevler, lokavtlar, ekonomi çökme noktasına

geldi. Büyük devalüasyonlarla beraber üç büyük partinin iktidar olduğu bir dönemde Sayın Ecevit'in başbakanlığında Türkiye'de ekonomik devrimleri yapmış Anavatan Partisi'nin koalisyonda olduğu, Mesut Yılmaz'ın başbakan olduğu, MHP'nin de koalisyonda olduğu ve Devlet Bahçeli'nin de başbakan olduğu bir dönemde ekonomi çöktü. Biliyorsunuz uluslararası kriterler var. Bir ülkenin dış borçlarının toplamı GSMH'nin yüzde 60'ını geçmişse iflas gözüyle bakarlar. Kağıt üzerinde Türkiye iflas etmiş durumdaydı. Yeni siyasi hareketler böyle dönemde doğuyor. AK Parti böyle bir beklenti döneminde bir araya geldi. Bir araya gelişinde de halkın beklentisi adeta Özal'ın ilk günlerdeki yaptığı gibi değişik fikirlerin geliştiği bir görüntü verdik. Ağırlıklı olarak biz Anavatan Partisi'nden geldik. Fazilet Partisi, Refah Partisi kapatılmış. Oradan gelen arkadaşlar ve diğer partilerden gelen arkadaşlar halkta liberallere bir güven doğdu. Ve güvenle beraber bizde katıldık o harekete.

Ekonomik programı yazarlardan birisiniz değil mi?

Ben ekonomiden sorumlu genel başkan yardımcısıydım. Hükümetin ilk programında ağırlıklı olarak söz sahibi olduk ve programı hazırlayan arkadaşlardan biriyim. Büyük bir ekonomik kurul kurdum daha iktidar olmadan. Ve ekonomik kurulda Ali Babacan'ı sayabilirim, Nazım Ekrem hocayı, doktor Alaattin Büyükkaya'yı sayalım, Nevzat Yalçıntaş hocamızı ve oğlu, İstanbul Ticaret Odası Başkanı Murat Yalçıntaş'ı. Böyle bir ekip kurduk ve gece gündüz çalıştık. İktidar olmadan da bunu halka anlattık. Ne yapacağımızı aynen Özal gibi anlattık. Ve sanki halkta Özal'ın ikinci değişik programı geliyor diye bir güven doğdu. Kısa zamanda da alınan önlemlerle ekonomiyi düzlüğe çıkarabildik.

Kemal Derviş'in programı da vardı...

Kemal Derviş dışarıdan getirtilip büyük yetkilerle görevlendirilmesine rağmen koalisyon olduğu için programını uygulayacak siyasi gücü bulamadı. Ve belki Dünya Bankası'ndan geldiği için o zaman Meclis'te kendisine de söylemişimdir. Sadece parasal politikalarla ekonomiyi düzeltmeye ağırlık verdi. Biz iktidar olunca parasal politikaları mali politikalarla destekleyip üretimle birleştirdik. Üç sacayağı şeklinde. Ekonomi, döviz, faiz, borsa üçgeninde çırpınıyordu. Bu zinciri de kırdık, kırabildik. Yatırım, üretim, ihracat seferberliğine çevirdik. İki güçlü ekonomik hareketle 2007 yılına doğru tamamen düzlüğe çıktık. Hatta bütün dünyada finans kurumları bizlerden randevu almak için sıra bekliyorlardı. Türkiye'de yeni bir hareket başladı, diye. Türkiye yatırım ağırlıklı güvene kavuştu.

Dünyada da büyüme dönemleriydi. Etkisi oluyor muydu?

Dünyadaki gelişmeler de çok etkiledi. Ama Türkiye hakikaten yatırım için cazibe merkezi haline gelmişti.

2007'den sonra durum değişmeye başladı. Neden?

2007 yılından sonra bana göre siyasi istikrar bozulmaya başladı. Siyasi istikrar bozulunca, sen ben kavgası doğdu. Yeniden kısır politik çekişmeler öne geldi. Seçimler, 2008-2009 dünyadaki finans krizinin giderek mali kriz haline dönüşmesi ve Türkiye'nin bundan büyük ölçüde zarar görmesi, tekrar bir siyasi istikrarsızlığın getirdiği bir beklenti dönemine doğru sürüklendik. Bu arada da maalesef terör olayları canlandı. Adeta Türkiye'nin bölünme ortamının yaratılması için dış ve iç güçler faaliyete geçti. Çok üzüntülü tablolarla karşı karşıya kalıyoruz. Temennimiz tabii devletin gücü ve halkın birlik beraberlik duygularıyla bu



terör hareketlerinin bir an önce sona ermesi ve ekonominin yeniden canlanması.

Türkiye şimdi sanayileşmede yeniden bir durgunluk dönemine girdi. İnşaat öne geçti. GSMH içinde sanayinin payı giderek düşüyor. Fabrika arazileri inşaat rezidanslar AVM'lere dönüşüyor. Bu dönemi nasıl görüyorsunuz?

Şimdi ekonominin sağlıklı itici gücü sanayidir. Hani, Napolyon para para demiş. Bence ekonominin ilacı üretim, üretim, üretim. Üretim olmadığı takdirde mali denetimi sağlamanız mümkün değil. Üretim olmazsa vergi nasıl olacak. Vergi alınmazsa yeterince yatırım nasıl olacak dolayısıyla tasarruf nasıl olacak. Türkiye'de tasarruflar çok geriledi. Halbuki biz 27'leri falan hedef almıştık. Dolayısıyla yeterince tasarruf olmayınca o zaman yabancı yatırıma muhtaç oluyorsunuz. Yabancı yatırımda da bizim arzumuz doğrudan yatırıma gelmesi. Oysa ki sıcak para olarak geliyor ve ekonomide her an risk taşıyan bir gelişme oluyor.

Sanayi değil inşaat öne geçti...

Üretimin canlanması için de biz başlangıçta inşaat sektörüne önem verdik. Yani bunun aksini söylersem yanlış söylemiş olurum. Çünkü inşaat sektörü sanayide bugün 500 üzerinde ürünü hareketlendiriyor. Bir amaç da çarpık şehirleşmeyi modernize etme, özellikle deprem fayları üzerinde olan bölgelerde yeniden yapılanmayı ele almaktı. Ama zamanla sanayiye göre daha rahat bir sektör olduğu için ve rantı yüksek olduğu için öne geçti. Özellikle arazilerin arsa haline dönüştürülmesi ve oradan rantlar elde edilmesi o rantlarında paylaşılması için yatay paylaşma yerine dikey paylaşma olması ile bence biraz ölçü kaçırıldı. Ve bu dönüşüm çalışmalarıyla da inşaat çok öne çıktı. Ve sanayici de bir kere rantı orada

görünce sanayiye bırakıp inşaat sektörüne girdi. Hatta ben biliyorum fabrika kurmak için bütün projeleri hazır olduğu halde, o projeleri bırakıp inşaat sektörüne giren arkadaşlarımız var. Dolayısıyla burada bunu ben ekonominin geleceği yönünden sakıncalı görüyorum.

İstanbul sanayisini de bir anlatırsanız. İstanbul'un sanayileşmesinde nerelerde doğru yapıldı, nerelerde hata yapıldı? Holdingleşme ne gibi katkı sağladı? İstanbul'un payı hala yüzde 40'larda.

Şimdi odalar borsalar aslında Türk ekonomisinin gelişmesinde başlangıçta kapalı ya da yarı kapalı ekonomik dönemlerinde fazla bir atılım yapamasa da 1960'lı yıllardan sonra özellikle ekonominin gelişmesinde büyük katkılar yapmışlardı. İstanbul Sanayi Odası'na gelecek olursak belki bizim neslin şansı da odur. Biz orada Türk sanayisine önderlik yapmış, babadan çok kendi girişimciliğiyle sanayiye girmiş ağabeylerle, arkadaşlarla beraber çalıştık. Ve bizler için o üniversite sonrası yüksek ihtisas gibi olmuştur. Ayrıca da çok ilginç bir yapısı vardır. Hani İngiltere'de anayasa yok. Fakat İngiltere'nin örfleri var. İSO'nun da vardır. Örnek, siz meslek komitesine girmek istiyorsanız o meslek komitesinde biriyle mutlak suretle konuşmanız gerekir bir nevi izin alır gibi.

Siz kimden izin aldınız?

Ben elektrik piyasasından geldiğim için o zaman dediler ki söz sahibi rahmetli Emin Cankurtaran'dır. Emin Ağabey ile gittim konuştum. çok iyi olur, dedi. Çünkü sen sadece mühendis olan bir arkadaş değilsin, piyasadan da yetişmiş bir arkadaşsın. Ama çok geç, dedi. Bu dönem olmaz, gelecek dönem bakarız, dedi. Ben de dedim ki bir sakıncası yoksa sizi de üzümeyeksem ben aday olmak istiyorum. Sen bilirsin, dedi. O sen bilirsin sözü bile

bana yetti. Ben seçimlere gelmeyen gruba yüklendim. İki otobüs elemanı otelin arkasında beklettim. Pera Palas'ın arkasında. Seçimler o zaman ilçe seçim kurulunun, hakimlerin, hakemlerin gözetimi altında yapılıyor ve 17.00'ye kadar devam ediyor. Saat 17.00 bitmeden kuyruğa girenler varsa onlarda oyunu kullanabiliyor. 16.30 civarında artık sonuçlar tahmin edilebiliyor. Ben arkadaşları çağırdım. Sandık bir açıldı. Ben delip girmişim içeri. Fakat meslek komitesi seçiminde Emin Bey bir konuşma yaptı. Beni bir methetti. Meslek Komitesi başkanı olmamı teklif etti. Ancak bu nedenle iki yıl Meclis'e giremedim.

Odaların gücü kalmadı herhalde fazla?

Eskiden toplum kuruluşları çok sayılıydı yani diğer konularda da. Mesela Aydınlara Ocağı'nda başkanlık yaptım, üyelik yaptım. O zaman hükümet bile ne diyecek diye beklerdi. Televizyonlar yoktu. Odalar Birliği ne diyecek diye beklerdi. Artık televizyonlarda her gün açık oturum var. Sizler her gün yazıyorsunuz ediyorsunuz. O kadar çok yayıldı ki. İşadamları dernekleri, herkes beyanat veriyor. Ama odalar hala devletin eskiden yaptığı devletçi zihniyetle bürokratik engeller koyduğu konuları engelsiz olarak yapıyor. Bundan çok kimsenin bilgisi yok.

İstanbul'dan sanayinin çıkarılması konusu var. Öyle bir tartışma var. İstanbul'un bir tasarım kenti olması onun dışında bütün sanayi fabrikalarının dışarıya çıkarılması düşünülüyor. İstanbul'da sanayi olmalı mı olmamalı mı?

Şimdi İstanbul, sanayinin mektebi olmuştur. Tabii ki böylesine büyük dünyanın nüfus bakımından büyük tarihi kültür şehrinin mahalle aralarında sanayi olması hiçbir zaman tasvip edilmez. Ama bunun çok güçlü bir devlet politikası ile halledilmesi lazım. Bir yol

haritası çizilmesi lazım, Yoksa belediyenin kararıyla burayı boşaltın kararıyla bunun gerçekleşebileceğine inanmıyorum. O sadece ekonomiye ufak tefek de olsa darbeler getirir. Bazı müesseselerin iflas etmesine, hatta kapanmasına sebebiyet verebilir. Onun için bu hükümet politikası olarak alınmalı. Bir devlet politikası haline getirilmeli. İstanbul'un ne şekilde finans merkezi, ne şekilde kültür merkezi, ne şekilde turizm merkezi olacağına belirlenmesi gerek.

İstanbul dışı da kalmadı ama.

Kalmadı ama. Nitekim teşvikle Anadolu'ya gidebilir. Nitekim bir çoğu gitti. Onun için köklü devlet politikası haline dönüşmesi lazım. İktidarlar değişse bile aynı politikayı devam ettirmesi lazım.

Mümkün mü öyle bir şey?

Mümkün. Ekonomi olduğu için neticede karşısında muhatap sanayici esnaf tüccar olduğu için hükümet de mecbur olur onu uygulamaya ciddi bir programla.

Türkiye stratejik olarak hangi sanayi sektörlerini belirlemeli. Siz yıllarca bunun araştırmasını yaptınız? Otomobil deniyor otomobil olmalı mı?

Otomobile saplantı yanlış. Devrim otomobili de öyle oldu. Ben mühendis olarak söylüyorum, Devrim arabasının başarısız olmasının temel sebebi o sırada Türkiye'de yan sanayinin olmaması. Yan sanayi



olmayınca döviz yok. Dışarıdan parça da getiremiyorsunuz. Ayrıca sizin modele uyar uymaz. Parça alma imkânınız da olmayabilir. Vidasına kadar yerli yapıldı. Böyle bir şeyin rekabet etmesi mümkün değil. Dolayısıyla eğer bugün Türkiye’de otomobil sanayiinde büyük bir gelişme varsa mesela Mercedes dünya kamyon yatırımı, otobüs yatırımı Türkiye’de. Bir ülkenin yatırımları, önemli yatırımların önüne geçmesi lazım. Mesela son günlerde bir et kavgası devam ediyor. Şimdi et yatırımına verilecek teşvikler ne kadar? Bakalım yerli otomobil yapılacak diye platform satın alınıyor, teşvikler özel teşvikler veriliyor ve bir baba yiğit aranıyor. Acaba babayığidi ette mi aramalıyız otomobilde mi. Ben ilgili arkadaşlara sordum. Yabancı sermaye ile uluslararası sermaye ile Türkiye’de yapılan otomobiller yerli değil mi? Dolayısıyla sırf heves, gösteriş ekonomisi ile ekonomiyi yönlendirmek doğru değil.

Peki günümüzde hangi sanayiye öncelik vermeli?

Bir defa devlet devletleşme şeklinde bazı şeylere yön vermek istiyor. Bence serbest ekonomik modelden ayrılmamak lazım. Dünyadaki gelişmelere uygun olarak tercihlerimizi kurmamız lazım. İşte Almanya’da 2013 yıllarında ortaya atılan 4. Sanayi devrimi yıllardır tartışılıyor. Davos’ta sayın Başbakan gitmeden de ben arkadaşlara söyledim, bakın Davos’a gidiliyor. Davos’ta 4. Sanayi Devrimi tartışılacak. Halbuki o günlerde biz gereksiz şeyler tartıştık. Başbakan da uçakta gazetecilere hiç ilgisi olmayan konulara cevap vererek Davos’a gitti. Bu bakımdan bu 4. sanayileşme devrimine çok önem vermemiz lazım.

Yakalama şansımız var mı?

Bunu da yakalama şartımız eğitimden başlamak. Okullarımızda da bu yok hala ortaöğretimde, liselerde ezberci eğitim

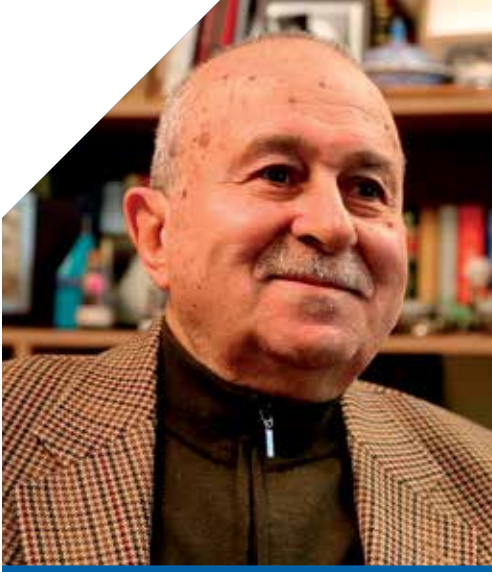
politikası devam ediyor. Bu ezbercilikten kurtulup ve girişimci ruhunu verebileceğimiz bir eğitim tarzına geçmemiz lazım. Girişimciliği öne çıkarmamız lazım. AR-GE çalışmalarına çok daha destek vermemiz lazım. Benim bakanlığım zamanında bu tabuların çoğunu yıktık. Tabii bu arada da yerli kaynakları kalkındırmaya öncelik vermemiz lazım. Ayrıca istikrar olmadan, siyasi istikrar olmadan hiçbir şey olmaz.

Üniversite sanayi işbirliği de önemli bir sorun.

Ben İstanbul Sanayi Odası’nda yönetime girmek için mecliste yönetimi tenkit ettiğimde üç şey üzerinde durmuşum. Bunlardan biri üniversite-sanayi ilişkileriydi. Nurullah Gezgin de Allah rahmet eylesin, çok zeki ve tecrübeli bir başkandı. Ben başkan yardımcısı olarak yönetimde görevi aldığımda o dedi ki üçünden görevlisin. Ve o yıllarda randevu alıp üniversite rektörü hocamıza gittiğimizde. “Yani biz o kapitalistlere, o karaborsacılara üniversiteyi mi açacağız” demişti. Büyük firmaların patronlarına gittiğimizde de ya biz seni yönetime seçtik onların hepsi ya komünist ya sosyalist yani sosyalistleri içimize mi sokacağız demişlerdi. Sanayi üniversite ilişkisinde böyle bir görüş vardı. Fakat bu benim içime ukde oldu. Odalar Borsalar Birliği’ne seçildiğimde üniversitelere yazı yazdım. Dedim ki Türk ekonomisinin ve özellikle sanayinin ihtiyacı olan konularda master ve doktora tezi yaparsanız bütün masrafını karşılayacağız. Üniversitelerde bir hareket başladı. Talepler geldi o talepler üniversitelere ulaştırdık. Üniversiteler onlardan seçti. Hiç unutmam ilk yıl 70 tane tezi besledik. Santez’i kurduk. Türkiye adeta sanayi konusunda tezlerde kuluçka merkezi haline geldi. Şimdi bu projeler TUBİTAK’tan Avrupa Birliği fonlarından büyük destekler görüyor.



*Turgut Özal - Ali Coşkun
İSO Meclisi 1980'li yıllar*



ORHAN DEMİRTAŞ

“BİR ÜLKENİN ŞAHDAMARI SANAYİİDİR”

Orhan Demirtaş, 1970’li yıllarda yünlü kumaş üreten bir sanayici iken Tekstil İşverenleri Sendikası Konfederasyonu’nda tanıdığı Turgut Özal’la birlikte politikaya giriyor. Parlamente’ye girince işleri sıkıntıya giren Demirtaş’ın sanayicilikten uzaklaşmak zorunda kalmasının nedeni ise ilginç. 1989-90’da Türk-İş bir grev kararı alıyor. İlk grev çadırı onun fabrikasında kuruluyor. Çünkü Demirtaş Özal’ın en yakın destekçilerinden biri ve işçiler için Özal, ‘Çankaya’nın şişmani işçi düşmanı.’

İngiltere’ye bile ihracat yapacak kalitede üretim yapan Demirtaş ne yazık ki bu krizi aşamıyor ve sanayicilikten ayrılmak zorunda kalıyor.

İmkani olsa bugün yeniden sanayiciliğe dönmek istediğini söyleyen Demirtaş, “İmkanlarım olsa gene her şeyimle dönmek isterim. Sanayiye çok seviyorum, sanayiciyi çok seviyorum. Daha doğrusu üretimi çok seviyorum. Bir ülkenin şahdamarı, can damarı üretimdir. Üretim yoksa orada işler iyi değildir” diyor.

Demirtaş’la hem Özal’lı yılları hem de sanayileşme serüvenini konuştuk.



Sanayiciliğe ulaşan yaşam öykünüzü anlatır mısınız? Nerede okudunuz, nasıl sanayici oldunuz?

İstanbul Fatih'te 1933'te dünyaya geldim. Ortaokulda ve ticaret lisesinde okurken bir yandan da çalışmaya başladım. Öğleden akşama kadar çalışıyordum. Nakliye ambarında çalışıyordum. Bu benim hem şansım hem şanssızlığım oldu. Şanssızlık şurada, mesai 13.00'de başlar gece 9-10-11.00 gibi bitirdi. Tabii bir talebe için çok zordu. Şansım ise sayısız tüccar tanıdım, işadamları tanıdım. Dolayısıyla çok güzel bir meslekti. Sonra bu kısıtlamalardan dolayı da yüksek ticareti tercih ettim. Çünkü yüksek ticarete de üniversiteye nazaran biraz daha programlar hafifti. İstanbul'da yüksek ekonomi ve ticaret okulu, sonra Marmara Üniversitesi oldu, orayı bitirdim. Konya Karamanda askerlik yaptım.

Askerlikten sonra...

Döndükten sonra bir tekstil işine girdim. Bu tekstil işi bir yün iplik fabrikasıydı. Bir sene çalıştım fakat hem maddi imkanlar kısıtlı hem de terfi imkanları zordu. Koç'un Kavel fabrikası vardı İstinye'de, orada ticaret müdürü olarak teklif geldi. Bir elemeyden geçtim. Oraya atandım fakat oranın yönetim kurulu başkanıyla bir mülakatımızda beni rahatsız eden bir davranışı oldu. Ceketimi alıp çıktım. O esnada eski patronuma rastladım. Kemal Yılancıoğlu Yilteks Mensucat'ın patronu. "İşine dön" dedi, "Ben işportacılık yapacağım, kendi hayatımı kendim kazanacağım" diye teklifi reddedince ortaklık teklif etti adam. Bir firma kurduk ve bilahare sanayicilik de böyle başlamış oldu. Bu yıllar 1958-59'lu yıllar. 98 senesine kadar devam etti ama 1989 yılında fabrikayı kapatmak mecburiyetinde kaldık.

Yilteks'e ortak oldunuz orada.

Evet ve yönetim kurulu başkanı oldum. Bayağı ciddi bir pozisyona gelmiştim.

Türk-İş ve rahmetli Şevket Yılmaz bir grev kararı aldı. Çok sıkıntılı yıllardı,hammadde bulunamıyordu. 1975'de İSO Meclisi'ne girdim. Sosyal politikalara ağırlık verdim.

Sanayiciyken siyaseti düşünmediniz.

Düşünmedim, açıkçası da sevmedim. Baktığım zaman bu iş benim hoşuma gitmiyordu. Ben topluma hizmeti böyle bir yoldan götürmek istedim ve İstanbul Sanayi Odası'nda 1975'ten 1987'ye kadar 13 sene yönetim kurulu üyeliği ve bir veya iki dönem de başkan yardımcılığı yaptım. Ali Coşkun kardeşimle beraber, partnerim oydu. Şaban Çavuşoğlu ÇBS'nin sahibi yönetim kurulu başkanımızdı. Allah rahmet eylesin Nurullah Gezgin'le uzun süre beraber çalıştık. Çok değerli sanayicilerle, işadamlarıyla birlikte bulunduk. Yönetim kurulumuzda JakKamhi ağabeyimiz vardı, İbrahim Bodur Bey meclis başkanımızdı. Mehmet Şuhubi Bey yönetim kurulu üyemiz oldu. Rahmetli Cavit Çuhadaroğlu, Ahmet Bey, Orhan Keçeli ile beraber çalıştık.

Sonra Turgut Özal'la nasıl tanıştınız?

Özal'la tanışmamız şöyle; 1966-67'de Turgut Bey -tarihleri belki karıştırabilirim- Devlet Planlama Müsteşarlığı'na getirildi Süleyman Bey tarafından. Ben de kendisiyle uzun süredir tanışmak istiyordum.

Niye tanışmak istiyordunuz?

Hikayelerini dinledim. Bu hikayeler sonra 24 Ocak'ta da hayata geçti. Bir bürokrattan böyle bir yaklaşım beklemiyorduk yani bürokratlar affetsinler ama bir at gözlükleri var, devamlı o gözlükle bakarlar. Turgut Bey hem Türkiye'ye hem dünyaya bakıyordu. Bir devlet adamı zaten hem dünyayı hem ülkesini yakından izlemeli, nabzını tutmalı ve kararlarını o istikamette vermeli. İşte dünyayı ve ülkesini izleyip nabzını tutan nadir devlet adamlarından bir tanesi Turgut Bey.



Benim ilgimi bu noktada çekti. Tanıştık, ben kendisine İstanbul'dan da çok önemli bir dosya yaptım götürdüm.

Neyle ilgili, ihracat, tekstil..

İhracatla ilgili, ithalatla ilgili, sanayiyle ilgili. Karma ekonomi ismi altında yarı devletçi yarı özel sektörcü bir ekonomi var ama bu bence bir çorba. Bu ne devletçi bir politika, ne liberal bir politika, bu üstü örtülü, kapalı bir politika. Türkiye'nin kendine özel bir politikasıydı. Ne devlet abad oldu, ne özel sektör ihya oldu. Yürümüyordu, işler birbirine karışıyordu çünkü özel sektörle devletin aynı istikamette yaptığı işler var, üretimler var. Devlette maliyet mefhumu olmadığı için devlet 10 liraya mal olan bir malı 9 liraya da satabiliyor. Özel sektörde 10 liralık bir malı 11-12 liraya satıyor, dolayısıyla bu açı özel sektörde çalışanların aleyhine oluyor hem de devlet zarar ediyor. Bunları da bürokratlara anlatmak kolay değildi o günkü şartlar içerisinde. Turgut Bey ile bu münasebette tanışmayı arzu ettim. Kendisini tanıdığım andan itibaren müstesna bir devlet adamıyla karşılaştım. Çok önemli bir makamdasınız niçin bunu hayata geçirmiyorsunuz dediğimde de aldığım cevap "Biz iktidardayız ama muktedir değiliz" oldu.

O zaman ANAP yoktu ama, onun söylemek istediği neydi?

Süleyman Bey'in yani Adalet Partisi'nin iktidarı. O da Devlet Planlama Müsteşarı. Bu gücü, bu yapmak istediği projeleri için meclise hakim olması lazım, partiye hakim olması lazım vs. Turgut Bey çok yüksek, üst düzeyde bir devlet memuru, bürokrat. Onun için ben muktedir değilim diyor. Peki nasıl düzelecek dediğimiz zaman da Allah ileride bir gün nasip ederse hem iktidar hem gücün sahibi olursak ancak bunları yapabiliriz demişti. Bilahare 1971 senesinde bir darbe oldu, 12 Mart 1971 darbesi, Turgut Bey

askerler tarafından görevden uzaklaştırıldı. O gün Amerikalı bir politikacı var McNamara. Dünya Bankası Başkanı ve Milli Savunma Bakanı, onun bir sözü var diyor ki, 'Siz Turgut Özal gibi bir adamı ülkeden kovuyorsunuz, gönderiyorsunuz. Biz onu Dünya Bankası Başkanı yapmak istedik Müslüman diye yapamadık. Bu nice iştir' diyor.

Sabancı Holding'te CEO oldu sonra değil mi Özal?

Turgut Bey ile Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası'nda sıra arkadaşı olduk. O Sabancılar CEO oldu, Genel Koordinatör seçildi. Dolayısıyla Hacı Sabancı'nın yerine. Orada da dostluğu, yakınlığı adam akıllı pekiştirdik. Orada da yabancısı olduğu tekstilde öyle şeyler söylüyordu ki yani içinde olan bizler bile bazen hayret ediyorduk. Çünkü vizyonu olan bir adam. Meselelere, ağaca bakmıyor ormana bakıyor, böyle bir yapısı var. Bu çok önemli. Birçok insan önünde ağacı veya herhangi bir nesneyi seyrederek, o tepeden ormana bakıyordu, kararlarını böyle veriyordu. Ve bu hukuk parti kuruluşuna kadar da devam etti.

Arkadaş oldunuz siyasete ısındınız mı?

Partiyi beraber kuracaktık yani teklifi Eymen Topbaş Bey ile ben İstanbul'da ilk teklif ettiği iki kişiydik. Fakat bilahare parti kuruluşunda öyle portreler gördüm ki ben o portrelerle beraber olmak istemedim. O resim hoşuma gitmedi. Sebebi de şöyle; Parti kurulurken Sanayi Odası Yönetim Kurulu'nu Şaban Bey'in (Çavuşoğlu) evinde topladım, başkanın evinde. Ve bir parti kurulmakta olduğunu, bana da böyle bir teklif yapıldığını, sanayici arkadaşlarımızın bu işe dahil olması gerektiğini ifade ettim. Ama bu 12-13 kişilik topluluktan hiç ses çıkmadı. Yani Turgut Bey'i seviyorlar ama Turgut Bey'le beraber yürümüyorlar. Siyaseti sevmiyorlar. Ekonomistler, işadamları, sanayiciler zaten siyaseti sevmez, siyasetten uzak dururlar.

12 Eylül Darbesi olmuş muydu? Yani korkudan olabilir mi?

Bugün mesela darbe marbe yok, yani gene sanayici bu işlerden uzak duruyor. İşadami belki de haklıdır, kendi işini ayakta tutmak için bu işlere girmiyor. Ama şimdi üniversite muhiti, iş muhiti, entelektüel kesim, yetişmiş insanlar bu işe girmeyince bu boşluğu kimler dolduruyor onu da görüyoruz, yaşıyoruz.

Sonra siz girdiniz mi partiye, girmediniz.

Ben partiye girmedim ama dışarıdan Ali Coşkun'la biz çok destek verdik, çok hizmet ettik. Bir ara 1987 senesinde bir emrivaki oldu, Turgut Bey bir gece telefonu açtı, 'Seni aday yapıyorum. Biliyorum gene uzak duracaksın ama bu sefer kaçamazsın. Çünkü aday paranı filan ben yatırıyorum' dedi ve telefonu kapattı. Böyle bir emrivaki olunca artık ülkenin başbakanını kırmak da olmazdı, ben bu işe girdim. Kenarından girdiğimi zannettim ama tam göbeğine düştüm. Evvela partinin genel muhasibi oldum, sonra da teşkilat başkanı oldum. Turgut Bey ile çok ahenkli bir çalışmamız oldu.

24 Ocak kararları nasıl açıklandı?

1979 senesinin Aralık ayının ilk günleri, başbakanlıktan bir zat beni aradı, ertesi gün 9'da Turgut Bey ile randevum olduğunu bana tebliğ etti. Aynı toplantıya Ali Coşkun da davet edilmiş. Şaban Çavuşoğlu'nu da Turgut Bey'e ben söyledim davet etti. Huzuruna çıktığımızda Özal'ın ifadesi şu oldu:

"Devlet dediğin felç olmuş, çalışmıyor. Ben buraya hem Devlet Planlama Müsteşarı hem Başbakanlık Müsteşarı olarak atandım ama şu birkaç gün içerisinde gördüm ki devletin her tarafı tıkanmış kalmış.Şimdi ben doları 47 liradan 100 liraya çıkartıyorum. Özel sektör bu hareketi nasıl kaldırır ne olur?

Danışmak için sizi çağırdım." Kendisine cevabımız, müsaade et bir hafta on gün, dönelim İstanbul'a, araştırmalarımızı yapalım ve size tekrar gelelim oldu. O da ne bir haftası dedi, bunu Başbakan biliyor, kabinede bir-iki kişi biliyor, Maliye Bakanı bile bilmiyor, İstanbul'a filan gitmek yok, burada bana bunun cevabını vereceksiniz, dedi. Bize bir oda ayırdı. Arkadaşlarla konuştuk, elimizde hiçbir done yok, bir malzeme yok. Sen ne düşünüyorsun dediler,73-74 lira düşünüyorum, dedim. Anadolu'da şöyle bir tabir var, bir malın bedelini bilmiyorsanız yarısını verin, derler. 24 Ocak Kararları bu rakamla bağlandı, Bunda benim etkim mi oldu yoksa onlar da mı öyle düşündüler onu bilemiyorum tabii. Ve 24 Ocak Kararları böyle alındı.

Turgut Bey niye hazırlamış böyle bir planı?

Turgut Bey devlet planlamaya ve Başbakanlık müsteşarlığına atanınca ekonomi felç olmuş, durmuş, bir ameliyat-operasyon yapılması lazım, bu operasyonun tarifi de 24 Ocak Kararları.Bu bir hükümet kararnamesi, o da şöyle oldu, 1979 Kasım'ında Başbakan Ecevit beş yerde senato seçimlerinde kaybetti seçimleri. Haysiyetli, onurlu bir devlet adamı Bülent Bey, istifa etti. Süleyman Bey bir azınlık hükümeti kurdu. Başbakanlığa gelir gelmez de Turgut Bey'i Başbakan Yardımcısı olarak atadı. Ama kabineye almadı, işin başına koydu.

Demirel bu kararları biliyor muydu?

Şimdi işin başına zaten onun getirmesinin sebebi Turgut Bey'in ne yapacağını, nasıl bir operasyon yapacağını bilmesiydi. Bu kararlar da tabii zecri kararlar, can yakıcı kararlar. Kolay değil ama zaten ülke hemen hemen batmış durumda iktisadi bakımdan. Hastanelerde, okullarda, devlet dairelerinde, evlerde fueloil yok, mazot yok, tarlalarda traktörler çalışmıyor, çalışmayınca ayçiçeği yok, ayçiçeği olmayınca



yağı yok. Sigara yok, bir tütün ülkesi ama sigara fabrikası çalışmıyor. Sanayici çift ödemeye hammadde getiriyor. Enerji yok, elektrikler kesiliyor. Şimdi bunlara ilk müdahale 24 Ocak Kararları oldu. Tabii arkası geldi 24 Ocak Kararları'nın. Taa ki Eylül ayına kadar sürdü, ortam düzeldi, yumuşayınca askerler o zaman müdahale ettiler.

Ekonomide işler düzelerken neden müdahale oluyor?

Eylül'de müdahale oldu. Ekonomide işler düzeldi ama siyasette düzemedi. Meclis aynı meclis. Meclis cumhurbaşkanını seçemedi, ciddi kararlar alamadı. Anarşi tavana vurdu, her gün bir sürü insanımızı kaybettik. Dolayısıyla bu 24 Ocak Kararları çok enteresandır ve bunun mimarı Turgut Özal, yapımcısı Turgut Özal. Turgut Özal tabii bunu bir günde yapmıyor çünkü onun kafasında Türkiye için tasarladığı projeler var zaten. Ama bu akut bir hastalığın, bir acil hastalığın tedavisi şeklinde bir müdahaleydi.

Sonra ANAP kuruldu. Askerler Özal'ı desteklemedi değil mi?

Bilahare 1983'te Anavatan Partisi iktidar oldu. Askerler tereddüt ettiler, bir ay kadar Turgut Bey'e başbakanlık vermediler. Fakat tahmin ediyorum Semra Hanım'ın modern bir Türk kadını görüntüsü Turgut Bey'deki tereddütleri bir miktar izale etmiş olabilir. Başbakan olduktan sonra da ekonomi bildiğimiz gibi parladı, çok büyük gelişmeler oldu. Bu karma ekonomiden yani devletçi ve özel sektörün beraber gittiği ekonomiden ağırlıklı olarak serbest pazar ekonomisine döndük. Zaten hedeflerinden bir tanesi düşünce ve fikir özgürlüğüdür, Turgut Bey'in. İkincisi serbest pazar ekonomisi. Yani ister özel sektör yapsın ister kamu sektörü yapsın, serbest pazar ekonomisi. Gümrükler kaldırıldı veya düzeltildi. Türk ekonomisi orada bir şahsiyet kazanmıştır.

İşiniz o sırada zarar gördü demiştiniz.

Şimdi ben tabii politikada yani parlamentoya gidince işler zorlaştı. Haftada üç gün Ankara'da olmak zorundayım. Haftada üç gün mesai var parlamentoda, ondan sonra herkes seçim bölgesine döner. Ancak genel merkezde görevlendirilince İstanbul'a dönemez oldum. Orada idarede sıkıntılarım oldu fakat buna rağmen kör topal göturdüm. Yani kârsızlığı kabul ederseniz işinizi yürütürsünüz. Şimdi 1989 veya 90'lı yıllar. Türk-İş bir grev kararı aldı. Bu grev kararında da ilk grev çadırı benim fabrikamda kurulacak. Sebebi de şuydu; o zaman işçilerin bir sloganı vardı. 'Çankaya'nın şişmanı işçi düşmanı.'

Turgut Özal için söyleniyordu bu slogan...

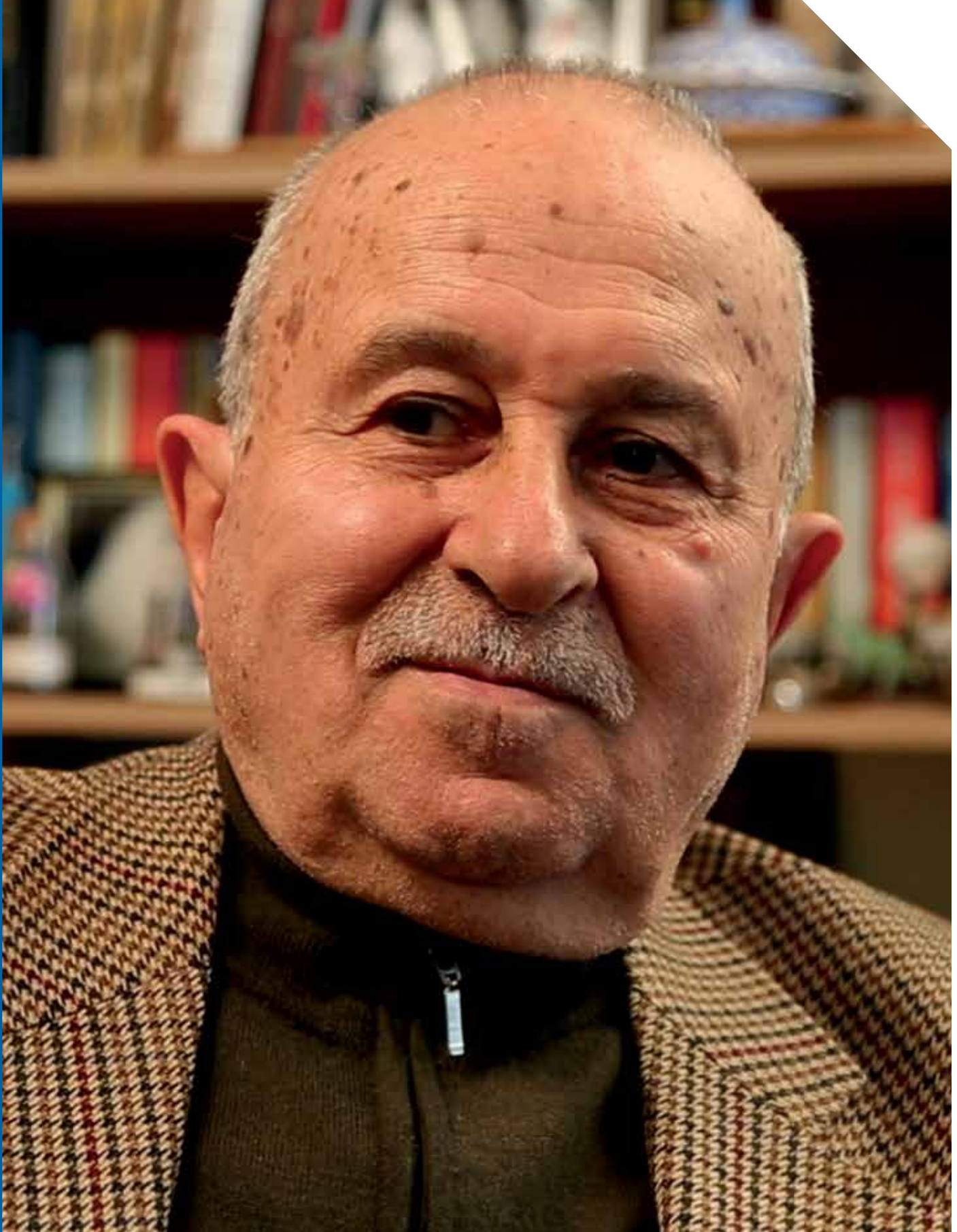
Bizim tonton başbakanımıza bir kesim de böyle bakıyordu. Türk-İş bir grev kararı alıyor ve bu grev kararında da ilk uygulamayı benim fabrikamda yapmak istiyor. Sebebi, ben iktidar partisinin iki numaralı adamıyım. Turgut Bey'e yapamadıklarını benim üzerimden yapmak istiyorlar. Dolayısıyla ben geldim, işçilerimi çok seviyordum, çok üzülerek, her iki taraf da ağlaşarak fabrikayı kapattık, boşalttık. Ondan sonra da sendikaya buyurun gelin istediğiniz kadar grev yapın dedik. İşte gidiş o gidiş, bir daha ben fabrikamı açamadım.

Ne ürettiyordunuz?

Ben yün ipliği sanayicisiyim. Yün ipliği, yünlü kumaş ve konfeksiyona kadar gitmiştik. İngiltere'ye hemen hemen ilk konfeksiyon ihracatı yapan kuruluşlardan da birisiydik. Ama nasip kismet buraya kadarmış.

Biraz tekstildeki dönüşüm de etkilemiş olabilir mi?

Yani hala çalışan fabrikalarımız var. Bugün olsa belki ayakta kalır mıydık kalmaz mıydık tartışılır ama 88-89 o dönem işlerin iyi olduğu dönemdi. Yani herkesin para kazandığı, işinin güzel aktığı dönemler.





Pişman mısınız?

Ben mesleğimi çok seviyorum. İmkanlarım olsa gene her şeyimle dönmek isterim. Sanayiye çok seviyorum, sanayiciyi çok seviyorum. Daha doğrusu üretimi çok seviyorum. Bir ülkenin şahdamarı, can damarı üretimdir. Üretim yoksa orada işler iyi değildir bence. Üretime bugün de büyük destek verilmesi lazım. Tabii bu destek yalnız devlet tarafından olmaz, yani halkın da bu anlayış içerisinde olması lazım. Gidip biz Çin malı çöplere milyonlarca, milyarlarca dolar para harcıyoruz, alıyoruz, almamamız lazım. İngiltere’de İngiliz, İngiliz arabasına biner. Fransa’da Fransız, Fransız arabasına biner. Almanya’da yabancı markalı arabaları zor satarsın. Ama Türkiye bir araba mezarlığı, bin bir çeşit araba var mesela, bu bir ölçüdür. Kendi milli değerlerimize kendi milli üretimlerimize sahip çıkmamız lazım. Burada yurttaşlarımıza da iş düşüyor. Ben soruyorum bir dükkana girdiğim zaman, istediğim şey Çin malıysa sakın çıkarma diyorum bir defa ilk sözüm bu, fiyatını öğrenmeden, kalitesini görmeden, rengini görmeden baştan reddediyorum.

Türk malı bulabiliyor musunuz ki, yok ki..

Maalesef. O zaman da almaktan vazgeçiyorum.

Biraz maliyet işi de tabii...

Maliyet diye çöp alınmaz ki. Şimdi bir malın değeri vardır, diyelim ki bir dolara yapılırsa bir dolardan yukarıya sattı, siz onu 50 dolara buluyorsanız böyle bir şey olamaz yani, o sizin almak istediğiniz mal değildir.

Öyle zannedersiniz ama değildir. Nitekim bu en basiti de hırdavatçılarda görürsünüz, kerpeten var, penseler var adamın elinde bükülüyor yani. Veya bir tornavidayı sokuyorsunuz tornavidanın ağzı burnu kırılıyor ama maalesef bir süre böyle gidecek. Bu bütün dünyada böyle ama bizde biraz daha fazla.

İstanbul sanayiini bu süreçlerde nasıl değerlendirirsiniz?

1950’lere kadar, bir defa Osmanlı’dan gelen bir sanayileşme var İstanbul’da. Mesela Feshane var, 1800’lerde yapılmış. Paşabahçe Beykoz Kundura Fabrikası var.

Bir sanayileşme fikri var, vizyon var ama...

Tabii o günün şartları içerisinde. Sonra 1923’ten sonra bu biraz daha hızlanıyor. Mesela Mensucat Santral var, çok tarihi eski bir kuruluşumuz, Bahariye Mensucatlar var. Daha çok tekstil ağırlıklı bir sanayileşme var. Fakat 1929-1930’da bir dünya krizi çıkıyor, Amerika’da çıkıyor, bütün dünyayı sarıyor, tabii Türkiye’yi de vuruyor. 1929-1930’lardan sonra işler biraz zayıflıyor, bir duraklama devri geçiriyor. Ama mesela İş Bankası’nın kuruluşu var, Sümerbank’ın kuruluşu var. Devlet eliyle özel sektörün yapamadığı işleri rahmetli Atamız ve arkadaşları o zaman devlet gücüyle yapıyorlar işte, Nazilli’de bez fabrikası, Malatya bez fabrikası var. Sanayi yavaş yavaş Anadolu’ya da göçüyor. Niye İstanbul’da gelişiyor. Çünkü İstanbul’da elektrik var ve Haliç civarında bilhassa. Silahtarağ’da bir elektrik fabrikası var, elektrik olan yere sanayi yapılıyor, olmayan yere, tarlaya adam sanayiye dikemiyor. 1950’lerden sonra evvela Marshall yardımı, Amerikan yardımı, iyileşme, biraz daha serbest pazar ekonomisi. Orada İstanbul bir sanayi merkezi oluyor. Öyle oluyor ki, 1952’de sanayici abilerimiz, büyüklerimiz ticaret odasından ayrılıyorlar, bir oda kuruyorlar.

Şimdi yeni moda gayrimenkul. Sanayicilerin büyük bölümü şehir merkezinde kalan arsalarını, fabrikalarını gayrimenkul sektörüne yönelttiler. Sanayinin gayri milli hasılanın içinde payı yüzde 40'lara kadar çıkmıştı bir ara, şimdi yüzde 10-15'ler civarında. Bu gelişmeyi nasıl görüyorsunuz?

Yani bu tabii kötü bir netice. Sanayici çok fedakar yapıda bir insandır. Yani sanayici eline geçen bir kuruşu makinesine, işine yatırır. Kazandığı ile işini yeniler. Dolayısıyla büyük kârlar olmaz sanayicilikte. Kârı daha çok araçlar ve ticaret yapanlar kazanır. Sanayi mamulleri sanayicilerin elinden çıkar, o halka intikal edene kadar orada daha büyük kârlar doğar. Şimdi bu dönemde tabii en büyük kârı sanayici tesadüfen aldığı, şehir içinde kalan arsalarından elde ediyor. Hayatlarında görmedikleri parayı avuçlarında gördüler şimdi. Bunun bir tarafında bir mutluluk var ama sanayi tasfiye oluyor, kayboluyor, azalıyor.

Yeni nesil de sanayiden kaçıyor...

Gelen ikinci, üçüncü nesil de sanayici olmuyor. Çünkü bu çok zor bir iştir, yani yüzlerce adamı sırtlayacaksınız, evinden alıp işe, işten alıp evine taşıyacaksınız. Sayısız bürokrasi, bürokratla muhatap olacaksınız. Ve sanayici maalesef son zamanlara kadar şamar oğlanı gibi giden vurmıştır gelen vurmıştır. Yani sanayici mağdur edilmiştir. Bir ikincisi de -onu atlamamak lazım-, bu İstanbul ağırlıklı sanayi şimdi Anadolu'da birçok merkeze yayıldı. Mesela Gaziantep çok büyük gelişti, Kayseri gelişti, Konya gelişti, Isparta'ya gitti, Uşak'a gitti. Eskişehir gelişti. Sivas gelişti. Karadeniz'de olmamakla beraber gene bir takım kuruluşlar Karadeniz'e gittiler. Sebep, toprak ucuz. Tabii burada birkaç bin lira verdiğiniz adam zor geçinir, orada birkaç

bin lirayla müreffeh bir hayat yaşıyor işçilerimiz, personelimiz. Bunun da etkisi var yani, Anadolu'ya da kaydı, yayıldı.

İstanbul için iki görüş var, birisi sanayi tamamen gitsin buradan, moda tasarım merkezi olsun, diğer görüşü savunanlar ise İstanbul en önemli sanayi merkezi olmalı diyor. Sizin görüşünüz ne?

Yani tabii mevcut sanayiler burada yaşamalı. Çünkü onlar 40 sene, 80 sene evvel kurulmuş işyerleri. Onları muhafaza etmek, onları himaye etmek lazım. Hatta onları ayakta tutmak lazım. Sanayide çalışanlar modada veya finans sektöründe çalışamazlar ki. Yani herkes finans sektöründe çalışamaz, herkes modacı olamaz. Bunların içerisinde sanayide çalışacak insanlar var, teknisyenler var, işçilerimiz var, mühendislerimiz var, onlar da işlerini işlemeli. Bu denge makul ölçüler içerisinde götürülebilir. Bugün New York civarında da sanayi var. Frankfurt'un göbeğinde Bayer var. Endüstri oraya akıllı yapıldığı zaman, çevreci düşünüldüğü zaman güzellikler de katar, ekonomiye de değer katar, istihdam yaratır. Bence bu her ikisi bir arada götürülebilir, benim kanaatim bu. Tabii sırf sanayi şehirleri var, sırf moda merkezleri var. Yani onlar da oluşabilirler ama İstanbul çok güzel bir şehir, burada tarih de var, kültür de var, üniversite de var. Sanayi de olmalı, turizm de olmalı, hepsi bir arada gidebilir.

Şimdi sanayici olmak nasıl sizce? Daha mı kolay eskiye göre, siyaset açısından da baksak, ekonomi açısından da, daha mı zor daha mı kolay?

Sanayicinin politikayla ilgisi olmaz. Sanayici işini işleyen adamdır. Meşgul bir adamdır. Ama bir makasın içerisinde, şimdi işçi ücretleri konusunda birkaç bin lirayla İstanbul'da barınmak çok zor. Sanayici de



işçisini ücret konusunda tatmin etmekte, onun da zorlukları var çünkü ihracatta hedefi yalnız Almanlar, Fransızlar değil ki, Çin'deki, Hindistan'daki, Malezya'daki adamlarla da savaşıyor. Orada adam 50 dolara çalışıyor, burada adama 700-800 dolar verseniz tatmin etmiyor, iki bin lirayla ayakta kalamıyor böyle bir ikilemi var sanayicinin.

Başka ilginç bir anekdot, hatıra geliyor mu aklınıza?

Çok hatıra var. Turgut Bey'le anlatayım. Bir gün genel merkezde otuyordum. Bizde siyasi partilerin merkezlerine çok büyük yoğunluk var poliklinikler gibi, iktidar partisi olunca, meclise on bin civarı adam gelir her gün. Bunun beş bini de iktidar partisinin merkezine uğrar. Dolayısıyla orası yoğun bir hastaneden daha da ağırlıklı çalışır. Ve bu kalabalıklar gelirken randevu da almazlar. Anadolu'nun uzak köşelerinden de gelirler. Her gün böyle geçer. Fakat benim o gün bir başkan arkadaşımınla beraber başbakanla bir randevum vardı. Beraber çalışmamız gereken, hazırlanmamız gereken bir proje vardı. Belirli bir saatte oraya gidecektik. O saat yaklaştı fakat benim odamda 40-50 kişi oturuyor. Bu yoğunlukta benim o randevuya gitme şansım kalmadı, yemek yiyeceğiz yemekte konuşacağız. Telefonu kaldırdım, sayın cumhurbaşkanım sen yemeğini ye kahveyi beraber içeriz dedim kapattım. Ben bunu söyleyince o kalabalık ayağa kalktı çünkü içlerinde bir iki tane de il başkanı vardı. Dediler ki efendim sizin randevunuz var biz burayı boşaltıyoruz dediler ve salonu boşalttılar. Ve ben arkadaşımınla yetiştim. Şimdi adamlar dışarıda diyorlar ki ya bu adam çevirmeden telefonu kaldırıyor cumhurbaşkanı çıkıyor ve ona sen yemeğini ye kahveye ben yetişeceğim diyor, bu nasıl iş diyorlar. Ve bu dedikodu yayılıyor.

Esası neydi?

Esası şöyle, benim telefon açtığım arkadaşımın adı Cumhur Ersümer. Biz parlamenterler birbirimize başına sayın kelimesi koyarız, Ankarada böyle bir teamül var. sonra da isim soyadıyla hitap ederiz. Şimdi Cumhur'un adı Cumhur, başına ben sayın koydum, sayın Cumhur oldu, Cumhur başkan olduğu için de başkanım dedim. Ben bunu bir bilinçle yapmadım ama kalabalık böyle anladı. Biz Cumhur'la buluştuk, Yıldırım Akbulut başbakan, gittik yemeğimizi yedik ve işlerimizi konuştuk. Bir gün Turgut Bey telefon açtı, bir gel görüşelim dedi, kalktım gittim. Sende bir kırmızı telefon varmış kaldırıncaya bana bağlamış bende yok. Böyle şeyler yapıyorsun başıma dert mi açacaksın. Benim partiyle ilişkim kalmadı dedi. Dedim efendim ben sizi aramadım ben Cumhur'u aradım. Ben basarken parmağımın ucuyla dokundum, onlar tabii beni görmediler. Turgut Bey de kahkahayla güldü amayine de bir daha tekrar etme dedi.

Turgut Özal sanayinin Anadolu'ya yayılması ve buradaki tekellerin kırılması için bir takım politikalar uyguladı. Tanık oldunuz mu hiç?

Şimdi Turgut Bey devlet planlama müsteşarı. Devlet planlama müsteşarıyken bugün sanayi olarak gördüğümüz müesseselerin büyük çoğunluğunun altında Turgut Bey'in imzası var. Tofaş fabrikası olsun, Renault olsun, Aksa şirketinin kuruluşunda imzası var. Turgut Bey sanayiye büyük hizmet etti. Tabii bu başbakan olunca da devam etti. Yani bir adam geliyor bir kağıt fabrikası kuracağım diyor veya diyelim ki seramik fabrikası kuracağım diyor. Bir tane var diye ikincisinin olmaması diye bir şey yok, adı serbest pazar ekonomisi. Çoğalacak, rekabet edecek, kuvvetlenecek ve çalışacaklar. Yani birini zora sokmak için yapmadı. Turgut

Bey'le biz Antalya'ya gittik helikopterle, havadan uçtuk. Antalya'dan başladık Kaş, Kemer oralara geldik, tur attık Antalya'ya indik. Şimdi telefonun başına geçti. Kimi arıyor ben bilmiyorum ama aradığı zata diyor ki nasıl gidiyor otel inşaatı diyor. İşte adam ne söylüyorsa söylüyor, ben Antalya'dayım şimdi havadan indim, sen bu tempoyla bu kafayla seneye de bitiremezsin diyor. Ama sonra öyle bir dedikodu çıktı ki Turgut Bey bütün bu otellerin ortağı oldu, sahibi oldu. Yani siyasette, politikada böyle şeyler insanın başına geliyor. Gerçek olanları olabilir, ben Turgut Bey'de görmedim. Turgut Bey sırtındaki üç takım elbisesiyle bu dünyadan gelip geçmiştir. Turgut Bey'in karısı Büyükderede oturuyor, ne çiftleri var, ne çubukları var. Böyle bir para yok orta yerde. Bu toplumun bir kesimi Atatürk'e de dil uzattı, İsmet Paşa'ya da dil uzattı, Menderes'e, Celal Bayar'a da dil uzattı. Menderes için de bir sürü şeyler yazıldı, çizildi. Ben Menderes'in çiftliğine gittim. 36 veya 38 bin dönüm pamuk tarlasından üç bin dönümünü kendisine ayırıyor, gerisini bedava köylüye dağıtıyordu.

Bu dönemi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şimdi ben ekonomi politika bakımından Turgut Bey'in yarım bıraktığı, yetişemediği işlerin bir kısmı bu dönemde yapılıyor. Mesela genel sağlık sigortasını getirdik biz. Beceremedik, çok üstümüze gelindi, diğer işleri kaybetmemek için elimizi o işten çektik. Şimdi bu son iktidar genel sağlık sigortasını kotardı. O zaman da çok zordu.

Bütün dönemleri gördünüz, sizin de deneyimleriniz fazla. Bu iktidarların, hükümetlerin bir teknik dönemleri var, yani ilk iktidara geldikleri zaman, sonra da popülist dönemleri var. Bu böyle tekrar edip gidiyor. Ne olur?

Bunu ANAP'ta da biz yaşadık. ANAP'ın 83-87 dönemi iyi. İlk dört dönem, Menderes'te 1950-54 arası iyi. Süleyman Bey 1965-69'da çok iyi. Türkiye'nin Süleyman Bey döneminde de enflasyon rakamları düşük, büyüme hızı yüksek. Ama mesela 69'dan sonra işler değişiyor. Maalesef iktidarların uzun vadeli olmasında hayrı var esasında. Çünkü siz parlamentoya giriyorsunuz veya diyelim ki iktidara geliyorsunuz, zaten o birkaç sene bir belleme dönemi oluyor. Ondan sonra randıman vermeniz lazım. Bizde biraz Türk işi oluyor bu. Başlarken iyi başlıyoruz ama sonunu iyi götürmüyoruz.

Nasıl bir insandı Turgut Bey?

Hoşgörülü bir insandı. Basın mensuplarından onun canını yakanlar da olmuştur. Ama onların hepsini Londra'ya gönderirdi, İngilizce öğrenmeleri için yardım etti. Bir kısmını gazeteler kabul etmedi Turgut Bey yolladı. Aleyhinde yapılan karikatürleri büyütüp koridorlara asmıştır. Onlarla oturur yemek yer. Yani herkes sizi sevmek mecburiyetinde değil, size sempati duymak mecburiyetinde değil ama sizin göreviniz hizmeti yapmak. Biz mesela dört tane ilçeyi vilayet yaptık. Kırıkkale, Aksaray, Karaman, Bayburt. Bakın çocuklar dedi siz bu dört ilçeyi vilayet yaptınız ama sanmayın ki seçimlerde buradan büyük oy alacaksınız, siz hizmete devam dedi. Nitekim biz bu dört vilayette seçimleri kaybettik. Yani meseleye yumuşak bakmak lazım. Zaten devlet adamı bu yükü yüklenen insanlar toleranslı olacak.



ÖMER DİNÇÖK

“TÜRKİYE ÜRETİMİ SEVMEK ZORUNDA”

İstanbul Sanayi Odası'nın 1952 yılında kuruluşunda üye olan ilk isimlerden biri Raif Dinçök. İlk kuşak sanayicilerin etkin isimlerinden. 1956-1960 döneminde de başkanlık görevini üstlendi.

Dinçök, 1943 yılında geldiği İstanbul'da Sultanhamam çıkışlı bir sanayici. İplik ve kumaş ticareti ile başladığı tekstilde daha sonra kurduğu fabrikalarla Türkiye'nin önemli kuruluşlarından birini oluşturuyor. Bugün Akkök grubu tekstilden gayrimenkule sanayiinin ilk 500 kuruluşu arasında yer alıyor.

Oğlu Ömer Dinçök ise yıllarca meslek örgütlerinde yaptığı çalışmalarla tanınıyor. İstanbul Sanayi Odası'nda da 1992-2001 arasında Meclis Başkanlığı görevi yaptı. Türkiye'nin Özal sonrası dönemlerinin yakın tanığı. Dinçök'le hem aile öyküsünü hem de sanayiciliğin geleceğini konuştuk:



Babanız Raif Dinçkök ilk sanayicilerden ve İstanbul Sanayi Odası'nın da kurucularından. Nasıl başlamış sanayiciliğe?

Babam Selanik'te doğmuş İzmir'e göçetmişler. İstanbul Ticaret Lisesi'ni bitirmiş. 1934'te de ticaret hayatına atılmış, baba mesleği. İş hayatına Ankarada başlıyor, 1943'te ise İstanbul'a gelerek Sultanhamam'da iplik ve kumaş ticaretine başlıyor. Daha sonra fason dokuma işlerine giriyor. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra sanayileşme çabaları başlarken o da sanayiciliğe adım atıyor. 1952'de Aksu'yu kuruyor.

Babanız nasıl bir sanayiciydi? İlk dönem sanayiciler nasıl insanlardı? Siz yakından çalıştığınız için biliyorsunuz. Girişimci ruhunu anlamaya çalışıyorum ben, ilk kuşağı anlamaya çalışıyorum. Nejat Eczacıbaşı, Koç, Sakıp Sabancı, Ömer Sabancı, babanız. Onlar nasıl bu sanayileşmeyi sağladılar?

Bir kere rahmetli babam çok tasarruflu bir insandı. Galiba başarılı olmanın birinci koşulu tasarruflu olmak. Birikim yapmak. İşinden birikim yapardı ki o yatırım imkânını sağlayabilirdi. İşten kazandığını işe yatırırdı.

Sermayeyi büyütmek için...

Öz kaynağınızı güçlü tutacaksınız. Öz kaynağınızı güçlü tutamazsanız, eğer kantarın topuzunu kaçırpıp, öz kaynak kredi alanından sapma yaparsanız Türk ekonomisindeki dalgalanmalarla karşılaştığınızda dayanma gücünüz aynen fırtınalı bir havada geminin fırtınaya dayanabilmesi gibi zayıf kalır. İşin birinci şartı bana sorarsanız bütün sanayi tarihi boyunca öz kaynağınızı ve borç oranınızı iyi tutabilmek.

Türkiye'de şirketler bunu sağlayabildi mi? Öz kaynağı olmayan şirketler genelde dediğiniz gibi bankalarla sağlamaya başladılar bu kaynağı?

Tabii ki bankayla sağlanacak kredilendirme ama öz kaynak kredi oranınızı iyi ayarlayabilmeniz lazım. Burada kantarın topuzunu kaçırmayacaksınız. Ölçüyü kaçırınlar ya yok olabiliyor veya zor durumda kalabiliyor.

Siz genç kuşak olarak girdiğinizde babanızla nasıl bir ilişkiniz vardı? Sanayiye severek mi girdiniz yani o dönemde. İkinci kuşak sanayiye severek mi başladı Türkiye'de?

Ben başka bir şey bilerek işe başlamadım. Çünkü bizim yemek masamızda hep iş konuşulurdu hep sanayi konuşulurdu. Başka bir şeyin varlığından haberimiz yoktu. O dünyanın içinde doğdum ve o dünyanın içinde büyüdüm. Yaz tatillerinde vakit geçirmek için veya staj diyelim adına fabrikaya giderdik.

Nasıldı sanayileşme süreci?

Ben okulu bitirip işe girdiğimde yatırım yapmak için bir tane kaynak vardı o da Türkiye Sanayi Kalkınma Bankası. Hatta onun başlangıcı da 1950'lerin başı. Türkiye'de döviz yok, tasarruf yok. Yatırım yapmak için Dünya Bankası belirli fonları Sınai Kalkınma'ya aktarıyor. Proje yapıyorsunuz o proje bazında kredi alıyorsunuz. Uzun vadeli krediyi verdiklerinde sizin verebileceğiniz fazla bir karşılık yok. Bütün bankalardaki kriter bu adam güvenilir adam mı, bu adama bu parayı verirsek bu yatırımı yapar mı? Zamanında borcunu öder mi? Bu sınavı geçenler TSKB'den kredi alıp hakikaten büyüdüler büyük gruplar haline geldiler. Biz de kredilerimizi o zaman Sınai Kalkınma Bankası'ndan alırdık.



Çok zorlandınız mı siz yatırım yaparken?

İplik kumaş, dokuma, boya apre komple bir tesisti. O zaman bir yatırım için yine sınıai kalkınmadan kredi almak için bir proje hazırlamamız lazımdı. Ben de bir proje hazırladım. Daktiloda projeyi yazarak, kollu hesap makinesinde hesap yaparak okuldan yeni mezun biri olarak hazırladım, fizibilite çalışması yaptım açıkçası. Sonra projenin sunumuna sıra geldiğinde babama dedim ki proje hazır, dosya hazır. Lütfen dedim Kalkınma Bankası Genel Müdürü Reşit Bey'den randevu alın ve bankaya sunalım projeyi. Durdu ve bana dedi ki oğlum Reşit Bey'i ara, randevunu al git, projeni sun.

Neydi proje?

Tekstil dokumada ve boyamada mevcuda ek yatırımdı. Gittim çok genç yaşta Reşit Bey'den randevu aldım, projeyi sundum. Böyle öğrendik bu işleri.1980'lerde model değişti. Rekabetçi modele geçtik. Turgut Bey, 24 Ocak kararları alındığında başbakanlık müsteşarıydı. Başbakan Süleyman Demirel'di. Ve tamamen rekabet modeline geçilecek ve geçiş süresi yürütülecek, dendi. O dönemde sanayinin rehabilite edilmesi için yeni yatırımlara rekabetçi yatırımlara, ihracata dışa dönük çok yüksek vergi iadeleri verildi. Yüzde 20, yüzde 30, yüzde 40'a kadar. Ve o dönemde işte naylon ihracat dediler onu da yapan oldu ama esas gerçek ihracat yapanları sonradan kredilendirdiler. O yıllarda ihracata dayalı olarak büyüdük.

Önce ithal ikamesiydi. O dönem babanızın dönemiymi değil mi? Siz ihracat dönemine geldiniz herhalde, rekabetin başladığı döneme?

Evet. Hatta makine ithalatında bile gümrük vardı. Onu da o seksen döneminde kaldırdılar, yatırım tam anlamıyla rekabete dönüştü, kredilendirdiler. İhracata prim verdiler.

İhracat reeskont kredileri verdiler. Dolayısıyla Türk ekonomisi içeri açıldı. Yine koruma duvarları vardı, onları da yavaş yavaş yıllar içinde indirdiler. Bu böyle büyük bir planın uygulandığıydı o zaman, 1980'den sonra. Sonra 1983'te seçimi kazanıp başbakan olunca Turgut Bey, bu projeyi tabii daha hızlı bir şekilde yürütme ve geri dönülemez bir noktaya getiren bir seviyeye çıkarttı. Yani ayakta kalabilmek için mutlaka küresel rekabet gücünüz olması lazım. Başka türlü ayakta kalmanız mümkün değildi. Onun birinci şartlarından ilk şartlarından birisi ekonomik büyüklüğü sağlamanız lazım. Ekonomik büyüklüğü sağlamadan rekabetçi olabilmek biraz zor. Sonraları, daha sonraki senelerde Türkiye'de yatırımcı dışarıdan kredi bulabilir hale geldi.

Türkiye sanayileşmeye tekstil ve kimya sektörleriyle başlıyor. Siz iki alanda da vardınız. Serbest piyasa ekonomisine geçildiğinde Türkiye sanayisi nasıl bir dönüşüm içine girdi? Çok zorlandınız mı tekstilde?

Gümrük Birliği'ni Türkiye biraz acele imzaladı. Ve biraz iç politikaya dönük olarak yapılmış bir hareketti gümrük birliği. Gerçek müzakere gücümüzü kullanamadık. Çünkü 50-60 milyonluk bir pazarı açıyorsunuz. Avrupa Birliği'ne diyebilirdik ki bize 15 milyar, 25 milyar dolar kredi verin. Sanayimizin rehabilitasyonu için, böyle bir şey yapamadık. Çünkü o zaman için siyasi hesaplar, bunun iç politikaya dönük olarak imzalanmasını ve hızlı götürülmesini gerekli kıldı. Ona rağmen o rekabet gücü gelişti.

Türkiye'de özellikle zor bir iş sanayicilik. Genç kuşaklar pek sevmiyor. Nasıl sevdireceğiz?

Fırsatlar arttı. Fırsatlar çeşitlendi. Dolayısıyla gençlere çalışma yapmak, yatırım yapmak için





çok daha farklı alanlar ortaya çıktı. Hizmet sektörü girdi, sanayi sektörü girdi. Dolayısıyla gençlere farklı fırsatlar çıktı. Zaman hızlı geçiyor. Gelişmeler çok hızlı. Bir kuşaktan öbür kuşağa dağlar kadar fark var. Genç kuşağın sizden farklı düşünebilmesi çok doğal hale geldi.

Peki ne olacak yani Türkiye'deki sanayinin geleceğini nasıl görüyorsunuz? Sanayi nasıl sevdireceğiz?

Sanayici olmak durumundayız. İnsanın üretimi sevmesi lazım. Sanayici olabilmek için üretimi sevmemiz lazım. Hiç yoktan değişik malzemelerin bir araya gelmesi ile bir ürünü meydana getiriyorsunuz, bu değişimi sevmemiz lazım. Eğer aklınızda bu konsept, fiziki olarak bunu yapan bir değişim, bir ürün üretmek sevgisi varsa o zaman sanayici olabilirsiniz.

Türkiye'nin geleceğinde sanayi olmak zorunda mı?

Mutlaka. Çünkü bizim nüfusumuz büyüyor. İşsizliğe tahammülümüz yok, işsizliği azaltmamız lazım. Üretmek yoluyla ciddi döviz tasarrufu sağlayabiliyoruz. Açığımız var, cari açığımız var. İhracat ithalat dengesizliğimiz var. Bunları sağlamak için muhakkak üretici olmamız lazım.

Türkiye'nin ilk on ekonomi arasına girmesi, şirketlerin dünya şirketi olması için önerileriniz neler?

Burada ben ağırlıklı olarak bir konu üzerine durmak istiyorum. Şirketlerin araştırma geliştirme yani AR-GE yapma imkanları kısıtlı. Bütçelerinden çok marjinal miktarlar ayırabiliyorlar. Ben bunun sırrını üniversite sanayi işbirliğinde görüyorum. Hatta ailelerimizin daha fazla AR-GE'ye ağırlık vermesinde görüyorum. Sanayinin bazı projelerini üniversitelerin bünyesindeki AR-GE departmanlarıyla geliştirmesinde

görüyorum. Üniversitelerde çok kıymetli akademisyen, araştırmacı elemanlar var. Bunlar kendi aralarında dünya çapında örgütlenmişler, haberleşiyorlar. Sanayinin bütün bunlara ulaşabilmesi için üniversitelerdeki bu uzman kişilerin yurtdışı ile örgütlenmiş kişilerin işbirliğine mutlak ihtiyaç var. Bunun ciddi bir aşama getireceğine güvenen insanlardanım.

Dünyada sanayi yeni bir döneme girdi, bir devrimden söz ediliyor. Sanayi 4-0 deniliyor. Türkiye'nin bu dönemi kaçırmaması lazım. Dedğiniz doğru, AR-GE bu konuda önem kazanıyor. Bu yeni değişime, dönüşüme ne diyorsunuz?

Şimdi Türkiye'nin bugün çok önemli bir avantajı var. Biz bazen geçmiş hızı unutabiliyoruz. Unutmakta da yarar var ayrıca da. Mesela biz 2002 senesine kadar çok kısa ömürlü hükümetlerle değişik koalisyonlarla yönetildik. Ekonomik stabiliteyi kaybetmiş, ekonomik kararların siyasi ağırlıkla alındığı yıllar geçirdik. Ekonominin kurallarına göre değil, siyasetin kurallarına göre yönetildik. 14 senedir tek hükümet, güçlü hükümet var. Ekonominin önceliklerine ve doğrularına ağırlık vererek karar veren bir hükümet var. Bu bizim için büyük avantaj. Buna güvenmemiz gerekiyor. Yani bu sürdürülebilir bir dönemin başlangıcı 14 yıl geçmiş üzerinden. Dolayısıyla Türkiye'nin sanayisinde bu dönüşümü bu kararlılık bu sürdürülebilirlik çerçevesinde yapabileceğine güveniyorum.

Ama bu istikrar döneminde de sanayi hep gerilemeye başladığında. GSMH içinde sanayinin payı düşüyor, azalıyor ve inşaat ve hizmetler sektörü öne geçiyor. Bunu tersine döndürmek için ne yapmalı? Yani sanayinin yeniden o büyüme dönemine girebilmesi için ne yapılması lazım?

Bu esasında doğal bir değişim. Hizmet sektörünün bu kadar payının büyümesi doğal bir dönüşüm. Bunu yapabilmek için insanlara sanayiye heveslendirecek alt yapıyı vermek lazım. Bu dönüşümü yapmak zorundayız. Bu bizim için elzemdir vazgeçilmez.

Yine kaçıracağımız bir dönem gibi mi görüyorsunuz, yoksa yakalayabiliriz, bir dönüşüm yapabiliriz gibi mi?

Unutmayın ki küresel bir durgunluk var 2008'den beri. 8 senedir çok ciddi bir küresel durgunluk geçiriyoruz. ABD, Avrupa Birliği parasal genişleme dedikleri programlar yapıyorlar. Büyük büyük paraları ekonomiye bankalar vasıtasıyla katmaya çalışıyorlar. Bir hareketlilik sağlayabilmek için büyüme getirebilmek için. Ha ne kadar etkisi oldu dersiniz, bana sorarsanız beklenenden çok daha az etkisi oldu. Yani Türkiye'nin bu sistemin dışında kalması mümkün değil. Türkiye'de bu sene yüzde dört büyüme hedefini koyduysa gönlünde yüzde sekiz yatıyordur ama küresel şartlardan dolayı yüzde dört koymak durumunda kaldık büyüme hedefimizi. Tek başımıza dünyadan izole olarak kendimizi belirli büyüklüklere getirmemiz zor.

Dünyada krizin de kolay kolay bitmeyeceği söyleniyor. Nasıl yorumluyorsunuz?

Hani bitmeyeceği söyleniyor hatta daha başka tezler var. Bu parasal genişleme ekonomiye yansımada. Fakat yansıdığı noktada çok ciddi bir enflasyonist baskı yapabilir. Bu enflasyonist baskı özellikle yani fiyat artışları olduğu gibi borsalarda krize yol açabilir ve hiç görülmemiş 2008 senesinin boyutlarının üstünde dahi bir krizle karşılaşılabilir, diye bir beklenti var. İlerisini görmek zor tabii. Onun için her şeyi okumaya takip etmeye çalışıyoruz.

Kendimize göre bir öngörü kurmaya çalışıyoruz. Kaynaklardan insanlardan bilgi edinmeye çalışıyoruz.

Türkiye doğru bir sanayileşme politikası uyguladı mı? Daha farklı şeyler olsaydı Türkiye başka yerlerde olur muydu? Siyasi istikrarsızlıklar falan olmasaydı, doğru sektörleri seçti mi?

Önce kamu başladı yatırıma Atatürk döneminde. Devlet yatırımları KİT dediğimiz kamu iktisadi teşebbüsleri. 50'den sonra özel teşebbüs, özel yatırımlar ve korunan ekonomi yüksek gümrük duvarları arkasında ikame ürünler üretildi. Sonra 1980'den sonra dış rekabete açıldık. Yavaş yavaş diyelim. 1996'da da gümrük birliğine girmek suretiyle küresel rekabete girdik. Yaklaşım doğru. Bizim şimdi bilgi çağıyla sanayiye birleştirmemiz lazım. AR-GE'ye ağırlık vermemiz ve üst kademedeki sanayi devrimine ulaşabilmemizi bekliyoruz.

Sizin başkanlık yaptığınız dönemlerle bu dönemleri karşılaştırsanız ne farklar görüyorsunuz? O zaman daha mı kolaydı hayat? Şimdi nasıl ekonomik olarak baktığınızda?

Hayat hiçbir zaman kolay değildi. Meclis'te bir çok sanayici arkadaşımızın kürsüye çıkarak çok ciddi şekilde yakındıklarını, şikâyet ettiklerini bir kısmının zor duruma girdiğini hatırlıyorum. Bugünkü dönemde ondan farklı değil.



Peki siz kendi iş hayatınızda kimleri örnek aldınız? Şirketlerinizde nasıl bir gelecek hayal etmişsiniz, gerçekleştirebildiniz mi? Bugün yaşadıklarınızın nedenleri neler?

Bu sorunun hayal kısmını atlayacağım. Çünkü çok ütöpik bir şey. Şimdi kimleri örnek aldınız. Hem başarıları örnek almanız lazım, hem başarısızları. Başarılı insan örneklerini yurtdışında çok yaygın bir biçimde, sanayinin beşiği Avrupada, Amerikada görebilmek kolay. Onların nasıl başarılı olduklarını görüyorsunuz. Mesela Rockefeller petrol piyasasını Amerikada ele geçiriyor. Bir anda bütün Amerikadaki rafineriler, petrol üretimi rafinaj tesislerine hakim oluyor. Yasadaki boşluklardan yararlanıyor. Ve çok ciddi büyük bir imparatorluk kuruluyor. Çok çalışkan bir insan. Sonrada devlet diyor ki bu artık tehlikeli bir duruma geldi, bunu böleceğiz, rekabete sokacağız. Ama o zamana kadar Rockefeller yıkılmaz bir imparatorluk kurmuş oluyor. Şimdi bu kendi içinde bir başarı öyküsü. Başarısızlık öyküsüne geldiğiniz zaman yine yurtdışından belirgin bir örnek vermek gerekiyorsa Enron örneği var. Enron örneği düz düşünmeyen yani biraz çarpık yollarla şirketini zenginleştirmek yerine kendini zenginleştirmek için çalışan iş ortaklarının, yöneticilerinin hikayesidir, acıklı hikayesidir.

Türkiye’de kimi örnek aldınız?

Türkiye’de başarılı insanları. Tabii babam benim için en önde gelen örnekti. Rol modelim babamdı tabii ki. Hem düşünme hem karar verme hem inceleme hem insanlarla ilişkileri çok önemli.

Şimdi Türkiye’de kaynaklar çok fazla değil. Şirketler kolay kolay büyümüyor. Ama kolay dağılıyor. Türkiye’de aile şirketleri nasıl kurtarılır,nasıl yaşatılır?

Kuşaktan kuşağa gayet kurumsal biçimde olabilmeli. Yani bu konuda çok uzun konuşulabilir.

Bir sürü siyasetçiyle beraber çalıştınız. Gümrük Birliği sırasında Çiller’le çalıştınız. Anılarınız var mı aklınızda yer eden?

Biz belki daha genç olmanın verdiği cesaretle, çok etkili sözler söylemişizdir. Hem TÜSİAD’da hem yönetimim döneminde hem sanayi odasındaki dönemimde siyasilerle, liderlerle aramız her zaman çok iyiydi. Çok iyi dostluklarımız vardı ama zaman zaman kızdırmışızdır. Turgut Bey ile rahmetli çok sık görüşürdük ama mesela bir söyleşimde ekonomiyi eleştirirken ‘bu ceket artık yama tutmaz’ diye bir tabir kullanmıştım, o zaman için çok çarpıcı bir tabirdi bu. Kızmıştı.

En kolay kimle çalıştınız? Özal’la mı Demirel’le mi?

Açık ve net olduktan sonra herkesle çalışılır. Hiç kimseden sözümüzü, görüşümüzü, samimiyetimizi esirgemedik. Turgut Bey ile konuşmaya başlarken kendisine her defasında derdim ki benim amacım doğruları söylemek. Sizi kızdırmak değil, beni lütfen bu şekilde dinleyin.

Sanayi odasına hala geliyorsunuz. Sizin kuşağınızdan kimse gelmiyor. Neden geliyorsunuz oraya, ne ifade ediyor sanayi odası sizin için?

Dostlarımı gördüğüm, hükümet temsilcilerini dinlediğimiz bir platform olarak görüyorum orayı. Oranın etkili bir şekilde, meclisin katkıda bulunan bir şekilde çalışmasının çok faydalı olduğuna inanıyorum. Orası bir forum. Herkes çıkıp o gündemle ilgili çalışarak fikrini açıkça söylemeli.





BÜLENT ECZACIBAŞI

“YENİLİKÇİ SANAYİLERE ÖNEM VERİLMELİ”

İlk diplomalı Türk eczacısı Süleyman Ferit Bey’le İzmir’de başlıyor Eczacıbaşı Holding’in hikâyesi. Süleyman Ferit’in Kemeraltı Şifa Eczanesi’nde ürettiği ürünler sayesinde İzmir Vilayet Meclisi veriyor Eczacıbaşı soyadını...

Süleyman Ferit Bey’in 6 erkek çocuğu oluyor. Nejat, Vedat, Haluk, Kemal, Melih ve Şakir. Vizyoner bir eczacı olan Süleyman Ferit Bey çocuklarının iyi eğitim almasını istiyor.

İlk çocuğu Nejat, İzmir’de bir Amerikan okulunda başladığı eğitimini Robert Kolej’de tamamıyor. Babasından etkilenecek kimya eğitimi alan Nejat Eczacıbaşı, Almanya’nın Helderberg Üniversitesi’nde lisans, ABD’de Chicago Üniversitesi’nde de master yapıyor. Dr. unvanı buradan geliyor.

Türkiye’ye dönüp askerliğini yaptıktan sonra İzmir yerine İstanbul’u seçen Eczacıbaşı, kendi işini kurmak istiyor. Laleli Koska Caddesi’nde bir apartmanda iş hayatına atılıyor. Apartmanın mutfağında ürettiği D-Vital vitamini ile ilaç üretimine ilk adımı atıyor.

İlaçla başlayan Eczacıbaşı Grubu bugün üçüncü kuşak Bülent ve Faruk Eczacıbaşı’nın yönetiminde sanayiciliğe farklı alanlarda devam ediyor.

5’i yabancı ortaklı 49 şirkete sahip grubun cirosu 2015 sonu itibariyle 8,5 milyar dolar. 13 bin 300 kişiye istihdam sağlıyor.

Bülent Eczacıbaşı, Türkiye’de sanayinin olması gereken yerde olmadığını ve yeterince gelişemediğini ve marka çıkaramadığını söylüyor. Önerisi ise yenilikçi sanayilere yönelmek. Eczacıbaşı aile öyküsünün yanı sıra Türkiye’ye yönelik görüşlerini de açıklıyor:



Siz 1900'lerin başından itibaren Cumhuriyet kuşağının yetiştirdiği ilk sanayici ailesiniz. İlaç sanayiinde başlamışsınız. Dedeniz ve babanız nasıl bir hayalle başlamış?

Bizim kuruluşumuzun ilk temellerinin atıldığı yıllar 1942'ye kadar gidiyor. Kurucumuz Nejat Eczacıbaşı küçük ölçekli girişimlerini başlatıyor. Hem seramik alanında hem ilaç alanında. Daha sonra büyük sanayi tesislerinin kurulması ise 1950'li yıllardan itibaren başlıyor. Tabii o yıllarda asıl hedef Türkiye talebini karşılamak. Hatta ilk başlara dönerseniz savaş yıllarında Türkiye'ye ithal edilemeyen, Türkiye'de yokluğu çekilen ürünleri Türkiye'de pazarlayabilmek gibi hedefler var. Daha sonra işte Türkiye'nin ithal ederken döviz harcadığı ürünleri Türkiye'de ithal etmek var. Türkiye talebini karşılamak gibi hedefler var. Türkiye'nin ithal ikamesi stratejisi ile de uyumlu hedefler bunlar. Bizim kuruluşumuzda bu şekilde gelişmiş. Ondan sonra başka bir aşamaya giriyor, Türkiye'de sanayinin gelişmesi, belki de 80'li yıllardan itibaren, dışa açılma. Dünya rekabetine açılma. Hem Türkiye'de ithalatla rekabet edebilme hem de ihracat zorunluluğu gibi konular gündeme gelmiş. Zannediyorum bu geçişi yapan başarılı kuruluşlardan biri olmuş Eczacıbaşı Topluluğu.

Süleyman Ferit Bey Egeli bir ailenin çocuğu. Nejat Bey babasından da etkilenmiş olabilir mi?

Mutlaka Süleyman Ferit Bey'in etkisi olmuştur. Hepimiz için öyle değil mi? İçinde yetiştirdiğimiz aile durumundan şekillendiriliyoruz. O da çok güçlü karakteri olan bir babanın oğlu ve Süleyman Ferit Bey de kendi devrinde çok vizyoner bir insan. Dünyayı bilen, dünyayı izleyen, yenilikleri Türkiye'ye getirmeye çalışan bir insan.

Sadece eczacı değil.

Değil tabii. Kendisi küçük çapta da olsa üretim tesisleri var, ürünleri var. Dolayısıyla bir üretim geleneği oluşmuş. Nejat Bey'in üretime duyduğu ilgi mutlaka Süleyman Ferit Bey'in uğraşlarıyla yakından ilgili. Ama aynı zamanda dünya görüşü, dünyaya açıklık, dünyadaki gelişmeleri yakından izlemek, bilmek, örnek almak bu gibi eğilimleri de mutlaka babasının etkisi ile ilgili.

Başarının unsurları neler olmuş?

Bu sözünü ettiğim kuruluş yıllarında, bir yandan yurt içi pazarına yönelik üretim yapılırken bir yandan da verimlilik gibi, kalite gibi konuların ihmal edilmemesi, profesyonel yönetimin geliştirilmesine önem verilmesi, mali açıdan sağlam olmayan büyük risklere girmemeye önem verilmesi sağlanmış. Bunlar bizim topluluğumuzu rekabet dönemine sağlıklı biçimde hazırlamış. Böylece Türkiye'de 1980'li yıllarda bir strateji değişikliği gündeme geldiğinde topluluğumuz buna hazırlıklı olmuş. Çünkü artık o tarihten itibaren Türkiye pazarında lider olmak çok fazla bir anlam taşımamaya başlamış. Dünya çapında rekabet gücüne sahip olmak, dünyada söz sahibi kuruluşlarla rekabet edebilmemiz için eksiklerimiz varsa onları bir an önce gidermek ve güçlü yönlerimizden yararlanarak bu pazarlarda ve bu pazarın dünya çapındaki öncüleri arasında yer alabilmek. Bu hedeflere uyumlu biçimde gelişmiş topluluk ve uyum sağlamış. Ondan sonra yapılan yatırımlarda da dünya pazarlarında seçilmiş olan odak noktalarında güçlü olabilmeye yönelik girişimlerde bulunulmuş ve bununda sonuçlarını topluluğumuz en iyi şekilde aldı.



Türkiye'nin ekonomik gelişmesinde bu dönemler hep zorunluluktan çıkıyor. Doğru bir gelişme sağlanmış mı? Sizin hayal kırıklıklarınız olmadı mı bu süreçte?

Her şeyin dört dörtlük, mükemmel olduğunu söylemek doğru olmaz. Hayal kırıklıklarımız var mı, var. Daha iyi olsaydı olur muydu dediğimiz konular var. Oradan başlayalım isterseniz. Ben sanayimizin dünyadaki konumunu çok daha iyi bir yerde olabileceğini düşünüyorum, olabilirdi diyorum. Bu sadece bizim kuruluşumuz için değil, Türkiye'deki bütün kuruluşlar için geçerli bir düşünce. Dünya markaları çıkarmakta Türkiye çok geri kaldı. Bir kaç istisnası var bunun. Hepimizin övünç duyduğu istisnaları var. Ama Türkiye'nin çapı için yeterli değil, Türkiye'de sanayinin geçmişini düşündüğün zaman bunlar yeterli değil. Neden, çünkü çok uzun bir süre iç pazara yönelik çalışılmış. Türkiye büyük bir ülke olsa da gelişmiş pazarlarla karşılaştığın zaman büyük bir pazar değil. Böyle olunca bu pazarın dünya markaları üretme kapasitesi yüksek değil. Buradan sağlanan kaynaklarla dünya markası üretmek veya küresel bir kuruluş olmak çok kolay söylediğimiz ama aslında gerçekleştirilmesi çok kolay olmayan hedefler. Ulaşmak oldukça zor. O açıdan sanayimizin daha çok yol alması gerektiğini düşünüyorum.

Türkiye dünyada geri kalıyor. Bir an önce atılması gereken adımlar neler sizce?

Bütün bunlar tabii bir an önce sözünü ettiğimiz yenilikçi sanayi olmak, inovasyona dayalı sanayi olmakla yakından ilişkili konular. Hayal kırıklığı dersiniz o da doğrusu oluyor tabii bunca yıl sanayinin içinde olunca. Ben ilaç sanayiiyle ilgili çok büyük hayal kırıklığı içinde olduğumuzu belirtmek isterim doğrusu. İlaç sanayimiz dünyada çok farklı bir

konumda olabilirdi. Türkiye bugün gelişmiş dünya pazarlarında söz sahibi bir ilaç sanayiine ulaşabilirdi. Bunu gerçekleştirebilirdi. Niye olmadığının nedenleri tabii çeşitli. Burada bir tarafı veya diğerini suçlamak yanlış olur. Biz sanayiciler olarak da mutlaka hatalarımız oldu. Araştırmaya dayalı sanayiye geliştiremedik, önceliklerimiz arasında o günkü ülke koşullarında yer almadı. Öte yandan hükümetlerin politikaları da ilaç sanayiine kan kaybettirdi. İlaç sanayiini sıkıştırarak kamuya kaynak sağlamak politikası izlendi ve bu politika ne yazık ki çok uzun süre sürdürüldü. Ve sanayi bundan büyük zarar gördü. Bizim kuruluşumuz gibi bazı kuruluşlar bu sektörden çekildiler, biz çekilmedik aslında ama ilaç üretimine son verdik. Bugün bazı özel alanlarda devam eden üretimlerimiz var. Ayrıca ilaç pazarlama çalışmalarımız, faaliyetlerimiz var. Ama bu sektördeki faaliyetlerimizi küçülttük ve bu pek çok kuruluş için de böyle bir gelişme söz konusu oldu. Bunu ben bir hayal kırıklığı olarak belirtebilirim.

Çok hayati bir şey aslında soyadı eczacı olan bir ailenin ve hatta akla ilk önce ilaç sanayi gelen bir ailenin var olduğu sektörü terk etmesi. Yanlış politikalarından mı kaynaklandı?

Evet ama bütün suç devlete yüklemek doğru olmaz diye düşünüyorum. Ama makro koşullar biraz önce belirttiğimiz gibi, hükümet politikaları belirleyici oluyor. Bundan kaçmak mümkün değil. Girişimcileri onlar yönlendiriyor. Hangi sektöre ağırlık vereceğiz, hangi sektörde yatırım yapacağız, bu koşullar oluşmayınca olumsuz gelişmeler ortaya çıkabiliyor. Çok iyi bir örnek Türkiye'de ihracat öyküsüdür. Uzun yıllar Türk kuruluşları ihracatta başarılı olamadılar. Çünkü ihracatın cazip bir yönü yoktu. İç pazar cazipti. Ne zamanki koşullar değişti

o zamanda ihracatta çok büyük başarılar sağlayabileceğimizi gördük. Şimdi bir yeni atılım daha yapmamız gerekiyor. Sadece ucuz üretim maliyetine dayalı rekabet değil, aynı zamanda yenilikçiliğe, teknoloji geliştirmeye, ürün geliştirmeye yönelik rekabet gücüne erişme gibi yeni bir aşamaya geldik.

Sizi heyecanlandıran ne var bu günlerde. Gelecekte bir sanayi projesi mi yoksa sanayi dışı projeler mi?

Bizim grubumuz açısından kesinlikle sanayi heyecanlandırıyor. Zaten kendimize koyduğumuz hedeflerde sanayi kuruluşlarımızı güçlendirmek çok önemli bir yer kaplıyor. Eğer sanayi yatırımlarımızı sürdürmezsek bugün söz sahibi olduğumuz veya olmaya çalıştığımız alanlarda bizim güçlenmemiz mümkün değil. O nedenle farklı ülkelere yönelerek gelecekte markalarımızın ürünlerimizin Türkiye dışında da genişlemesini sürdürmeyi hedefliyoruz. Bu da ancak üretimi artırmakla olabilecek bir şey.

Bazen bir sanayicinin dev, kocaman tesisler kurmasına minicik insani bir öykü de sebep olabiliyor. Serum ABD’ mi Baxter’la serum üretiminizin böyle bir öyküsü var.

Bu hakikaten ilginç bir tesadüftür. Bizim ailemiz açısından da kritik üzücü bir durumun mutlu bir sona erişmesi. Bunun sonucunda da ayrıca bir sanayi girişiminin de doğması. Kardeşim Faruk benden 5 yaş küçüktür. O 3 yaşındayken bir hastalığa yakalandı ve kendisini tedavi eden doktor ameliyat olması gerektiğini söyledi. Ancak babamın da ilaç sanayicisi olduğunu bildiği için o yıllarda Türkiye’de mevcut olan serumların yeterli olmadığını, kalite açısından sorunlu olduğunu, mutlaka gelişmiş modern serumların bir şekilde bulunmasını ve ameliyatta yararlanılması gerektiğini söyledi.

Çok büyük bir tesadüf eseri o sırada babamız Baxter kuruluşu ile finans anlaşmaları için görüşmeler yapmaktaydı. Baxter da o konunun dünyadaki lideriydi. Bizim kuruluşumuzda da Baxter’dan gelmiş olan ürünler vardı. Kardeşim Faruk’un ameliyatında bu ürünler kullanıldı. Ondan sonra tabii sadece bu olaya bağlamak doğru olmaz ama Baxter ile ilişkilerimiz son derece olumlu gelişti. Önce bir lisans alma antlaşması yapıldı. Eczacıbaşı lisans altında bu ürünleri üretti. Daha sonra bir ortaklığa dönüştürüldü.1993 yılında ve çok başarılı bir ortaklık olarak kurulan Baxter ile ilişkimiz bu yıllara kadar sürdü.

Türkiye’de sanayicilerin bir sorunu da ikinci, üçüncü kuşak gençlerin sanayiye ilgisinin azalması. Gençleri biz sanayiye nasıl heveslendireceğiz, çok eski köklü bir sanayi kuruluşunun başkanı olarak size sormak isteriz?

Gençler tabii hem ülkedeki hem dünyadaki eğilimlere göre kararlarını veriyorlar. Kendileri için çekici olan sektörlerle yöneliyorlar. Bu da onların en doğal hakları. Ancak gençlerin sanayinin çok temel bir uğraş alanı olduğunu ve ülke ekonomisi açısından çok büyük bir önem taşıdığını en azından bilmeleri ve bunun bilincinde olmaları gerektiğini düşünüyorum. Hizmetler, zaman zaman daha da öne çıkan inşaat sektörü, finans sektörü bunlar elbette önemli ancak bunların bir ülkede ileriye gidebilmesi bir sanayi varsa mümkün olabiliyor. Gelişmiş bir sanayinin etrafında da gelişiyor bu sektörler. Ve ülkenin gerçek anlamda üretimini artırması katma değerli üretim yapması sanayinin gelişmesiyle olabiliyor. Temel bir alan bunun bilincinde bulunduğu sürece bence gençler kendileri için imkanlarının en yüksek olduğu alanda yönelecektir. Ama biz eğer sanayimizi ileri götürmekte doğru politikaları uygularsak,



sanayide daha cazip bir alan hale gelecektir gençler için bunu da unutmayalım.

Tabii burada birinden bir fedakarlık beklemek bir haksızlık olur, şurada dünyanın en güzel arsasında bir fabrika var ve bu fabrikanın burada sürmesi mümkün değil. O zaman devreye giriyor gayrimenkul. Peki o fabrikanın sürmesi için ne yapılması lazım?

Girişimcilerin uğraş alanlarını tabii ki makro ekonomik koşullar belirliyor. Dolayısı ile girişimciler hesaplarını yaptıkları zaman ben şu alanda girişimde bulunduğum zaman ne kazanırım, diye hesap yaptıkları zaman verimlilik sağlayan kar getiren bir yatırım olması gerekiyor. Bu yatırımların yapılması için bu koşulların ülkede oluşması lazım. Şimdi biz bu açıdan sanayide biraz kan kaybettiğimizi görüyoruz. Bunu sık sık dile getiriyoruz. Bunun tersine çevrilmesi için ne yapmalı burada iki temel koşul var. Birincisi haksız rekabetin önlenmesi mutlaka lazım.

Yasalarla mı?

Haksız rekabete neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması lazım. Örneğin vergi konusunda adaletin sağlanması gibi. Pek çok alanda haksız rekabet sanayinin gelişmesini önleyen bir etken olarak ortaya çıkıyor. İkinci bir faktör sanayimizin gelişebilmesi için katma değerli üretime ve artık dünya koşullarında daha ileriye gidebilecek bir yapıda bir oluşuma ihtiyaç var. Biz hala daha ne yazık ki sanayide büyük ölçüde ucuz maliyete dayalı rekabet avantajı sağlama durumundayız. Onun peşindeyiz. Oysa yenilikçi olmak inovasyonla, teknolojik gelişmelerle, yenilikler yaratarak katma değerli ürünler üretmek ve bunları dünya pazarlarında satabilmemiz gerekiyor. O zaman sanayimiz daha sağlıklı bir gelişme

sürecine kavuşacak. Eminim daha büyüyecek ve sanayide daha cazip bir alan haline gelecek, hem girişimciler açısından hem de kendi geleceklerini planlayan gençler açısından.

Bunları sağlamak için ne yapmak lazım?

Bunlarında çok yönlü sorunlar olduğunu bilmemiz gerekiyor, çok kolaylıkla oluşturabilecek şeyler değil bunlar. Eğitim sistemi ile ilgili ülkedeki AR-GE atmosferiyle, ortamıyla ilgili araştırmaların yapılabilmesi yenilikçi, inovasyon, birbirini besleyen kurumların oluşması, sanayi ile üniversiteler arasında işbirliğinin gelişmesi, teknik iş gücünün yetiştirilebilmesi. Ülkede bunlar çok yönlü sorunlar. Hem sanayi politikalarını ilgilendiriyor, hem eğitim politikalarını ilgilendiriyor. Bunlar birazda zamana bağlı sorunlar. Bunun önemsenmesi ve bu konuda eşgüdüm içerisinde birbiriyle uyumlu politikaların oluşturulması gerekli. Çok basit ve kısa bir yolu olduğunu düşünmüyorum.

Biraz önce ilaçla ilgili hayal kırıklığı dediniz, Türkiye tekrar ilaçla ilgili yeniden bir araştırma geliştirme yapabilir mi?

Yapabilir. Daha tabii övünç duyduğumuz güçlü kuruluşlarımız var ilaç sektöründe. Onlar mücadelelerini sürdürüyorlar. Onlara destek olunması gerekli, ilaç sanayiini cezalandırmaktan vazgeçmemiz lazım. Mutlaka ilaç sanayinin sağlam kaynaklara sahip olması lazım. İlaç sanayiinde devlet kontrolü çok doğaldır, olmalıdır da zaten. Devlet kontrolü olduğu zaman bunun dengesini korumak bazen ülkeler açısından zor oluyor. Bu denge üzerinde Türkiye'nin hükümetlerimizin ilgili bakanlıklarımızın çok özel durmaları gerekir diye düşünüyorum ve sanayi ile iş birliği içerisinde fiyat politikası nasıl olmalı, geri ödeme politikası nasıl olmalı,





AR-GE nasıl desteklenmeli bütün bu konularda politikalar geliştirilmeli. Bence geç değil. İlaç sanayii yok olmuş değil. Maalesef çok değerli zamanlar harlandı. Sanayi bir ölüm kalım noktasına getirildi.

Ama bence Türkiye hala güçlü bir ilaç sanayiine sahip olmak için şans sahibi.

Türkiye'nin gelişme koşulu artık katma değeri yüksek ürünler. Bu alanda en önemlilerden biri ilaç sanayii değil mi?

Şüphesiz öyle.

Siz döner misiniz ilaç sektörüne, yeniden büyütür müsünüz?

Niye olmasın, tabii ki olabilir. Biz sürekli yatırımlarımızı değerlendiriyoruz. Günün koşullarına göre uyum sağlamaya çalışıyoruz. Bu alan bizim sevdiğimiz bir alan. Deneyimimizin olduğu bir alan. Koşullar uygun olduğu zaman elbette bu sanayide yatırımlar yapmak isteriz.

Başka hayal kırıklığınız var mı? Diğer şirketlerle konuştuğumuz da Telekom geliyor gündeme. Sizin böyle girmedığınız, pişman olduğunuz bir alan.

Yok. Öyle çok alan olabilir. Onları böyle pişmanlık olarak saymamak lazım. Öyle bir düşüncemiz yok.

Şimdi grubunuzda dedenizi de katarsak dördüncü kuşak geldi. Nasıl başladılar? Seviyorlar mı?

Çok ilgililer. Bizim iki çocuğumuz var. Faruk'unda iki çocuğu var. Onlar daha yetişme ve yüksek öğrenim aşamasındalar. Bizim çocuklarımız ise yüksek öğrenimlerini tamamladılar ve kuruluşa çok büyük ilgi gösteriyorlar. Ben bu ilginin devam edeceğini doğrusu ümit ediyorum.

Nejat Bey İstanbul Sanayi Odası'nın kurucularından. Bu örgütlere yönelik düşünceleri neydi?

Türkiye'nin ilk kuşak sanayicileri Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, babam, sanayimizin diğer öncüleri. Bunlar sanayi odalarına çok büyük önem verdiler. Ben bazen bunun tersine izlenimler olduğumu duyuyorum. Bu da galiba şuradan ileri geliyor. Bu sanayicilerin TÜSİAD'ı kurmuş olmaları. Sanki zaman içerisinde çalışmalarını dikkatlerini zamanlarını TÜSİAD'a ayırdıkları ve odaları ikinci plana ittikleri gibi izlenimler oluyor diye düşünüyorum. Ben bunun tamamen yanlış olduğunu çok yakından biliyorum. Hiçbir zaman sanayi ve ticaret odalarına ilgilerini azaltmadılar. Ben babamdan bunu çok sık duydum. Bize topluluktaki mümkün olduğu kadar fazla sayıda kuruluşun kendi ilgili meslek odalarında temsil edilmeleri, sanayi ve ticaret odası meclislerinde yer almaları için sık sık uyarılarda bulunurdu. Aynı şeyi Vehbi Bey ve Sakıp Bey'den de duydum. Onlar da kendi kuruluşlarında bu yönde çalışmalar yaparlardı. Babam 1952 yılında İstanbul Sanayi Odası'nın kurucuları arasında yer almıştı. Ben de daha sonraki dönemlerde meclis üyesi olarak çalışmalara katıldım. Hem de meslek komitelerinde yer aldım. O süreç içerisinde de zaman zaman babamın kendi dostlarına beni sorduğu kulağıma gelirdi. Bülent çalışmalara katılıyor mu, çalışmalara katkıda bulunuyor mu diye hakkımda bilgi almış, bunu da duyardım.

Nejat Bey Türkiye'nin gelişiminin sadece sanayi ile ekonomi ile olamayacağını sanat, kültür ve eğitimin de önemli olduğunu söylüyordu. Bunun için İKSV'yi kurdu.

Bu doğal bir süreç, birçok sanayicinin kültür-sanat alanında katkıları var. Katkıları giderek artıyor, bence çok iyi aşamalara geleceğiz önümüzdeki dönemlerde çünkü ilgi artıyor. İstanbul'un dünya sanat merkezleri arasında on ikinci sırada yer aldığı ve bununda İstanbul enerjisi sayesinde olduğu dünya medyasında da yer alıyor. Bu gibi gelişmeler oldukça kültür-sanata ilgi artacak. Bundan da kültür-sanat dünyamız yararlanacak. Bizim açımızdan ise kurucumuz Nejat Eczacıbaşı'nın çok yönlü ilgileriyle bağlantılı bir konu. Kendisi sadece sanayiye ve üretime ilgi duymaz, aynı zamanda ülke kalkınmasının bir bütün olduğunu düşünürdü. Sadece üretimle ülkenin gelişemeyeceğini kültür-sanatta, sporda, bilimde gelişme olmazsa ülkedeki gelişmenin yeterli olmayacağını hep savunurdu. Ona ek olarak o yıllarda sanayide öncülük yapmış olan girişimcilerin mutlaka kendileriyle direkt ilgili olmayan bu önemli alanlara katkıda bulunmaları gerektiğini düşünürdü. Bu da o kuşak açısından çok belki farklı bir düşünce değil.

İş dünyasında bu düşüncenin daha yaygın olması daha iyi olur muydu gelişme açısından...

Sanayiinin başka öncüleri de böyle düşünmüşlerdir ve böyle hareket etmişlerdir. Vakıflar kurarak, çeşitli alanlarda katkılarda bulunarak ama bunun tersine akımlarda oldu tabii. O sanayicinin işi değildir, iş adamı işine bakmalıdır gibi. Nejat Bey kesinlikle öyle düşünmezdi. Biz imkânlara sahibiz, dünyada ilişkilerimiz var, organizasyon yetkinliğimiz var. Bu ülke birçok alanda gelişmeye muhtaç.

Bu alanlarda bizim muhakkak katkıda bulunmamız gerekir, diye düşünürdü. Ve onun gibi düşünen sanayicilerimiz sayesinde bence Türkiye çok şey kazanmıştır.

Sanata yönelmenin Eczacıbaşı Grubu'na katkısı olmuş mudur? Etkisi nedir?

Var tabii. Ben öyle düşünüyorum, grubumuza da katkısı olduğunu düşünüyorum. Kurum kültürümüz açısından çok önemli, kurumda çalışanların paylaştıkları ortak kültür yaratmak açısından önemli. Toplumdaki yeri itibarı ile çok önemli. Toplum yaşamına katkıda bulunan bir kuruluş olmak ayrı bir imaj ve saygınlık sağlıyor kuruluşlara. Ve bu da tabii ki çok iyi bir şey. Şunu çok güçlü bir biçimde hissediyorum. Gençler sadece kendi işine bakan kuruluşlara o kadar fazla ilgi göstermiyorlar. Topluma katkıda bulunan kurumlara daha fazla ilgi gösteriyorlar. Çünkü onların bazı ideallerinin, onların düşüncelerinin, onların vizyonlarının, çalıştıkları kuruluş tarafından paylaşılmasına önem veriyorlar. Şimdi burada sosyal sorumluluk kelimelerini kullanmak istemiyorum. Sosyal sorumluluk sanki her kurumun böyle görev olarak bir bütçe ayırıp rutine bağlayıp o vakıfa bu vakıfa yaptığı katkılar gibi biraz algılanıyor. Ben o anlamda doğrusu düşünmüyorum bu çalışmaları. Topluluğu bir kurumun bütün politikalarının içine işlemiş, özümsemiş, çalışanları tarafından ve paydaşları tarafından özümsemiş çalışmalar ve faaliyetler olarak düşünüyorum.



“24 OCAK EKONOMİDE MİLÂT OLDU”

KAYA ERDEM

Kaya Erdem, bir öğretmenın oğlu olarak 1928 yılında Safranbolu’da dünyaya geldi. Şeker Şirketi’nin bursuyla liseyi okudu. İktisadi Ticari İlimler Akademisi’ni bitirdi. Turgut Özal’ın en yakınındaki isimlerden biri olan Erdem, 24 Ocak kararlarının da mimarları arasında yer aldı. 12 Eylül döneminin teknokrat hükümetinde Maliye Bakanlığı yapan Erdem, Özal hükümetinde de başbakan yardımcısıydı.

Onlarca filme konu olan, binlerce insanın zarar gördüğü Banker Skandalı onun döneminde yaşandı. Erdem, 24 Ocak kararlarının ekonomide bir milât olduğunu düşünüyor. Yabancı ve yerli sermayenin teşviki, ihracatın artırılması için önemli adımlar atıldığını söyleyen Erdem “Buna rağmen şunu da söyleyemeyiz. Sanayi politikalarında diyemeyiz. O bir başlangıçtı. Ama bugünde devam eden dış borca dayalı büyüme sanayii dargaçlara ve krizlere götürmeye devam ediyor” diyor.

Türkiye ekonomisine yön veren önemli bir bürokrat olarak Erdem’in anlattıkları tabii ki tarihi:



Kaya Bey, Türkiye'nin ilk fabrikalarından olan Altınoluk Şeker Fabrikaları'nda iş hayatına başladınız. Türkiye'nin sanayileşmesinin tarihini kısaca özetler misiniz?

Türkiye bir 1923'te Kurtuluş Savaşı'nı tamamlamış genç bir cumhuriyet. O tarihte imkânlar azalmış, hiçbir şey yok. Ne yapabilecekseniz devletin teşvikiyle yapmanız lazım geliyor. İşte bunun içinde şevkle heyecanla o dönemde harekete geçilmiş. Tabii devletçilik ön planda olarak yapılmış. Ve çok güzel işlerin o dönemde yapıldığını görüyoruz. Bütün bu yokluklara rağmen. Hatta Türkiye 1923 Lozan antlaşması için müzakerelerde kapitülasyonların kaldırılmasını ön şart olarak ileri sürdü. Buna batılı çok itiraz etti, kalkmasını istemedi, bu büyük bir avantajdı çünkü. Ama tüm bahanelere karşın kalktı.

Nasıl başladı sanayi hamlesi?

Türkiye'de o kalkınma heyecanı sonucu gördük ki bir sürü çağdaş kuruluşlar kurulmuş, sanayi kuruluşları kurulmuş. Ve bunlar hakikaten bir mucizevi kalkınma sağlamış. Mesela şeker sanayii kurulmuş, dokuma fabrikaları kurulmuş. Tarıma dayalı sanayi olarak Sümerbank, santraller, demiryolları devleştirilmiş yeni demir yolları, hava meydanları kurulmuş. Mali kuruluşlar. PTT, Ziraat Bankası daha evvel kurulmuştu onlar gelişmiş. Halk Bankası, İller Bankası gibi mali kuruluşlar kurulmuş. Ve yapılan işlere baktığınız zaman kurulan sanayiler göz kamaştırıcı bir durum o imkânsızlıklara rağmen.

Özel sermaye nasıl gelişiyor?

Çok partili döneme geçip 1950'de Demokrat Parti iktidara geldiği zaman iktidar hazırlıksızdı. Yani ellerinde ne yapacakları konusunda sanayi politikasında tam bir

fikirleri yoktu. Yalnız şu düşünülüyordu. Bu güne kadar devlet yönüyle yapılan bu sanayinin özel sektörü teşvik etmek suretiyle yönlendirilmesi. Ama bizde henüz özel sermayenin, tasarrufun gelişmemiş olması mecburen tekrar yatırımların ve sanayi politikasının devlet kanalıyla yapılmasını zorunlu kıldı. Bu dönemde de şeker fabrikalarına devam edilmiş 10 yeni şeker fabrikası kurulmuştu. Çimento fabrikası başlamış, barajlar başlamış rafineriler ve hakikaten çok güzel yatırımların yapıldığını görüyoruz. Bu dönemde yeni KİT'ler de yaratılmıştır. Et Balık Kurumu, Süt Kurumu, Makine Kimya, Azot Gübre Sanayi.

O dönem tarıma dayalı sanayinin geliştiği dönem.

Tabii. Bir ölçüde özel sektör kaynağının toplanamamış olmasından kaynaklanıyor. Ama bu dönemde her şeye rağmen bakın özel sektörde de bir kıpırdanma olmuş. Migros mesela. BOSSA, Eczacıbaşı Seramik Fabrikası, Deva İlaç Fabrikası, Ayyıldız Mensucat. Ama yine sanayi büyük ölçüde devletin eliyle yapılmış. Bu yatırımlar yapılırken yalnız plan program ve hazırlıksız olmanın neticesinde elde de fazla bir tasarruf imkânı olmadığı için aşırı dış borca gidildi. Ve dış borçların etkisi ile aşırı ağır bir dış borç yüküne kalan ülke 1955-60 arasında ekonomik kriz ve bir takım sıkıntılarla karşı karşıya kaldı. Ardından 1960 darbesi geldi.

Bundan sonra de yeni bir dönem başlıyor. Devlet Planlama Teşkilatı kuruluyor. Yeniden planlı döneme geçiliyor değil mi?

Evet. İlk 63-65-66 ikinci plan devresine kadar olan dönemde yine kamu sektörü ağırlıklı bir sanayi ve kalkınma politikası uygulanıyor. Seçimler oluyor, Demirel tek başına 1965'de



geldiğinde hemen büyük ölçüde yatırımlara giriyor. Ruslarla yaptığı bir anlaşmayla o zaman için çok büyük diyebileceğimiz İskenderun Demir Çelik, Seydişehir Alüminyum tesisleri, Bandırma Gübre Fabrikaları, Aliğa rafinerisi, Artvindeki kereste fabrikaları gibi büyük yatırımlar yapıyor ve Keban barajının temeli atılıyor. Tabii bunlar bütün o dönemde 1966'da yüzde 12'lik bir kalkınma hızının sağlanmasını temin ediyor. İkinci plan döneminde esas Demirel hükümeti sanayi politikasına planda yer veriyor.

Demirel başta plana karşı hem de...

Ve şu ifadeyi kullanıyor. Biz hammadde ihraç edip mamul madde imal eden iptidai bir sanayi politikası yerine mamul madde ihraç eden hammadde ithal eden bir ekonomi politikasına, sanayi politikasına döneceğiz, diyor. Bu önemli bir karar ve buna göre de hemen Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na Turgut Özal'ı getiriyor. Ve o zaman yatırımları teşvik dairesi kuruluyor. Ve yatırımların vergi indirimleri diğer devlet teşvikleri ile büyük bir hamle ile Türkiye'de harekete geçmesi sağlanıyor. O dönem teşvik belgesi indirimi belgelerinin alındığı bir dönem. 1969 senesinde ikinci kez Demirel'in seçimi kazanıp iktidara geldiği zaman hakikaten Türkiye ekonomisinde büyük bir potansiyel var. Vergide büyük bir atılım ve değişiklik yapılıyor. Bununla yetinmiyor kapsamlı bir istikrar programı hazırlanıyor 70'de. IMF ile anlaşılıyor. Dolar kuru 15 liraya yükseltiliyor. Ama en önemlisi de OECD ülkelerinden dış yardım kabul ediliyor. Büyük bir potansiyel var ama Türkiye bu potansiyelini kullanamadığı gibi bütün imkanlarını tüketip, 1978-80 ekonomik krizine gidiyor.

Neden kullanılmadı bu potansiyel?

1970'de ortaya çıkan ekonomik potansiyeli kullanabilseydi Türkiye, Batı ülkelerinin

sanayisine yetişebilecekti. Ve hatta ortak pazara tam üyeliğe layık bir duruma gelecekti. Bunu niçin kullanamadık da krize gittik? Bunun sebeplerini bir iki rakam olarak söylemek istiyorum. Bir, 1968 senesinde dünyada Paris'te bir gençlik hareketi oldu. Bu gençlik hareketi Türkiye'ye 1970'de geldi. Türkiye'de sağ sol mücadeleleri başladı. Bu sağ sol mücadeleleri bizim bir sürü kuruluşlara intikal etti. Polis ayrıldı, işçiler, öğretmenler sağ sola savruldu. Ve bunların ötesinde biz bunları yönetemedik. En önemlisi parti bölündü. Demirel daha sonra söylemiştir. 'Benim bu bölünmeye mani olmam lazımdı. Bu partinin bölünmesi Türkiye'yi koalisyonlara götürmüştür' dedi. Ferruh Bozbeyle ve 41 arkadaşının ayrılmaları ve yeni bir parti kurmaları. Ardından önce 12 Mart, sonra da 1980 darbeleri geldi. Koalisyonlar da ülkeyi idare edemediler. Enerji krizi yaşandı. Kıbrıs Barış Harekatı ve ardından ABD ambargosu etkiledi.

Ekonomik krizlerden hemen sonra darbeler oluyor. Darbeler mi ekonomik krizleri tetikliyor, tersi mi oluyor?

Ben bakın şuna inanıyorum. Ülkelerin Düşüşü, Yükselişi diye bir kitap var, Daron Acemoğlu'nun. Milattan önce 5000 yılından başlayıp günümüze kadar ülkelerin yükselişleri ve batışlarını inceleniyor. Ve hepsinde görüyoruz ki bunun sebebi demokrasiyi tam oturtamamış olmaları. Yani kuvvetler ayrılığını tam yapamamaları, tek adamlığa gidişin verdiği sorunlar sonucunda. Bu bir çok ülkelerde darbeler şeklinde olabilir. Bu bakımdan eğer biz kuvvetler ayrılığı prensibini yerine getirir işletirsek Türkiye bu gibi iptidai darbeye veya başka yönlerle iktidar değişikliğine ihtiyaç kalmaz. Halk oyuyla arzu ettiği neticeye ulaşır.

Türkiye'de özel sektörün gelişimini teşvik eden iktidar dönemi hangisi sizce?

Tasarruf imkânlarıyla özel sektörde sermaye birikimi sağlayamadığınız müddetçe politikaları devlet eliyle yapmak zorunda kalıyorsunuz. Bu tabii arzu ettiğimiz bir sonuç değil. Tasarruf olmadığı için dış borca gidiyorsunuz. Dış borç sizi bağımlı kılıyor. Serbest hareket edemiyorsunuz. Esas olan kendi ülkenizin tasarrufunu harekete geçirmek. Asgari ölçüde dış yardıma muhtaç kalmak. Böyle bir politika uyguladığınız zaman devamlı ilerleme mümkün. 1923 yılından itibaren başlayan politikalarda zannediyorum bir önemli değişiklik 24 Ocak 1980 kararlarıyla olmuştur. Bu kararlarla getirilen teşvik teklifleri ve hareketler özellikle yabancı sermayenin teşviki, ihracatın artırılması ayrıca serbest piyasa kurallarını işleten kararlar getirilmesi, bir adım ama şunu hiçbir zaman söyleyemeyiz. 24 Ocak kararlarıyla sanayi politikalarında değişiklik yaptık, ilerledik diyemeyiz. Ama bir başlangıçtır. Ama dış borca dayalı büyüme politikaları değişmediği için bu politikalar sanayii dar boğaz olarak krizlere götürmüştür.

Bugün de Türkiye'nin en büyük sorunu dış borç.

Tabii bu bizim için bir darboğaz olarak göz önüne alınması gereken bir durum. Bakın ben size bir şey söyleyeyim. Türkiye'de benim ekonomiyi yönlendirdiğim 1983-88 arasında Türkiye'nin tasarruf oranı milli gelirinin yüzde 24-25'i idi. Biz bu imkânı az görüyorduk. Batıda yüzde 35 yüzde 36'dır. Türkiye'nin bu orana yükselmesini arzu ediyorduk. Ne yazık ki biz bunu yapamadığımız gibi bugün gelinen nokta milli gelirin yüzde 11'idir. Türkiye kalkınmasını dış yardımla yapıyor, dış borçlanma ile yapıyor. Bu ele muhtaç olma ileride sanayimizi ve ekonomimizi devamlı kalkınmaya götürecektir bir yol değildir.

Tasarruflar nasıl artabilir, bu neden yapılamıyor?

Tasarrufu artırmak demek vatandaşı bir takım sıkıntılara sokmak demek. Onu har vurup harman savurmaya teşvik etmeyeceksin. Yatırımlara yönlendireceksin. Vergileri artıracaksın. Bunlar tabii halkı rahatsız edici tedbirler. Halbuki dıştan gelen kaynak çok rahat o günü kurtarma yönünde faydalı veya politikacılar oraya yöneliyor.

Türkiye'yi 24 Ocak kararlarına götüren nedenler neydi? Nasıl bir ortam vardı?

Petrol krizi, koalisyonlar tarafından ekonomik tedbirler alınmamasının getirdiği yüklerle elimizdeki döviz imkanlarını harcadık. 1978'e geldik. Türkiye Merkez Bankası'ndaki döviz imkanlarını kullanmış, dışarıya borçlanmış ve hükümetler 5-6 istikrar programı getirmiş ama uygulayamamışlar. Üç yıl içinde ekonomi politikası iflas etmiş. Tabii bunların verdiği bir güvensizlik var dış alemde ve Türkiye onun için dış imkanlar da alamıyor, dövizini yok hatta ham petrolünü temin edecek dövizini bile zor buluyor. Önceliği tabii petrol ithalatına veriyor. Tabii özel sektöre verecek bir döviz imkânınız yok. Zaten özel sektörün de fazla bir sanayi faaliyeti söz konusu değil ama var sanayi. Özel sektör bunu kendi buldu. Mal mukabili ithalat sistemi getirildi.

Nasıl bir sistem bu?

Bu sistem şu. Buradaki ithalatçı Avrupa'daki ithalatçıyla anlaşılıyor. Döviz ödemedi malı gönderiyor. Döviz borçlanıyor veya büyük



ihtimalle de kendisinin yurtdışındaki parasını ödemek suretiyle malı getiriyor. Türkiye'ye gelen bu mal yüksek fiyatlarla karaborsalarda satılarak haksız kazanca sebep oluyor. Türkiye böyle bir çarpık sistemin içinde. Ve 24 Ocak kararlarına gelindiği zaman siyaset, ekonomi, karaborsa, çifte fiyatın hüküm sürdüğü ciddi bir kriz dönemi. İşte bu dönemde Türkiye'de 24 Ocak kararları hazırlandı.

Şimdi 24 Ocak kararları çok tartışıldı, günümüzde bile tartışılıyor.

24 Ocak kararları hazırlandığı zaman siyasi ortam karışık, bir senato seçimleri yapıldı 1979'da. Bu seçimlerde Bülent Ecevit 5-0 mağlup oldu. Demirel senatoda 5 boş yer kazandı. Ecevit istifa etti. Demirel bir azınlık hükümeti kurdu. Kasım ayı sonunda güven oyu aldı mecliste. Şimdi Kasım sonuna gelindiğinde ben hazine müsteşarıydım. Yurt dışına gönderileceğim söylentisi vardı. Demirel'e hemen ekonominin içinde bulunduğu ciddi durumu anlatmak istedik. Bir brifing verdim ben arkadaşlarla beraber.

Ne anlattınız?

Türkiye çok ciddi kriz içerisinde, karaborsa var, enflasyon var, bu durumda yokluklar içerisindeyiz. İstikrar programı ihtiyacı var. Fakat bu istikrar programı bundan evvel birkaç defa yapıldı başarısız oldu. Onun için IMF'nin güvensizliği var. Şimdi bu durumu anlattık ve dedim ki IMF Türkiye Masası Türkiye'de. Bir aydır sizinle görüşmek istiyor. Bir randevu verirseniz çok iyi olur, dedim. Demirel hemen Turgut Bey ile beraber yarın akşam 08.00'de gelin IMF'yle dedi. Gittik, IMF Başkanı şunları söyledi; 'Türkiye ciddi bir ekonomik kriz içinde. İstikrar programı gerek, ama Türkiye'ye karşı güvenimiz yok. Ama yeni bir hükümet gelmiş. Bir şans tanımak istiyoruz. Bir program hazırlayın. Ama durum düşündüğünüzden de çok daha kötüdür' dedi ve ayrıldık.

Demirel ne yaptı?

Demirel hemen o konuşmadan sonra talimat vermiş ben yurtdışına gidemedim. Turgut Bey ile beraber 24 Ocak kararları dediğimiz istikrar programını hazırlayacaksınız, dediler. Biz çalışmaya başladık, programı 15-20 gün içinde hazırladık. Yalnız alınan her kararı Özal, Demirel'e götürüyor ve onayını alıyordu. Ben de alınan bu kararları İsmet Sezgin'e yani Maliye Bakanı'na götürüyordum. Bu kararlar Demirel, İsmet Sezgin, Turgut Bey ve benim dışımda bilinmiyordu. Zamlar ne olacak, döviz kuru ne olacak? Serbest piyasa ekonomisine geçilmesi için tedbirler, yabancı sermaye ve ihracatın artırılması. Demirel 1 Ocak 1980'de bu kararlar görüşülecek deyince ben de hemen el yazısıyla 4 dosya haline getirdim. Bu arada 27 Aralık'ta zannediyorum, askerler bir mektup gönderdi hükümete. Tabii bu muhtıra olarak basına geçti. Demirel ben 20 gün oldu hükümete geleli, herhalde bu mektup Ecevit'e aittir, dedi. Bu polemik 1 Ocak 80'de bu kararların görüşülmesine imkan vermedi. Bunun üzerine Turgut Bey ile askerlere bunu brifing olarak anlatalım mı diye konuştuk. Turgut Bey Demirel'e haber verdi. O da olur, demiş. Genelkurmay'a gidip Kenan Evren ve ekibine Türkiye ekonomisinin durumunu, aldığımız tedbirleri neler yapılması gerektiğini anlattık. Sonra Bakanlar Kurulu'na anlattık. Kur 45 TL'den 70 TL'ye çıktı. Bu kararların uygulanması da çok önemliydi. En önemlisi bu kararlar için ihtiyaç olan dış finansmanın sağlanmasıydı. Turgut Bey şunu kararlaştırmıştık zaten programda. Finans kuruluşlarına bu kararları anlatmak için Londra, Paris, Berlin gibi kentlere gidecekti. Kararların imza yetkisi de Turgut Bey tarafından bana verilmişti. Odalar birliği ile toplantı yapıldı, üniversitelerde toplantı yapıldı. Tabii yoğun bir çalışma içindeyiz. Bu yoğun çalışmalar sırasında Turgut Bey Mayıs ayında bir kalp rahatsızlığı geçirdi 15 gün hastanede kaldı.





Bu arada benim yurtdışı görevi yine gündemde. Londra'ya gitti. Ancak Eylül'de darbe oldu, Maliye Bakanı olarak geri döndüm.

Türkiye bir bankerler olayı yaşadı. Sizin döneminizdi.

Bankerlik hadisesi çok anlatılacak, konuşulacak, tartışılacak bir konu. Türkiye'de bankerlik faaliyetleri Tanzimat'tan önceye dayanır. Galata bankerleri para alışverişini yapıyorlardı. Cumhuriyet dönemine gelince ödünç para verme kanununda yeni bir düzenlemeye geçildi fakat içinde bankerlik faaliyetlerini düzenleyecek, bunları disipline edecek herhangi bir hüküm yoktu. Tabii 1970 yılına gelince, ekonomi de gelişince bu ihtiyaç ortaya çıktı. Hemen sermaye piyasasını düzenleyecek ve disipline edecek bir kanun hazırlandı. Bu kanun TBMM'ye gönderildi. Kanunlaşmasına belki bir ay kala erken seçime gidilerek bu düzenleme kadük oldu. Biz yeni meclise yeniden kanunları sevk ettik. Ne yazık ki benim Maliye Bakanı olduğum döneme kadar herhangi bir mevzuat getirilemedi.

Sistem nasıl uygulanıyordu?

Ve bu sistem disiplinsiz bir şekilde yürümeye başladı. Bankerlik faaliyeti yapmak isteyen bir kimse mülkü amire müracaat ederdi. Ve bankerlik belgesi alırdı.

1981 yani bu banker krizinin patlama dönemi olan Eylül ayında bankerlik belgesi alanlar bu faaliyeti yapanların yüzde 10'u. Yani yüzde 90'ı hiçbir belge almadan kanunsuz bu işi yapıyor. Bakkal, lokantacı, berbere varıncaya kadar herkes bankerlik faaliyeti yapıyor, halktan para topluyor. Ayrıca da büyük özel sektör firmaları finansman ihtiyacını kolay temin etmek için tahvil çıkarıyorlar. Halka satmak suretiyle daha kolay sermaye buluyorlar. Bir de borsa faaliyetleri yapmaya başladılar. Böylece piyasa bankerleri dışında esas borsa bankerleri de ortaya çıktı. Kastelli mesela...

Sonra ne oldu?

Reklamlar başladı. Bu reklamlar radyolarda, gazetelerde, televizyonlarda hatta yurtdışında yapılmaya başlandı. Yüz binlerce orta gelirli vatandaş milyarlarca parasını yüksek gelir vaadiyle borsalara yatırdı, bankerlere yatırdı. Ben Maliye Bakanı olduğum zaman durum buydu. Bunu disipline edecek bir mevzuat çıkardığınız zaman bir panik olacak ve bu piyasa bankerleri batacak, buraya para yatıran vatandaşlar da mağdur olacaktı.

Çıkarmazsanız ne olacaktı?

Çıkarmazsanız da çığ gibi büyüyecekti. Bunun adedi o zaman 300 binse kısa bir zaman sonra mağdur olacak 500 bine çıkacaktı. Zor bir karar vereceksiniz. Buradan bir vatandaş kütlesi zarar görecekti. Biz bunun bilinci ile hareket ettik. Ve bunu ben basit tabirle şuna bağlıyorum. Bir el bombası düşünün. Bu el bombasının fitilini çektiğiniz zaman patlayacak, patladığı zaman da etrafa zarar verecek. Kanun çıktığı an fitilini çekmiş oluyorsunuz. Bu büyük bir sorumluluk gerektiriyor. Ama yapacak herhangi bir şey yok. Ben bunu Evren Paşa'ya öyle anlattım. Vergi kanunlarıyla beraber bunu düzenleyen mevzuat hazırladık. Konsey bunu hemen görüşmeye başladı Temmuz ayında düzenleme çıktı. Ama böyle bir önemli kanun hemen yürürlüğe giremiyor. Bu arada bankere yatırılan paralar çığ gibi büyüyor. 15 Eylül 1981'de fitili patlattım, bombayı çektik. Ve ertesi gün 16 Eylül'de benim bir beyanatım çıktı. "Vatandaş kumar oynamıştır" diye. Borsa bankerleri ise ocak ayına kadar devam etti.

Kastelli kaçınca sorun büyüdü değil mi?

Cevher Özden'in Kastelli'nin kaçıışı üzerine panik oldu. Hemen bir karar verdik. Hiç kimse bunun farkında değil. Merkez Bankası kaynaklarını açtık. Özel bankalara bu

mevduat senetlerini ödeme imkânı sağladık. Aynı şekilde firmalara finansman sağlayarak ödemeyi sağladık. 1982'de bizim aldığımız kararı 2007 yılında AB ve Amerika'da olan krizlerde banker krizine benzer mortgage krizi ve diğer fon krizlerinde Amerikan Merkez Bankası uyguladı. 2001 yılında ise yapamadık. Biz bu dediğim tedbirlerle banker krizinin Türkiye'de bir mali krize dönüşmesini önledik. Genel tabloyu verirsem toplam 360 bin kişi civarında kişi bankere para yatırmıştı. Bunların içinde 277 bini borsa bankerlerine Kastelli'ye yatırıldı. Bunlar paralarını 2 sene içinde tam olarak aldılar, bir mağduriyet söz konusu olmadı. Piyasa bankerlerinin ise bunlar 170 bin kişi civarındaydı 24 bini tam parasını aldı. Geri kalanlarına devlet 200 bin lira para verdi. Üstü senin zararın dedi. Devlet de yapması lazım gelenleri zamanında yapamamasının nelere mal olduğunu öğrenmiş oldu.

Özal'a dönecek olursak çok yakın çalışma arkadaşydınız. Özel hayatınızda da arkadaşınız Özal'la. Onu diğer politikacılardan ayıran neydi size göre?

Özal çok zeki çalışkan bir kimseydi. Sorunları gece gündüz demeden uğraşır ve takip ederdi. Birçok bakan ve yüksek bürokrat saat gece 12.00'den sonra aramasını önce yadırgadılar, fakat sonra alıştılar. Özal statükocu bir kimse değildi. Yeniliğe ve değişime hazırdı ve kendisine yenilikçi bir şey getirildiği zamanda hemen üzerine atılır yapmak isterdi. Bu özelliği çok önemli. Gençlerin yeni fikirlerine de yatkındı. Onları alır konuşur hatta acaba yeni bir takım şeyler öğrenebilir miyim derdi. Diğer bir özelliği bence Özal'ın hicve yatkın bir isim olmasıydı. Kendisini hicveden karikatürleri dostlarına gösterir, çalışma odasında duvarlara asardı. Tenkit eden gazeteciye kızmazdı, onu ikna etmeye çalışırdı. Muhafazakarlığı tenkit edilir ama ben Özal'da öyle aşırı bir muhafazakarlık görmedim. Ve

hatta dört eğilimli parti kurması bu aşırılığının olmadığını da gösterir.

Ben başbakan yardımcısıydım, Turgut bey başbakan. Bir gün başbakanlığa gittiğimde odasında Gündüz Aktan'ı tanıttı bana. Bu benim danışmanım dedi. Aktan çıktıktan sonra bana döndü, 'Kaya biliyor musun benim arkadaşlar ne diyorlar? Ya bu komünisti nereden aldın diyorlar' dedi. 'Sen ne cevap verdin' dedim. 'Aramızda bir de komünist olsun dedim' dedi. Yani bu derece hadiselerle bakan bir kimseydi. Özal Türkiye'de, Türkiye ekonomisine büyük hizmetler yapan bir başbakandır. 1980'li yıllarda kriz içinde olan ve dünya sıralamasında sonlarda sürünen Türkiye'yi 1987 yılında başarılı ülkeler seviyesine çıkaran kişidir Özal. Özal Türkiye'ye bir çağ atlatan, önünü açan bence unutulmayacak bir liderdir. Özal'a daima minnet ve saygı besliyorum. Özal için söyleyeceklerim bunlar.

Özal niye başarılı oldu ben burada bir iki konuya değinmek istiyorum. Bir Özal hukuka riayet etti. Özal ve ekibimiz için şahsi menfaat ön planda değil, devlet menfaatini ön planda almak, adil olmak, etik davranmak, kendinize çevrenize ve ailenize menfaat sağlamak değil bu intibai verecek davranışlardan kaçınmak ön plandaydı. Yanlış kararlar alırsanız vatandaşın devlete güveni zedelenir. Ben ve Turgut Bey aldığımız kararlardan istifade edecek iş adamlarıyla patronlarla özel dostluk ilişkilerine girmedik, giremedik. Çünkü halkta ve herkes de bu dostluk ilişkileriyle bu imkanlar sağlanıyor havasını yaratmamak için. Eğer siz bu dediğimiz ilkeleri iktidar gücünü kullanırken bu ilkelere riayet ettiğiniz takdirde tabi etik kuralları da çok önemli oluyor. Riayet ettiğiniz zaman başarıyı sağlamanız mümkündür. Ayrı bir formül aramayacaksınız. Bunlara riayet ederseniz ülke ileriye gider başarılı olur. Etmezseniz ne olur ülke krize gider batır.



Türkiye’de özelleştirme politikaları başarılı oldu mu?

Özelleştirme işi Atatürk zamanında devletçilik rejiminde yer almıştır. ‘Özel sektörün başarılı olduğu, geliştiği noktalarda kamu iktisadi teşebbüsler özel sektöre devredilecektir’ görüşü vardı. 1950 hükümetinin programında da KİT’lerin özel sektörü devri planlanıyor. Demirel’in programında da bu karar var. ancak bu dönemlerde aksine yeni KİT’ler kuruluyor. Ve ANAP’ın kurulduğu tarihe kadar özelleştirme konusunda herhangi bir gelişme olmadığını görüyoruz. Bunun nedenini daha çok özelleştirme fikrinin kamuoyunda basında üniversitelerde yerleşmemiş olmasında aramak lazım. İktidarımız döneminde yaptığımız önemli işlerden biri de özelleştirmedir. Seçim çalışmaları sırasında iktidara gelmeden evvel ‘köprüyü satarım, sattırmam’ tartışmasıyla başladı iş. Bizim özelleştirme master planı 1986 mayısında tamamlandı. Çimento sanayinde ilk özelleştirme yapıldı. Bizim yaptığımız uluslararası para fonu ve IMF toplantısında o kuruluşların raporlarında Türkiye 1987 yılında özelleştirmede öncü ülke ilan edildi. Kamuoyunda özelleştirme fikrini yerleştirdik. Ancak 1990-93 arası ideolojik tartışmalarla öncülüğümüzü yitirdik. Özelleştirme başlarda da ülkeye aleyhte rahatsızlıklar veriri. Orta vadede ise ekonomiye çok büyük katkılar sağlar. Ancak geliri yatırımlara gelir getiren bir şekilde kullanmak gerekir.

Bugün satılabilecek çok fazla bir şey kalmadı. Bugünkü uygulamalar doğru mu?

Ne yazık ki biz Türkiye olarak bu özelleştirmeden gerekli şekilde yararlanamadık. Ben tahmin ediyorum yanlışlarımız var. Bir çok konuda hatalar yapıyoruz. Ama ne yazık ki biz tarih tekerrür ediyor. Mesela biz şimdi 1950-2000 arasında o hükümetlerin hep başarılarını söyleriz. Oysa eğer bunların hatalarını da ortaya koyarsanız kamuoyuna anlattırsanız o hatalardan ders alır tekrarını yapmazsınız. Biz ne yazık ki liderlerimiz tabu haline getirip hatalarını yok ediyoruz.

Şimdi Özal dönemi ihracata dayalı sanayiye geçildiği bir dönem oldu. Türkiye için bir dönüm noktası mı bu dönem sizce? Sanayici içe kapalıydı o dönem içeriye yönelik üretim yapıyordu.

Şimdi Özal’ın döneminde ekonomi politikasında ihracatın çok önemli bir yeri vardı. Dolayısıyla bir ülkenin ihracatı artırmadan kalkınamayacağı, tasarrufların artırılması gerektiği, dış borcun yeterli olamayacağı, teşviklerin hukuka riayet edilerek kullanılacağını halka inandırmanın çok büyük etkisi var. Eğer özel sektör ve vatandaşlar bu gibi kaynakları kullanırken kendilerine aynı imkânın sağlanacağı bilincinde olurlarsa, o gayret içinde yatırımlara yönelirler tasarruflarını yaparlar.

O dönemde sanayici neler yaşadı. İçe dönük üretim yapıyordu, Koçlar Sabancılar. Birden dışa açıldı her şey...

Ticareti serbestleştirdik. İthalat-ihracat konusunda böyle katı kuralları koyarak rekabet imkanlarını ortaya çıkarttık.

Yani o malı yurtdışında üretenle Türkiye'de üreten yatırımı aynı imkanlara kavuştu. Faiz yönünden, sermaye yönünden, teşvik yönünden bu onu rekabet bakımından eşit hale getirdi. Tabii işçilik Türkiye'de daha ucuz olduğu için de bir avantaj sağlandı. Ve bunlara getirilen diğer teşvik tedbiriyle hükümete bir güven oldu sanayide ve o cesaretle yatırımlar yapıldı.

Size çok gelen oldu mu? Özal'a çok gelen oldu mu? Biz bu değişime uyamayız, yapamayız diye?

Neler yapılması gerektiği zaten belli. Bu kuralları sizin yalnız adil olarak herkese uygulayacağınızı göstermeniz lazım. Biz bunları ortaya koyduktan sonra şunu yaptık. Hiçbir zaman kuralları şahsiyete indirmedik. Ahmet'e dostumuza veriyor havasını getirmedi. Bu kaidelere uyan herkes bundan istifade eder havasını getirdik. 1983-87 döneminde adil olmaya, herkese aynı şekilde davranmaya, dostluk ve yakınlık, çevre ilişkileriyle bunları yönlendirmeye kesinlikle karşıydık. Ne zaman ki Özal'ın tek adamlığa gidişi başladı. Sistem de bozuldu.

Bu değişim etkilemedi mi yani mevcut sanayiciyi?

Hayır, bence çok etkisi olmadı. O dönemde sanayiciyi dinlerdik biz. Herhangi bir teklif yapılacağı zaman, hazırlanacağı zaman özel sektörün görüşünü alırdık. Uygulamada sıkıntılarını dinlerdik. Sıkıntılarını objektif kurallar arasında değerlendirerek çözüme ulaştırırdık. Yani A firmasının problemi olarak işi ele almazdık. A firmasının problemi sektörde neden ileri geliyor onu tespit eder bütün o sektörün sorunu olarak ele alır çözerdik. Ve buna göre de başarılı olurduk. Başarıda bunun da etkisi oldu.

Size güvendi mi? Turgut Bey ile aranızda bir çatışma olmadı mı?

Güvendi. Efendim 1987 sonuna kadar aramızda sorun olmadı. 1987 içerisinde başladı. Nedeni bunun daha evvelde söylediğim gibi iktidar gücünün denetimsiz olmasının ortaya çıkardığı bir durum. Biz bunu biz 1950 ile 2000 arasında gördük. Menderes döneminde de gördük. En demokratik lider dahil 4-5 sene sonra bu bizim getirdiğimiz seçim sisteminin, yani liderin meclise hakim olması ve denetimden yoksun kalması. Kuvvetler ayrılığının yok olması sistemi yozlaştırıyor, adaletsizlik oluyor. İşte bu ülkeyi krize ve felakete götürüyor.

Özal'da nasıl yaşadınız?

Belirli bir müddet ben bunu anlatmaya çalıştım. Bu yozlaşma başlıyor. Özal da 5-6 yıl sonra aynı rahatsızlıklara girdi. Aramızda bir takım itilaflar oluyordu ve ben bunun için 87 seçimlerinden sonra ekonomi yönetiminden ayrılmak istedim. Ve hatta kabineye girmemek istedim. Çünkü bu aramızdaki çelişkiyi çok keskin bir hale getirecekti. Dolayısıyla birbirimizi kırarak ayrılacağız, istifa edeceğiz. Bir itilaf olacak bu da benim istemediğim bir konuydu. Onun içinde kabineye girmek istemedim. Ve hatta meclis başkanlığına geçmeyi düşündüm.

Ne oldu sonra?

Kabul etti Turgut Bey. Fakat sonra bundan vazgeçti beni başbakan yardımcılığında bıraktı. Yusuf Özal'ı ekonomiye verdi. Yusuf Özal'ı ekonomiden sorumlu tek bakan yaptı. Ben buna memnun oldum çünkü benim üzerimden ekonominin alınmış olması Turgut Bey ile itilaflara çatışmalara sebep olmayacaktı. Ben de bir dostumu daha fazla üzmemiş olacaktım.



Yanlışlıklarda sorumluluğunuz yok anlamına mı geliyor? Son zamanlarda Anavatan Partisi'ndeki hatalarda sizin payınız yok anlamında mı?

1987'ye kadar ekonomiden ben sorumluydum. Tabii orada alınan bütün kararların sorumluluğu da başarısı da benimdir fakat burada başbakanın sorumluluğu daha fazladır, bizim sitemde parlamenter sistemde. Eğer bir kararı siz yapılması lazım gelir dediğiniz halde başbakan uygulamazsa siz başarılı olamazsınız. Ben ne kadar çok doğru kararları ortaya koysam da Özal bunu kabul etmeseydi bu başarıyı sağlayamazdık. Onun için başbakanın burada rolü önemli.

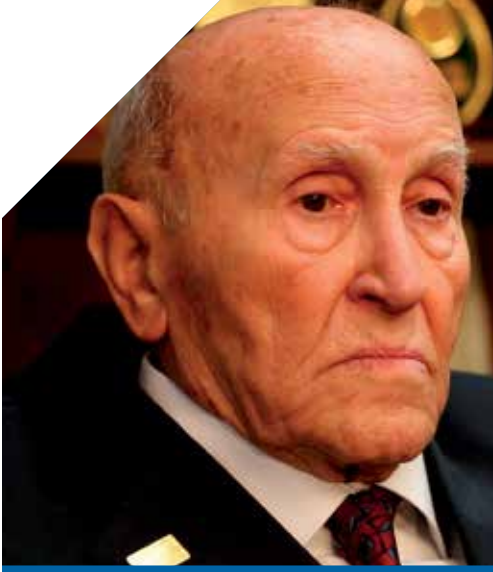
Hayatınızda kimi örnek aldınız?

Nuri Şeker var. Nuri Şeker 1857'de doğmuş, 1956'da ölmüş. Bu adam 1906-1907 yıllarında şekerin Hindistan'da kamıştan, Avrupa'da

pancardan üretildiğini öğreniyor. Ve Uşak'ta bir şeker fabrikası kurmak istiyor. Fakat Kurtuluş Savaşı ve harp bu fikrini gerçekleştirmesine izin vermiyor. Harpten sonra Uşak'ta şeker fabrikası kurmak için Uşak zirai ve anonim şirketi diye bir şirket kuruyor. İki liralık sermaye olmak üzere şirketi kuruyor. Vatandaşa sermaye yok. Atatürk Dumlupınar'a Uşağa geliyor 1924'te. Projesini anlatıyor Atatürk'e. Atatürk ilgileniyor güzel bir şey diyor. Hisse satmak istiyor Atatürk'e. Benim yanımda para yok. İsmet İnönü'ye sen al diyor. İnönü 5 hisse alıyor. Latife Hanım var orada Uşak'ta o 25 hisse alıyor. Vatandaşı da ürettiği mal karşılığında ortak ediyor. 600 bin liralık bir şirketin sermayesini kuruyor. İlk şeker fabrikası. O imkânsızlıklar arasında bu Nuri Şeker Türkiye'de ilk şeker fabrikasını kuran girişimci olarak tarihe geçiyor. Sermayenin olmadığı bir dönemde bu buluş çok enteresan bir buluş.

*Kaya Erdem ve Dünya
Bankası Başkanı, 1986*





MESUT EREN

“DEVLET SANAYİCİYİ DESTEKLEMEDİ KÖSTEKLEDİ”

Türk makina sanayiinde güçlü markalardan biri Erensan. Kurucusu Mesut Eren, 1960’lı yıllarda tırnağıyla kazarak kurmuş şirketini. Bugün 72 ülkeye makina ihracatı gerçekleştiriyor.

Manisa Kadınlar Akıl Hastanesi ihalesini alarak kendi işini kurmak üzere ilk adımı atan Mesut Eren, Türkiye’de sanayicinin desteklenmediğini aksine kösteklendiğini söylüyor.

Makina üretiminde yerli sektörün korunmadığını anlatan Eren, “Devlet gölge etmesin o da yeter” diyor.

Kısa süre önce 90 yaşını kutlayan Mesut Eren’in İstanbul Sanayi Odası için yaptığımız sohbette sanayicilik konusunda görüşleri şöyle:



Sizin kuşak çok önemli bir kuşak, Cumhuriyet kuşağısınız. Yoklukları, yoksunlukları gördünüz. Gençliğiniz, üniversite eğitiminiz nasıl geçti? Niye mühendis olmak istediniz, yani teknik bir alt yapının olmadığı ülkeye mühendis olmak önce hayal olarak zor değil miydi?

Memleketim Manisa'nın Demirci kazasıdır. Fakat ben aslen Kılavuzlar köylüyüm, Demirci'nin 120 köyünden bir tanesi de Kılavuzlar Köyü'dür. Deden kalma bir köydür. Biz orada bulduk, orada doğduk. Orada yazları üzüm bağları olur, üzümler toplardık çocuk olarak. Pekmez yapılır. İlk mektepte olan çocukları da çağırırlar, "Size pekmez köpüğü vereceğiz, bu üzümleri çiğneyin" derlerdi. Bizi pres olarak kullanırlardı.

30'lu yıllar değil mi bunlar... Yani meşhur Cumhuriyet'in daha 10. yılı olmamış bile. Savaştan çıkmışız, o yıllar...

Bu arada tabii İstiklal Savaşı oluyor vs. Biz bilmiyoruz.

Bir ülke kuruluyor sizin çocukluk zamanınızda.

El yordamıyla yeni bir ülke kuruluyor, imkânlar nispetinde. İmkân yok. Yiyecek ekmeği yok, çocukları beslemeye imkân yok. Acınacak bir durum. Her neyse, biz sonra biraz daha büyüyoruz, Demirci'ye gidiyoruz. Orada ilk mektep var, Abdurrahman Şeref İlkokulu.

Ne ile ısınıyorsunuz köyünüzde, tezekle mi?

Tezek birinci sırada. Odun var. Palamutluklar vardır, oradan dalları keserler odun haline getirirler. Soba yok, mangal gibi bir şeyin üzerinde yakarlar. Orada birinci sınıfta devam ediyoruz. İkinci sınıfa zor geçiyoruz.

Üçüncü sınıfa yine emekleyerek gidiyorum. Biraz anlayışında bir yavaşlık vardı tahmin ediyorum. Çünkü algılayamıyorum, öğretmen beni azarlardı. Neyse bitirdik ilk mektebi.

Niye mühendis olmak istediniz peki? Nasıl oldu o iş?

İlk mektebi bitirdik. Demirci'de ortaokul yok. Ortaokulu babamın işi nedeniyle çok farklı yerlerde okudum. Ankara, Uşak, İzmir. Ortaokul üçüncü sınıfı Karataş Ortaokulu'nda okudum. Eleme imtihanlarını filan da geçtik. Teknik üniversite imtihanları var, oraya gayret ediyorum.

Niye gayret ediyorsunuz, sanayici mi olmak istiyorsunuz, mühendis mi olmak istiyorsunuz?

Ben o zaman sanayiciliğin ne olduğunu bilmiyorum. Ancak şöyle bir şey var, beni özendiren o olabilir sualinize cevap olarak. Teknik üniversiteye makine ve elektrik kısmına girmiş olan adaylar, altı ay sanat okullarında staj yapacaklardır, o kayıt var. Ben imtihanı kazansam, makineyi veya elektriği öğrenip, altı ay sanat okulunda staj yapacağım. Ondan sonra teknik üniversiteye başlayabileceğim. İşte bu şekilde çalışmak suretiyle teknik üniversite imtihanını kazandım. Hakikaten büyük bir şanstı veyahut da hakkım mıydı neyse Cenab-ı Allah nasip etti diyorum. İzmir Sanat Okulu'na gittik, sizde staj yapacağım diye, tamam, kabul ettiler.

Yoksul bir ailesiniz değil mi?

Yoksuluz. Memur ailesi, o kadar. Şimdi ben kazandım staj için müracaatı, altı ayda bitirdim orayı. Orada tornaları gördük, döküm kalıplarını gördük, marangoz atölyesini gördük. Orada çalışan bir atölyeyle karşılaştık. Onlar herhalde beni etkiledi, ben de makine kısmını kazanmışım, benim mesleğim



bu olacak dedim. Ve dedik ki gidiyoruz İstanbul'a. Benim bir de Bodrumlu arkadaşım vardı, İzmir Atatürk Lisesi'ni bitirdik biz. Sayılı liselerden birisidir o. Elimizde sefer tasımız bir elimizde de çantamız 1 saat kadar yürüyerek liseye varırdık. Neyse, oraya giderken İzmir'de bir otel vardı, o otelin önünden geçerdik. Bir bakardık orada papyonlu, iyi giyinmiş, kravat takmış vatandaşlar bir ellerinde puro veya sigara, çaylar, kahveler oturuyor. Biz doğru dürüst yemek yiyemiyoruz.

Filmlerde olur böyle şeyler...

Ama yaşadık bunları. Neticede liseyi bitirdik, üniversiteye geldik. Babam, "Ben götüreceğim, İstanbul'u ben bilirim. Fatih'te medresede kaldım, her yeri bilirim" dedi. "Peki, baba" dedik. Aldı bizi, Bandırma vapuruna bindik, doğru İstanbul. Karaköy'de indik. Orada bir otelde bir oda kiraladık. Üniversite için kalacak yer sorun oldu. Yurt ve kiralık ev kalmamış. Babam "Merak etmeyin, ben halledeceğim" dedi. Sirkeci'de bir cami var, o camide yer bulmuş babam. Hocapaşa Camii. Çağaloğlu'ndan çıkarken sol koldadır, ama dükkânlardan kapanmıştır, artık görünmez orada.

Caminin müştemilatı gibi bir şey mi varmış.

Yok. Çocuklar yataklarını alsın gelsin demiş imam. Üst katta yatsınlar demiş. Peki dedik, çıktık oraya serdik yatakları. Bir sene o camide kaldık.

Çok önemli bir şey. Bir sanayicinin eğitim yıllarının bir yılını biraz yoksunluktan dolayı camide geçirmesi. Okulda da Erbakan'la, Demirel'le tanıştınız mı? Biraz onları anlatsanıza...

Tabii. Şimdi oraya varmadan evvel Sirkeci'den, Hocapaşa Camii'nden üniversiteye kadar ne

ile gidiyorsunuz diye soracaksınız belki, üç kuruluşluk tramvaylar. Yeşil tramvaylar vardı o zaman, üç kuruluştu. Ön taraf beş kuruluş kırmızı, arka taraf üç kuruluş. Dolmabahçe'de iniyoruz. Oradan yürüyerek yukarı çıkıyoruz.

İTÜ çok önemli bir üniversite, o zaman da sizler bir anlamda ilk öğrenciler sayılırsınız. Türkiye'nin sanayi coğrafyasını, sanayi yolunu çizen insanlar oradan mezun oldular. Demirel ve Erbakan her ikisi de o okuldan mezun başbakanlık yaptı. Biraz o dönem Türkiye sanayisine neler kattı?

Üniversiteye başladık. Necmettin Erbakan'ın motor kürsüsünde vazifesi vardı, bize motor hakkında ders verirdi. Hem dindar, hem çok iyi konuşma yapan, yani talebenin anlayacağı şekilde ifadelerde bulunan kıymetli bir hocamızdı, Allah rahmet eylesin. Motor kürsüsünde hoca başka yere tayin olmuş, Erbakan motor kürsüsü şefi oldu ve bize derse geliyordu. Sonra siyasete atıldı. Odalar Birliği'nde vazife aldı. Sanayi vekili oldu. İmalatçılara veya iş yapanlara sanayi hakkında bazı öneriler vs. yazışmalar yapardı.

Sonra Devrim otomobiline katkısı oldu onun. Şunu şöyle özetlesenize, İTÜ'nün, sizin de öğrencilik yaptığınız üniversitenin o yıllardaki Türk sanayisine olan katkısını anlatın biraz. Hocalar, bir yandan da öğretim üyeleri. İşte bakın söylüyorsunuz, Erbakan bile bir anlamda hem Odalar Birliği'nin yöneticisi oluyor...

Sanayi Bakanı oldu bir de. Bir gün İstanbul'da ben de firma kurmuşum, çalışıyorum, bir yazı geldi sanayi bakanından, Erbakan imzalı. O yazı memleketin kalkınması bakımından, sanayi kalkınması bakımından

düşüncelerinizi bize bildirir misiniz, şeklinde bir yazıydı. Böyle taleplerde bulunurdu. Bir de benim sınıf arkadaşım Mehmet Turgut vardı, sanayi bakanı oldu. Makineciydi. İdris Yamantürk, müteahhittir ama elektrik mühendisidir Ankara'da vazifede, sınıf arkadaşım. Üzeyir Garih sınıf arkadaşımız, makineden mezun.

Siz de bir anlamda Türk sanayisine çok önemli bir dönem yaşattınız ülkeye, ağır sanayi sayılabilecek bir alanda bir kuruculuk yaptınız. 1950'li yıllar, Menderes yılları. Ortada ne fabrika var, ne sanayi tesisi var. Biraz o dönemi anlatsanız? Türk sanayisi neden geç başlıyor sanayiciliğe?

Menderes zamanında biz okuldan mezun olmuştuk teknik üniversiteden makine mühendisi olarak. Askerliğimi yaptım. 1950'li yıllarda İstanbul'a geldim. Deniz Kuvvetleri inşaat şubesinde tesisat müdürü oldum.

Neden istifa ettiniz?

Evlendim ve üç-dört ay çalıştıktan sonra istifa ettim. Karım üzüldü. "Ben sanayici kızımı biliyorsun. Okul hayatımda babamı göremeden öldü, dedi. Ama sonuçta ayrılmış olduk. Tesisat mevzuunda çalışmaya karar verdim. Müteahhit oldum. Yapacağım iş kalorifer tesisatı. Param yok. Babam dokuz bin lira para verdi bana. Yer buldum Karaköy'de. Bir elektrik mühendisi arkadaşla beraber Kapalıçarşı'dan aldığımız ikinci el eşyalarla büro kurduk. İhalelere gireceğim. Her gün gazeteleri alıp takip ediyorum.

Akıl hastanesi ihalesini aldınız.

Teklif aldım, şartnameyi okudum ve girdim. 15-20 tane müteahhit girdi diyelim. Teminat mektubu lazım 7500 liralık, onu temin ettik, bankadan birisinin imzasıyla.

Ve gittik aldık işi. İşin yapılması var tabii. İş yapmak için malzeme lazım, muayyen bir süresi var, o süre içinde yapamazsak cezaya giriyoruz. Üç kuruş para kazanırken daha korkunç durumlara düşme ihtimali var.

Malzeme yok Türkiye'de değil mi?

Malzeme yok, ithalat var. Ama tekellerde ve nasıl şartlarla, bir de milli korunma kanunu çıktı tam o sırada. Fiyatların arttırılması ve onların yakalanması, cezalandırılması. Korkunç bir durumdu yani. Her neyse girdik orada. Manisa Kadınlar Akıl Hastanesi. Dolayısıyla orayı ısıtmamız lazım, süre de verilmiş.

Büyük sıkıntılarla, kazanı ayrı yerde diğer malzemeleri başka yerde ürettirerek ihaleyi başarıya ulaştırdık. Atölyem bile yoktu.

Türk sanayisinin yavaş yavaş adım attığı yıllar. Sizce devlet ne yapmalıydı 50'li yıllarda? Sanayiciye, üretim yapan insana, bir mühendisin atölye açmasına, imalathane açmasına nasıl bir destek olması gerekiyordu?

En büyük kaygım zaten oradan geliyor. Yani bizim zamanımızdaki hükümetlerin bizimle ilgilenmemesi ya da hangi sanayicinin ne yaptığı hakkında bilgi sahibi olmaması en büyük günahlardan birisiydi.

Peki sanayici bürokratik engellere rağmen nasıl başarıyor?

Ben gece gündüz çalışarak başardım. Yılmadım, korkmadım.



Çünkü karar vermiştim. Bu kararında ısrar ettim. Devletin, bürokrasinin engellerine rağmen başardım. Ve oğullarım mezun olmadan anonim şirketi kurdum. Hayalim hep onlarla beraber çalışmaktı.

Şu an Afrika kıyılarında kazanlarınız dolaşıyor.

Çalışmayla, inançla oldu bunlar. Ben böyle gördüm. Cenab-ı Allah da bana yardım etti.

Türk sanayicisi bütün bu engellere rağmen belli bir düzeye gelebilmiş. Ama Türkiye yeterince gelişmemiş. Neden?

Neden gelişmemiş. Bir örnekle anlatayım.1949 yılında İsrail hükümet kurdu. Bunlar Yahudi dediğimiz ırka mensup kişilerden memur. Onlar her işin en tasarrufusunu seçen bir oluşumdan geliyor. Yani tasarruf Yahudilerin en birinci kaygısıdır. Yeni kurulan bir vatan, her şeye ihtiyaçları var. Kimisi kazan mevzuunda, kimi motor mevzuunda, kimisi daha başka işlerde, hepsi kazanıyor. Şimdi her şeye ihtiyacı olan İsrail hükümeti her şeyi yapmak mecburiyetinde olduğunu gördü. Ve bir kurul teşekkül ettirdi. O kurul sanayi ve iş hayatı, teknoloji üzerine, bunlara erişmesi lazımdı. Bir avantajları vardı, muhtelif ülkelerden her branşta bir uzmanlarının olmasına güveniyordu.

Einstein'in çocukları bunlar.

Doğru, Einstein'in çocukları, akıllı, becerikli. İsrail'de teşekkül eden o kurul dedi ki kazan mevzuunu ele alıyoruz, hangi üyemiz nerede, hangi memlekette kazan mevzuunda çalışıyorsa ona bildiriyorsunuz, ondan bilgi alıyorsunuz, verimleri, maliyetleri hakkında, ondan sonra bunlar toplanacak üç tane, beş tane, bunların hepsini o kurul teker teker

bir iki üç ayıracaklar, birine karar vereceğiz. Bu şekilde her ihtiyacının en verimli ve en ileri gitmiş bir şekilde, en tasarruflu şekilde, maliyeti de düşük olarak yapılacağı şeyler tespit edilmiş.

Türkiye bunları yapmadı mı?

Yapmadı. Bütün olay burada. Desteklemedi, köstekledi.

Bütün sanayicileri mi köstekliyor sizce Mesut Bey?

Valla beni köstekledi, diğer sanayicileri de herhalde kösteklemiştir.

Ali Eren: İsrail kazanda ne seçti, onu söyle.

YGNIS seçti. Yani bizim ürünü. Ben İsrail'e YGNIS kazanı ihraç ettim.

Böyle değerli bilim kurulu AR-GE kurulu oluşturan İsrail sizi seçti yani.

Yani, evet.

Nasıl çözülür peki, çözülmeliydi ya da?

Bu kurulları oluşturmak yeterdi kardeşim. Yeterdi. Bizde yetişmiş elemanlar vardı.

Sanayici için vergiler adaletsiz miydi?

Sık sık değişiyordu. Bundan sanayici çok mağdur oldu.

Sanayiciler hakikaten sanatçı gibi adamlar. Üretim yapıp Almanya'sından İsrail'ine, Gana'sına kadar kazan gönderiyorsunuz. Sanayi değerli bir şey. Fakat rantiyelere mi daha çok imkan verildi bu ülkede? Nerede hata yapıldı?

Mani olmasalardı kafiydi. Gölge ettiler kardeşim ya.





Ama şu an yine başarılısınız, buna rağmen mi diyorsunuz?

Ağlayarak söylüyorum, sanayiciliği bırakmadım. Hemen bırakabilirdim.

Ali Eren: Ama seksen tane kazancı geldi, iki tanesi kaldı. Bizim 30-40 sene önce başka kazancı yoktu.

Yazık ama değil mi.

Yazık. Basınçlı Kazanlar Derneği'ni kurduk Sabahattin Sunguroğlu ile beraber. Her kazan fabrikasından iki-üç tane usta ayrılıyor, büyük bir tabela yapıyorlar Yıldız Kazan Sanayii, Ay Sanayii, Yün Sanayii. Yahu ne oluyoruz kardeşim. Hiç bir şey bilmiyorlar. Kazancılık o kadar zor bir meslek ki.

Yerli üretici korunmalı mıydı sizce? Yani bir sanayici kendi ürününü korumak için, yerli sanayiye korumak için ithalata daha büyük duvarlar konmalı mı sizce? Bir duayen olarak bunu sordum, çünkü siz bunun aynısını yaşamışsınız.

Biraz koymak istedi geçmiş hükümetler. Ama tatbikat yoktu. Uygundur. Çünkü karşıdaki de yapıyor, onun için. Almanya da yapıyor. Teşvik ediyor. Satamazsın.

Yani dünyada nasıl uygulanıyorsa yerli üretim de öyle desteklenmeli diye özetleyebilir miyiz?

Öyle desteklenmesi lazımdı ve bunu da başlattılar. Bizim cumhurbaşkanımız Tayyip

Erdoğan, onun genelgesi var. Türkiye'de üretilmiş olan yerli ürünleri Türk firmalarına yüzde 15 farkla verilmesine yönelik.

Peki Mesut Bey yeni kuşaklar sanayicilik yapmak istemiyor. Nasıl sevdirmek gerek gençlere. Sanayici aileler bu konudan yakınıyor. Evet, niye öyle oldu? Biz yavaş yavaş terk edeceğiz galiba sanayiye.

Ali Bey'in bir oğlu var, şu anda Almanya'da Münih Üniversitesi'nde mühendislik okuyor. Nano teknoloji üzerinde ilerleyeceğim diyor. Çok enteresandır. Ben nano teknolojiyi tahminen düşünebiliyorum. Ne babasının, ne amcasının, ne benim bir etkim olmadan. Ve Kanada'ya gitti, en iyi nano teknolojiyi veren üniversiteye. Tetkik etti ve tamam dedi, Kanada'yı tercih edeceğim. Fakat buraya geldi, bir şey değişikliği oldu, ben Almanya'da okuyacağım dedi, oradan Kanada'ya geçeceğim dedi. İsmi Emre, buraya getirdik, dolaştırdık mühendislerle, kazan nasıl yapılıyor, ne oluyor filan. Yeni öneriler getirdi. Yani sevdirmişiz biz. Onlar sevdirememişlerdir, ilgilenmemişlerdir çocuklarıyla. Çocuklar okul bitimlerinde tatile giriyorlar ya, hiç tatil yaptırmamışsındır. Burada gelip çalışacaksınız. Yemeğinizi evden getiremezsiniz, karavana yiyeceksiniz. Başka arabayla gidemezsiniz, buradan servis arabasıyla gideceksiniz.

Bunlar hep doğru şeylerdi diyorsunuz.

Doğru şeyler, bunları hep tatbik ettim. Yaşadılar bunları. Yani işçiden farklı bir şeyleri yok.

Hangi sanayici aileyi beğenirsiniz?

Ben Koç ailesini beğenirim.

Neden?

Yaptığı şeyler memlekete yararlı. İşsizlere iş, vergiyse yaptığı işe göre çok fazla, ve halkın, memleketin ihtiyaçlarını yerine getirmiş. Vehbi Bey, Anadol diye bir araba yaptı, her gün Anadol ile gidip gelirdi. Tasarruf başta dır bence. Tasarruf olmadan bir yere varma imkanı olamaz.

Kişisel hayatınızda mı yoksa..

Benim kişisel hayatımda da böyledir. Kendine güven olması lazım. Türk mühendis Aziz Sancar ödül aldı, onun bir sözünü aldım ben, dedi ki “İnsanların öncelikle kendine güvenini sağlaması lazım, bunun için de bir odaya çekilip bunu daima öne sürmesi lazımdır. Bu bir defayla, iki defayla olacak bir şey değildir.” Allah akıl vermiştir insana, her şeyi yapmaya muktedirdir. İnanç lazımdır, güven lazımdır ve ona itaat lazımdır.



FİKRET EVYAP

“NE İŞ YAPARSAN YAP, SEVEREK YAP”

Türkiye'nin ilk dönem sanayicileri arasında önemli bir yere sahip Fikret Evyap. İlk sabun üreticilerinden, markalaşma konusunda da ilk adımı atan işadamlarından biri. Duru markası Rusya'da en çok bilinen markalardan biri. Evyap bir duayen... Kapasitenin üçte biri Nivea için kullanılıyor. Bugün 100'ün üzerinde ülkeye ihracat yapan, markasıyla kişisel bakım ürünleri üreten, 2 bin kişiyi istihdam eden grubunun başarısını “sabun sevgisine” bağlıyor. Genç kuşaklara çok önemli bir öğüdü var: “Ne iş yaparsanız yapın severek yapın. Çalıştığınız iş sevdiğiniz işse yorucu olmaz, eğlendirici olur.”

Sanayiinin uzun soluklu bir iş olduğunu da anlatan Evyap, Türkiye'nin sanayiinin geleceğini de şöyle yorumluyor:

“Sanayiinin geleceği Türkiye'nin politikacılar elinden nasıl evirileceğine bağlı. Türkiye'nin nasıl idare edileceğine bağlı. Çalışkan, disiplinli, ihmalsiz bir sanayi ve iş dünyası lazım.”

Bugün Evyap'ın Ayazağa'daki ilk fabrikasının yanında rezidanslar yükseliyor. Evyap da artık oradan taşınarak Tuzla'ya gidiyor. Fabrikanın yerine yeni bir lüks konut projesi var. Ancak Evyap ailesi sanayicilikten vazgeçmekten yana değil. Kurumsallaşma için çalışmalara var gücüyle devam ediyor.



Türkiye'nin ilk sabuncularındansınız... Nasıl başladınız?

Sabun benim aşkımdır. Konfüçyüs'ün bir güzel sözü var. Diyor ki ömür boyu çalışmadan rahat geçinmek isterseniz, severek çalışacağınız bir iş bulun. Çalıştığınız iş severek, yaptığınız işse yorucu olmaz, eğlendirici olur. Yani Allah onu bana lütfetti. İbni Sina icatlarda bulunduğu zaman bir top atarlarmış. Sabunu icat ettiği zaman iki tane atmışlar. Sormuşlar neden. Demiş ki "kiri temizliyor." Dedem hukukçuydu. Noterliği bıraktı, sabuna başladı. Dedem de Ağrı'nın Kığılı kazasında müftülük yapmış. Orada da evlenmiş ve babam doğmuş orada. Ailemizin çok acı bir hikâyesi var. 1913-14 yılları. Ruslar bölgemizi basıyor. Ermeni olayları artıyor. Ben Ermenileri çok severim çünkü bizim firma da kökünde Ermeni firmasıydı. Aris-Arko markaları. Onun için bizim insan olarak Ermeni'ye Rum'a, İngiliz'e veya hiçbir insana bir kinimiz, nefretimiz yoktur. Onu da rahmetlik dedemize borçluyuz. Dedemiz de derdi ki 'Allah'ın rahmeti bütün insanlar içindir. İnsanoğlu Allah'ın en şerefli yarattığıdır. Onun için ona iyi davranmanız lazım.' Neyse... Ermenilerin baskınında ailemizden 17 erkek katlediliyor. Dedem o sırada orada bulunmadığı için kurtuluyor. Daha sonra da kalan Ermenilerin sürülmesine, cezalandırılmasına karşı çıkıyor. Evde Sırma Halamız vardı. Dedemin koruduğu Ermenilerden biriydi o.

Dedeniz ne iş yapardı?

Dedem hukuk okuyor ve kadı oluyor. Manisa'nın Salihli kazasında hakimlik yapıyor. Bir boşanma davasında yaşanan İslami kuralları mı, medeni hukuk mu geçerli olacak tartışması üzerine hakimliği bırakıp Erzurum'a askere gidiyor. Askerde sabunsuz kalıyor. Erzurum'da üçüncü ordu var. Türk ordusunun üçte biri.

Cumhuriyetin kurulduğu yıllara mı tekabül ediyor dedenizin ilk sabun üretimi?

Cumhuriyetin kuruluşu tabii. Dedemin karşı çıktığı zaten davanın cumhuriyet kanununa göre olması gerektiği. Neyse ordu sabunsuz. Üçüncü ordu komutanı babamı çağırıyor, ne yapacağız şimdi, diyor. O da 'korkmayın sabunsuz kalınmaz. Burada yağ var, sabun yaparım ben onu, diyor.

Başlamış dedeniz sabun üretmeye.

İki yıldır zaten sabun yapıyormuş. Kirlenme, bitlenme olmasın diye komutan istiyor ve babam başlıyor üretmeye. 8-10 çalışmamız var. Komutan sonunda faturasını ödemek istiyor. Babamın Hafız Hakir diye bir adamı vardı. Bir fatura yazıyor. Evvapzade Mehmet Rifat diye fatura böyle. Evvap Arapça tövbe edip, dönen demek.

Soyadı kanunu var mı o zaman.

Soyadı kanunu var. Paşa faturaya kızıyor. Soyadı neden yok diye faturayı yırtıyor. Götürüyor dedeme bizim fatura reddedildi diye. Dedem ağlıyor ve faturayı düzeltiyor. Soyadını Evyap yazarak. Paşa'nın da hoşuna gidiyor. Şehir dışından geleceğine Rifat Evyap yapsın sabunları diyor. O sırada babam da işe başlamış durumda. Böylece babam yeni soyadıyla sabunculuğa başlamış oluyor 1927'de.

Ve biraz daha babayı anlatalım. Ordunun desteğiyle nasıl geliştiriyor?

Babam evvela müthiş bir milliyetçi. Yapmak istediği şeyi de çok iyi yapmaya çalışan bir insan. Mesela eve hediye saatler gelir ve yahut hediye ne gelirse o bir sökülür. Yani onu sökmeden, araştırma yapmadan o saat veya o cihaz evin demirbaşına girmez. Bunun adı merak yani tecessüs. Bu merak babamın sanayiciliğinin temelidir, zannediyorum.



İlk fabrika nasıl kuruluyor. Ordunun desteği devam ediyor mu? Müşteriyle nasıl ilişki kuruluyor?

Ordunun desteği de sürüyor. O da artık fabrika kurma çalışmalarına başlıyor. Müşteri çok önemli onun için. Önemli olan bir başka şey de yapılan işlerin hepsinin en ekonomik şekilde yapılması.

Tasarruf mu yani?

Evet. Murat otomobilleri çıktı. Ondan önce Tempo Matador diye bir otomobilimiz vardı, Volkswagen'den bozma. Eskidi, yerine araba alınacak, Murat 124'ün en küçüğünü alın demişti. Hep en mütevazı en ucuzunu seçerdi.

Fikret Bey Erzurum'dan başladık. İstanbul'a taşınmak nasıl oldu?

Bu anlattığım Evvazade Mehmet Rifat olayından sonra babam devam ediyor çalışmasına. Yine o titiz, meraklı haliyle işine devam ediyor. Onu devam ederken babamda bir tansiyon yüksekliği kan basıncı farkları falan çıkıyor. Doktorlar diyor ki denize yakın basıncı az olan bir yerde yaşamam lazım. Bu da deniz kenarı bir yerde olur. Bunun üzerine o 1940'ın başlarında İstanbul'a taşınıyoruz.

Siz de o zaman 11 yaşında falansınız ve savaş zamanları.

Evet tam savaş zamanı.

Siz devraldığınızda İstanbul'da nasıl bir sanayi fotoğrafı var? Siz 20 yaşlarındasınız. Nasıl bir Türkiye var?

Valla bugün Türkiye'nin olması gerektiği yerde olmamasının sebebi eski kültürüne eski eğitimine sahip çıkmamasıdır. Benim naçizane fikrim bu. Şimdi bizim evvela sanayiciliğimiz, vatandaşlığımız Koreli'den, Çinli'den veya Brezilyalı'dan farklıdır. Türkiye'de yetiştirilen

eğitilen insan gücü onlarla kıyaslanacak seviyede değildir maalesef. Yani acı ama gerçek bu. Zor zamanlar. Döviz yok, tasarruf için her şeyin küçüğünü kullanmak zorundayız. 10 beygir motor koyacağına 5-6 koyuyorsun. Yani büyümeyi, çok üretmeyi önermeyen bir yönetim var. Bir yandan da nüfusun artma potansiyeli var. Halkın da alışkanlıkları var, kültürüyle diniyle. Dolayısıyla sular aykırı akıyor.

Buna rağmen nasıl geliştiniz?

Büyüme isteyen üreticinin devletten göreceği hiçbir destek yok, köstek çok. Büyükse daha zor yapacak, vergi verecek. Devlet de ona mani olacak. Benim dedemden babamdan öğrendiğim milliyetçilikle zor da olsa üretmek zorundaydık. Rahmetlik dedemle, babam bize iki şeyi yasaklamıştı. Bir tanesi vergi kaçırmak, bir tanesi zekat kaçırmak.

Bunlar çok değerli manevi şeyler, bazı şeyleri hangi nedenlerle gerçekleştiremediniz? Sizin kuşaktan sanayici az. 1950'li yılların Türkiye'sini anlatır mısınız? Bir mucize mümkün müydü?

Mümkündü tabii. Hele Türkiye gibi şimdi öyle ülke vardı ki o yıllarda mesela imkanı potansiyeli kabiliyeti olmayan yetişmiş nesli yok. Yetişmiş gençleri yok. Ne ile büyüüp ne yapacak? Türkiye'de ise vardı her şey. Ama gelişemedi, kalkınamadı. Çünkü makineyi küçültüyorsun, onu da alamıyorsun bile zaten. Döviz tahsisi kah var kah yok. Onun için zorluklar içerisinde yürüyor ve yürüdüğü zaman da devletin hiçbir zaman sırtını okşaması söz konusu değil. Hep bir azarlama. Amacım ben bir zengin olayım, yatım, yalım, otomobilim olsun da gerisi ne olursa olsun değil. Benim mesleki bilgim, tecrübem gibi şeylerle halka bir hizmet edebilmişsem, vazifesini yerine getirmeye çalışmış bir adam olurum.





Bir örgütünüz var kuruluşu tam da 1950'lere tekabül ediyor. İstanbul Sanayi Odası. Çok da güçlü başlıyor. Büyük sanayici aileler var. Siz de oradasınız. Ankara'ya sesinizi duyuramıyor musunuz yani.

Bizim en büyük hatamız, yanlışımız, eksiğimiz vatandaşa devlet küskün gibi birbirine. Yani siz bana ne diye tasarruf olsun diye lazım olan makinenin orijinal motorunu çıkarttırıyorsunuz, daha küçüğünü koyduruyorsunuz o da yavaş çalışınca parmağım gidiyor. Sabun üretimi de azalıyor. Halka sabun verecek şey de azalıyor.

50-60 yıllık bir sanayi geçmişimiz var... Neler yaşadınız?

Bizi ayakta tutan, her gün işe gitmeye zorlayan şey vatanseverlik bir, meslek severlik iki. Bilhassa ben bayılıyorum sabunda çalışmaya. Türkiye'nin rakipleri var. Kimisi Türkiye'nin kuyusunu kazıyor. Bizim durmamız olur mu, mecburuz çalışmaya ilerlemeye, önünü açmaya. Onun için kökte temelde bir Allah korkusu, vatanseverlik, meslek severlik var bu üç şeyi koyun sonuca gidersiniz.

Bütün sanayi kurumları için mi bunu söylüyorsunuz?

Hayır katiyen. Ben meslektaşlarımı kötüleyecek bir şey söylemeyeceğim. Bütün sanayiciler bunu uygulasalardı çok daha başarılı olurlardı. Onu demek istiyorum.

Vatanseverlik, iş severlik önemli de, vatanın milletin de sanayiciyi sevmesini nasıl sağlamak mümkün? Demin dedik ya vatandaşla devlet arasında bir küslük var diye.

Öyle siyasetçiler de var ki bir numaralı vatansever. Türkiye'de vatan sevmek hele benim gibi doğulu olanlar için bir marifet değildir bir içgüdüdür.

Vergisini veren, zekatını ödeyen dürüst üretim yapan sanayici olarak siz de büyüdünüz sonuçta. Bu büyümeyi nasıl sürdürdünüz? Bir Rusya hikâyeniz vardı...

İngiliz gazetesi Financial Times'da bir haber çıkıyor. Rusya'da madenlerden, kömür madenlerinden çıkan işçi sabun bulamadığından yıkanamıyor diye. Maden kömürü de yağlıdır, kara yağlı gibi. Odun kömürü gibi değil. Buna çare arıyorlar. Gorbaçov da o zamanın başkanı. Ve emir veriyor diyor ki ben sabun darlığı duymayacağım. Sanayi odaları arasında o sırada karşılıklı ziyaretler yapılıyor. Moskova Sanayi Odası Başkanı uzun yıllar Ankara'da kalmış, Türkçe bilen biri. O zaman gelen heyete fabrikaları gezdirdik. Siz nasıl oldu da bu kadar büyük yatırımlar yaptınız dediler. Biz de dedik bizi İran büyüttü. İran'da Şah kaçtı Humeyni sanayicilere el tuttu, destek oldu. O günün şartlarıyla biz de böyle büyüdük yaptık. Söz verdik biz sizi sabunsuz koymayacağız dedik, yalnız yapılan sabunu bekletmeden yükleyin götürün. Öyle başladık.

İhracat yaptınız ve Evyap olarak bir sorunuzunuz olmadı yani.

Olmadı.

Yani İran-Irak savaşı sırasında İran'daki sıkıntı ile Rusya'daki sıkıntıyı

değerlendirme başarısını gösteren bir kurum olarak büyüdünüz öyle mi?

Sizi tebrik derim evvela. Bizim Zafer Erdemli diye bir kardeşimiz vardı. Bu kapasite ithalat işlerinde yetkili, çalışırdı. O derdi ki Evyap'ın ivme kazanmaları, kapasite artırmaları hep bir dünya şirketi gibi davranmasıyla ilgilidir.

Sonuçta yerli bir üreticisiniz ve Türkiye'ye de 80 vilayete hizmet ettiniz. Ama dünyanın her yerinde bir alıcı vardır. Siz samimi ilişkilerle mi başarılı oldunuz?

Meslek aşkıyız. Güzelim bir makine getirmişiz. Sabunu bastığı zaman pırl pırl çıkıyor. Sabunu satacak yer yok. Bu sefer git İran'a. Başarı illa ki Allah'tandır.

Şimdi siz güzel anlattınız. Ben mesleği sevdim. Bir de vatani sevdim dediniz. Yeni kuşak sanayici çocukları bu sınava geçemiyorlar. Sanayiye onlara nasıl sevdirmeliyiz? Bu yeni kuşak sanayici çocukları da babalarından dedelerinden devir aldıkları fabrikaları yıkıyor konut yapıyorlar. Bunu nasıl önlemek gerekiyor?

Benim kanaatim temele yine vatan sevgisini koymak lazım. Samimiyetle kendi oğullarımıza da torunlarımıza da söyleyeceğiz inşallah.

Yani gençlere özellikle tavsiye etmeniz gereken şey ülkeyi sevmek, işi sevmek, dinamik olmak mı?

Biz insanız. İnsanoğlunun bir başarısı, bir meşgalesi, bir işi, bir yarışı olacak. İnsanların niye yüzleri, renkleri farklı birbirinden. Allah buyuruyor ki birbirinizi tanıyasınız diye ve farklarınızı gözetesiniz diye. Bazı şeyler doz meselesidir. Şimdi sanayiciyi, yatırımcıyı desteklemenin de dozu yüksek olursa suiistimal oluyor tembellik oluyor, az olursa ayakta duramıyor, yıkılıyor. Onun için orada da bir

hadisi şerif vardır. 'Ne fazla yardım et, ne eksik yardım et, vasat olana yardım et.' Bir Yunanlıdan İtalyandan bizim mutlaka farklı olmamız lazım. Geçmişimizle övünmemiz lazım.

Peki bundan sonraki yıllara dair Türkiye sanayisine dair nasıl hayalleriniz var? 25-30 yıl sonra Türkiye sanayisi nerede olacak?

Türkiye'nin politikacıları elinde nasıl evirileceğine bağlı. Türkiye'nin nasıl idare edileceğine bağlı. Çalışkan, disiplinli, ihmâlsiz bir sanayi ve iş dünyası lazım. Yani disiplinli olmak için malum çalışkan olmak lazım. Bir Türk profesörünün sevdiğim bir sözü var. En vatansever işini iyi yapan Türk'tür. Yaptığın işi, ister su şişesi olsun, ister sabun olsun ister, ister krem olsun iyi yapacaksın. Üç tane Alman getirmişiz benim hiç aklımca olan bir şey değildi kardeşim Almanca okuduğu için Fethi Evyap getirdi. Şimdi Tuzla'daki fabrikada krem yapıyorlar.

İşiniz küçülmedi, alanınızı büyüttünüz değil mi?

Bütün markalar devam ediyor. Sabun, krem üretiminde 2000 kişi çalıştıran adam daha yok dünyada. Ama şu var onu da itiraf edeyim bu övünülecek değil biraz üzülecek bir tarafı da var. Daha çok robot daha çok otomatik kullanmak lazım.

Gelecekle ilgili yeni kuşak sanayicilere bir söz bırakın.

Biz soyuyla nesliyle temiz bir milletiz. Ona samimiyetle derinden inanıyorum. Bu mübarek asil millete layık olduğu şeyi vermek lazım. Şimdi bizim iyi yapmadığımız bir sabun, bir krem bir Müslüman Türk firmasının ayıbı olarak çıkıyor. Bu yanlış değil mi yazık değil mi? İşin daha da kötüsü Arko tıraş sabunu ile Arko yeşil kremlerinin taklitleri çıktı şimdi.



MEMDUH HACIOĞLU

“TÜRKİYE’DE SANAYİ RUHU CANLANDIRILMALI”

Türkiye’nin sayıları fazla olmayan sosyal demokrat işadamlarından biri Memduh Hacıoğlu... 1989 yılında İstanbul Sanayi Odası’nın başkanı olan Hacıoğlu, Türkiye’nin üretmek mutlu olabileceğini vurguluyor. Hacıoğlu tüketim ekonomisi ile bir yere varılamayacağını anlatan Hacıoğlu, Türkiye’de sanayi ruhunun kalmadığını, bu ruhun yeniden canlanması için devletin sanayi stratejisi belirlemesi gerektiğini dile getiriyor.

Hacıoğlu’na göre ABD ve Avrupa üretimi desteklemek için para basarken Türkiye’nin enflasyon konusuna çok fazla önem verdiğini düşünüyor. Üretim konusunda ilginç yorumları da var:

“Türkiye ticarete açık üretimden vazgeçti. İnşaat gibi alanlara ağırlık verdi. Gökdelenlere kim izin verdiyse büyük günah işledi. Krizlere açık hale geldik. Çünkü ticarete açık mal üretimini artırmadıkça sizin cari açığınız her zaman büyük olacaktır.”

Hacıoğlu’nun önerileri, yorumları şöyle:



Öncelikle ailenizin ve sizin yaşam öykünüzle başlayalım....

1947 yılında Makedonya'nın Üsküp kentinde dört kardeşin ikincisi olarak dünyaya geldim. Babam Maksut Bey ticaretle uğraşıyordu. Tuhafiye, mefruşat gibi ürünlerin ticaretini yapıyordu. Tito rejimi ticareti yasaklayınca birçok Türk kökenli aile Türkiye'ye göç etti. Biz de 1954'te göç ettik. Samatya'ya yerleştik. Babam Eminönü'nde bir bakkal dükkanı ile çalışmaya başladı. Bir süre sonra da şekerli ürünler üretmek için imalathane kurdu. Ben de yardım etmeye başladım. 1970 yılında ise Balın Şekerleme AŞ'yi Eyüp'te kurdum. 1978'de ise ilk ihracata başladım.

Türkiye'de sanayileşmenin tarihini özetler misiniz?

İlk sanayileşme Atatürk zamanında başladı. Yani devletin şeker fabrikalarından çimentoya bir sürü temel ihtiyacının üretimi onun döneminde başladı. 1950 yılından itibaren yani İkinci Dünya Harbi zaten bir yokluk dönemi idi. Rahmetli İsmet İnönü'nün orada bir sıkıntısı oldu. Demokrat Parti'nin iktidarı ile birlikte Anadolu insanında bir uyanış başladı. Ve daha liberal bir sisteme doğru kaymaya başlamıştı Türkiye. Yani sivil siyasetin daha ağırlıklı olduğu yavaş yavaş belli fikirlerin değişebileceği bir ortama girildi. Ama 60'lı yılların başı tekrar yeniden bir askeri darbeden sonra DP'nin kapatılışı ve idamlar geldi. Tabii çok acı şeyler bunlar.

50'lerde ve 60'larda neden bu ithalat rejimi kotalar çözülmemiştir?

Çünkü Türkiye'nin döviz rezerviyle dövize olan talep arasında çok büyük bir uçurum var.

Gerçek sanayileşme ne zaman başlıyor?

Türkiye'de asıl sanayileşme zaten 1980'den itibaren başlar. İşin doğrusu o. Çünkü 80'den

önce makine ithalatı olsun, hammadde ithalatı, yarı mamul olsun hepsi belli kısıtlamalara tabiydi. Kotalar vardı sistemlerde 1970'li yıllarda. Çıkan tahsise göre mal ithal edersiniz veya makine tesisatı ithal edersiniz. O anlamda da Türkiye çok fakir bir ülkeydi sanayileşme açısından.

Bu hataya nasıl gidildi peki 1950'lerden itibaren diyelim? Ya da şimdi Cumhuriyet'in ilk yıllarında bir acemilik var tamam her konuda ama tek başına iktidara gelen Demirel var. Özal nasıl yaptı?

Özal işi libere etti. Olay burada. Şu şekilde kim ne getiriyorsa getirsin dedi ve ihracatın önünü açtı. 1981-82 yıllarında teleks vardı bilirsiniz, faks falan da yoktu. Teleks metnini götürürdünüz bankaya, hangi bankaya isterseniz özel veya devlet fark etmiyor. Karşıdan bir müşteri size sipariş vermişse şu malı şu fiyata alıyorum dediğiniz takdirde gidiyorsunuz bankaya, banka size parasını veriyordu. Yap-üret-ihraç et, getir parayı bitti..

Bu suistimal oluşmadı mı?

Oluşmadı başta. Sonra başladı. Onlar başlayınca tabii iş tekrar sıkıntı başladı. Tekrar bir sorgulanma başladı. Zaten Özal'ın son dönemlerinde o problemler ortaya çıktı. Biliyorsunuz siyasi liderlerin Demirellerin Ecevitlerin falan tekrar siyasi haklarının iadesi konusundaki referandumda kaybettikten sonra işler değişti. O bizi 1990'lı yıllara getirmeye başladı. 90'lı yıllarda işte Demirel'in devreye girdiği bir dönem oluyor.

Sanayiinin önü tekrar mı kapandı?

Yok. 1980'den sonra önümüz açılmaya başlamıştı. Kimse kapatamazdı artık. O çünkü bir liberalleşmeydi. Yani istediğiniz ürünü getiriyorsunuz, istediğiniz makineyi getiriyorsunuz. Gümrük duvarları aşağıya indi.



O yönden hem rekabet hem de sizin yatırım yapma imkanınızı artıran iklim oluştu.

Son yıllarda ise yeni girişimciler çıktı ortaya. Mesela Kahve Dünyası gibi. Tahtakale’de kakao satarken birden bire Türkiye’nin en büyük zincirlerinden birini yaratıyor...

Bu girişimci zekalar arttı, çok örnekleri var artık. Örneğin Anadolu’da bir kere muazzam şeyler çıktı. Anadolu kaplanları dediğimiz şirketler kendi kendine çıkmıyor yani. Bizim Konya’daki bayilerimizden biri sanayici olmak istiyorum dedi. Farklı ne yapılabilir diye araştırdı. Yağlı tohumlar ulaşabilecekleri en iyi konuydu. Bugün en büyük şirketlerden biri oldular.

Dünyada bir Güney Kore mucizesi yaşandı. Türkiye yeterince gelişemedi. Nerede hata yaptı?

Şimdi Güney Kore mucizesinde tabii devlet var. Yani devlet diyor ki ben bu sektörü sonuna kadar destekleyeceğim. Diyelim ki otomotiv alanı örneği. Otomotivde yani iki, üç tane büyük firmayı seçiyor yani büyük firmaları ve diyor ki ne kadar para istiyorsanız arkanızdayım. Bunu yapacaksınız ve dünya standartlarında yapacaksınız. Yani orada siyasetle sanayi büyük bir diyalog içine giriyor. Burada olmuyor maalesef. Türkiye’nin sorunu burada. Yani herkes Türkiye’ye Güney Kore modelini örnek verir. Bir de oradaki rejimler biraz daha kapalı rejimlerdir. Türkiye’de ise her şey denendi. Diktatörlükten, demokrasiye. Karmakarışık yani. Her türlü şeyi yaşıyoruz biz. O anlamda da yani üç beş şirkete devletin imkanlarını peşkeş çekmeniz söz konusu olmuyor. Elektronikte yaptılar. Samsung markası doğdu. Yani onların hikayesi çok farklı Türkiye’nin hikâyesinden. Yani Türkiye’de çok daha geniş bir yelpaze var.

Ve o yelpazeyi siyasilerin veya devletin desteklemesi o kadar kolay bir şey değil.

Yani haksızlık yapmayalım hükümetlere diyorsunuz.

Yok. Ben siyasi iktidarları bir sürü yerde şey yaparım kritik ederim. Örneğin gördüğünüz gökdelenler büyük bir günahdır. Buna kim izin vermişse büyük günah işledi.

Sanayi dediğimizde?

Şimdi şöyle söyleyeyim. Sanayi dediğimiz olay özellikle imalat sanayi o anlamda söylüyorum. Ticarete açık üretimdir. Yani o ürettiğiniz mal ya dışarıdan bir ithali ikame eder ya da dışarıya siz o üretiminizi satarsınız. Ama dünya ile ticaretiniz o şekilde olur. Bu gökdelenleri yaparak bu yatırımlardan vazgeçiyorsunuz, gidiyorsunuz parayı oraya gömüyorsunuz. O para artık ticarete açık mal değildir. Ne yapıyorsunuz kendi birikimlerinizi bloke ediyorsunuz. yani o en büyük hatadır.

Bizde de otel ihtiyacı var, rezidans ihtiyacı var konut ihtiyacı var diye söylendiği zaman niye söylemediniz?

Şimdi bakın benim oradaki demek istediğim şudur. Benim Harvard’da aldığım derslerden biridir yani. Jeffrey diye bir profesörün dersine katıldım. Ticarete açık mal ile ticarete açık olmayan mallar arasındaki farkı verir. Bütün dünyadaki gelişmeleri gösterir. Ve orada baktığımızda kim ticarete açık mallara önem vermiş ise o ülkeler yukarı gitmiştir. Almanya, Amerika. Bir ülkenin bir serveti var. Şimdi bu serveti bir şekilde harcayacaksınız. Önemli olan o. Bir, üretime dönük harcama yapmanız, iki, ticarete açık üretim yapmanız. İkincisi tabii ki konut ihtiyacı vardır her ülkede. Onda hemfikiriz. Nüfusunuz arttıkça konuta da ihtiyacınız olacak.





Ama oradaki denge önemlidir. O tasarrufların büyük bir kısmını o tarafa kaydırırsanız siz bu tarafta krize girersiniz. Nitekim Türkiye bundan dolayı krizlere girdi. Ve hala da girme konusunda yol alıyor baktığınızda. Çünkü ticarete açık mal üretimini artırmadıkça sizin cari açığınız her zaman büyük olacaktır.

Siz bile üç fabrikanızdan bire indirmişsiniz...

Benim üretimimin hiç olmazsa yüzde yetmiş ihracat.

Peki ne yapılması gerekiyordu? Yani 1998'lerden sonra ne olmalıydı da bu gökdelen rezaleti yerine sizin gibi böyle içtenlikli sanayicilerin patlayacağı böyle oğlunuza devredeceğiniz kuruluşlar olsaydı?

Ona baktığınızda şimdi ne oldu en çok yatırım bakıyorsunuz otomotivde oldu bir de inşaatta oldu. İki sektör vardır. Onun dışındaki sektörlerdeki otomotiv sektörü yani elektronikte de aynı şeydir. Hatta benim başkanlığım döneminde bana kızmıştı arkadaşlar. Çin'den getirip de vidayı sıktığınız şeyi televizyon diye İngiltere'ye satıyorsanız bu sanayi değildir. Sanayi başka bir şey.

Peki adamlar da diyor ki ya kardeşim ben 30 milyon dolarlık bir tüpü üretemem. Devletin bu yatırımı bana yapması lazım. Hatta Arçelik ve Vestel istesek de yapamayız, diyor. Devletin bunu sağlaması lazım.

Devletin bu şeylere cevap vermesi lazım. Devlet bunlara bakacak. Bakanlıklar falan ne iş yapıyor. Yani bunların görevi budur. Türkiye'nin stratejik sektörleri nedir, üretimleri hangileri olmalıdır. Yani sanayi odası başkanırken benden sonraki arkadaşlar

benden önceki arkadaşlar herkes hükümetler çağırdığı zaman bunları anlatmaya çalıştık. Yani olay bu. Şimdi bunları anlatırken de hı hı diyorlar. Ondan sonra da ortaya bir şey çıkmıyor.

Yeni kuşaklara nasıl bir umut vereceğiz?

Yeni kuşaklara umut vermenin bir yolu var benim gördüğüm. Dünyada şu anda bir kriz yaşanıyor. Amerika tam krize girerken dedi ki Merkez Bankası FED para basın ve trilyon dolarlar basıldı. Ve Amerika'da tekrar iyileşme başladı. Ondan sonra biraz çekingen ve utangaç davranan Avrupa, Amerika'yı taklit etmemek için birkaç sene geç başladı. Yani Avrupa Merkez Bankası da parasal rahatlık diye bir şey çıkardı. Şimdi trilyon Euro'lar basılıyor. Ve her ay 80 milyon Euro para piyasalara veriliyor. Ne destekleniyor ona bakmanız lazım. Başta üretim destekleniyor, başta istihdam destekleniyor ve işsizliğin düşmesi ve cari açıkların oluşmaması ve ikisi de başarılı şu anda.

Türkiye ne yaptı?

Türkiye bunları seyretti bakın kaç sene oldu. Biz seyrediyoruz. Sıkı para politikasından vazgeçemiyoruz. Enflasyondan ödümüz kopuyor. Tamam ama işte enflasyon indi aşağılara. Türkiye'de enflasyonu yüzde onların altına indirdikten sonra bu yüzde 2'ye insin yüzde 3'e insin bence hiç önemli değil. Önemli olan Türkiye'de şu anda yatırımların yapılmamasıdır, yapılamamasıdır. Yani daha çok ihracata yatırım yapacak firmalar için söylüyorum onu. Ve bunlar da büyük firmalar değil, büyük firmalar öyle veya böyle kendilerini finanse edecek kaynakları buluyorlar. Yurtdışından da buluyorlar, ortak olarak da buluyorlar. Ama küçük ve orta boy işletmelerde maalesef bunlar yok. Bunların kaynakları banka kaynakları. Şimdi bankaları biliyorsunuz 2001 krizinden sonra belli

kriterlerle sizi kategorilere ayırıyor. O kriterler çok katı kriterler. O kriterlere göre Türkiye'deki imalat sanayinin büyümesi mümkün değil artık.

Bankaların mevzuatı mı değişmeli?

Evet oradaki kurallar değişmeli. Banka verdiği kredilerle topladığı tasarruflarla belli bir oranda sizi finanse edebiliyor. Bir de vade meselesi yani bugün uzun vadeli yatırım kredisi bulamıyorsunuz. Ne yapıyorsunuz kısa vadeli kredilerle yatırımlarınızı finanse ediyorsunuz. Yani dünyada böyle bir şey yok. Dünyada yüzde sıfır faizle size 10 yıl kredi veriyor adam. Yap diyor yeter ki üretim yap. Olay bu.

Sanayici veliahtları ve gençler sanayiye bu nedenle mi cazip bulmuyor?

İmalat sanayinin soğutulduğu bu dönemde toplu şekilde daha fazla keyif veren şeylere kaydılar onlar. Büyük sanayicilerin çocukları.

Son 20 yılda büyük gruplar da sanayiden uzaklaşıyor gibi...

Bir kere şunu görmek lazım. İmalat sanayinin kârlılığı hiçbir zaman değildir. Ama süreklidir. Fakat o kar artık paranın maliyetine göre sermayeyi çekemiyor. Problem orada. Sermayesi olan da ne yapıyor nerede kârlı iş varsa oraya gidiyor. Nedir kârlı iş? Tüketim ekonomisi yani işte otel alıyor, lokanta alıyor. İnşaata giriyor.

Nasıl cazip hale getireceğiz, 30 yaşındaki Mehmet Hacıoğlu için diyelim?

İşte devam etmemesinin nedeni de o sanayiye kuracak bir sermaye yapısına erişecek imkânlar yok ortada. Artık 100 milyon doları olan bir adam sanayiye yatırım yapmaz. Sanayi başka bir şeydir. O bir ruhtur. Şimdi o ruhu olan insanın parası fazla değildir.

Önemli olan o ruhu olan insana devletin katkıda bulunması. Olay bu. Katkıda bulunmak demek cebine para koymak değil. Yani bir projeyi finanse etmesi lazım. Gerisini ödeyecek o, kazanacak merak etmeyin. Ama o startı verecek olan bir kaynak olması lazım. Bu kaynakları özel sektör yaratamıyor artık. Özel sektör bankası diye bir banka kalmadı ki artık bir tane var. Gerisi hepsi yabancıların elinde.

O ruh sahibi insanları nasıl artırabiliriz?

Valla o ruh sahibi insanları saygı duyulacak bir noktaya getirmeniz lazım. Her şey parayla değil ama ben söylüyorum zamanındaki sanayiciyle bugünkü sanayici arasında çok fark var. Bugün sanayicinin yüzüne bakılmıyor doğru dürüst. Evvelden sanayi odası dediğiniz zaman bizim meclis salonları dolar taşardı. Yani olay bu şimdi öyle değil. Şimdi bakıyorsunuz mecliste millet bitkin vaziyette. Sanayinin ruhunu bitirdiler, bana sorarsanız bu.

Peki ne yapmalı?

Bugün imalat sanayine mutlaka özel kaynakların yaratılması lazım ve uzun vadeli. Bu Merkez Bankası ve Hazine'nin görevidir. Şimdi parasal genişleme dediğiniz, parasal kolaylık dediğiniz adımlara ihtiyaç var. Adamlar bunu yapıyorlar. Yoksa milletin cebine para koymak değil. Yatırım yap, üretim yap Yani bunu artık bir şekilde devlet politikası olması lazım. Bundan son 20 senede çok vazgeçtik ve geri gidiyoruz.



Ve sadece tüketim toplumu olmak bizi aç bırakır. Her şeyi ithal edeceksek hangi paraıyla ithal edeceğiz.

İSO Başkanlığı döneminizi değerlendir misiniz? İSO etkili miydi bir zamanlar?

Etkiliydi tabii. Çok önemliydi. Yani şöyle söyleyeyim Süleyman Bey ile 1991'di zannediyorum son dönemdeydi başbakanlığında. Beni Ankara'ya çağırdı bir öğle yemeği yiyelim diye. Hüsamettin Kavi ve iki arkadaşım daha vardı. Ben de bir hazırlık yapmıştım. 500 sanayi şirketini inceliyoruz ya biz. Kamuyu aldım. Sümerbank'ın aşağı yukarı 30 küsur tane fabrikasından 11 tanesini seçtim. En kötülerini, yıllar yılı zarar etmiş ürettiği mallar satılmıyor. Kendisine dedim ki,

'Bu özelleştirme meselesini ciddiye aldığınız gösterecek bir adım atın.' 'Ne yapayım, dedi. Dedi ne yapayım? Sümerbank'ın zararı 5 milyar TL. Oradaki işçilerin aşağı yukarı 4-5 senelik ücretini ödeseniz 1 milyar ödeyeceksiniz. 5 sene içinde işçiler muhakkak bir iş bulurlar. Araziler çok büyük. Yeni tesisler kurulabilir. Sizin özelleştirme iradenizin olduğunu gösterecek bir örnek olur. Zarar vermez fayda verir. Yok dedi ben yapamam bunu. Bakın efendim dedim gün gelecek o şapkanızı önünüze koyacaksınız, çok daha ağır şeylere imza atacaksınız. Güldü. Hüsamettin yönetim kurulu başkanırken Süleyman bey İSO'ya konuşmacı olarak gelmişti. Hatırlattık. Şimdi ne diyorsunuz dedik? Getir hemen imzalıyım, dedi.



Kuruyemiş Üretim Tesisi



JAK KAMHI

“TÜRKİYE DÜNYADA SANAYİNİN DUAYENİ OLABİLİRDİ”

“Zenginliğini kendi cebine bakarak değil komşunun cebine bakarak ölç.” Bu Rus atasözünü sık sık kullanan bir işadamdır Jak Kamhi. Bunu da şöyle açıklar:

“Türkiye’nin bölgesine baktığımızda ne yazık ki ülkemizin etrafı yoklukla mücadele eden ülkelerle sarılmıştır. Bundan dolayı da Türkiyemizi kıskanırlar, sürekli sorun yaratmaya çalışırlar. Ben hayatım boyunca işte bu gelişmeleri takip ettim. Bu nedenle barışa yönelik uğraşlarda ısrarlı oldum.”

İstanbul Sanayi Odası’nda 26 yıl yönetim kurulu üyeliği yapan, Avrupa Birliği hedefine varmak için kurulan İktisadi Kalkınma Vakfı’nın kuruluşunda bulunup başkanı olan, Avrupa Sanayicileri Yuvarlak Masası ERT’ye Türkiye’nin temsilcisi olarak özel davet edilen Jak Kamhi, en renkli işadamlarından biri. Türkiye’nin gönüllü elçisi gibi bir ömür geçiren Kamhi, iş hayatı boyunca da hep yeni teknolojilerin, ilk üretimlerin peşinde Türkiye’ye daha iyi bir yaşam sağlamanın peşinden ayrılmadığını söylüyor.

Kamhi artık sanayici değil ama Türkiye’nin gelişiminde en önemli sektörün sanayi olduğu görüşünde. Türkiye’nin coğrafi yerinin çok ilginç olduğunu ekliyor ve şunları söylüyor:

“Türkiye’de sanayi yeterli değil. Sanayiinin duayeni olabilirdik. Hala da olabiliriz.”



Tepebaşı'nda başlayan bir hayatınız var. Yaşam öykünüzle başlayalım mı?

1925'de Pera Palas Otel'i'nen karşısındaki dönemin lüks binalarından biri olan Şeyh Han Apartmanı'nda doğdum. Üç kardeşlik. En küçük bendim. Ailem İspanya'dan Türkiye'ye göç etmiş Sefarad musevilerindendi. Ailem ticaretle uğraşıyordu. Çok küçük yaşlarda babamızın yanına gidip gelirdik.

Nerede okudunuz?

Yüksek öğrenimime dört yıllık mühendislik eğitimi veren Yıldız Teknik Yüksek Okulu'nda başladım. İnşaat mühendisliğini tercih ettim. 1946'da bu okuldan ayrılıp Fransa'ya gittim. Çelik konstrüksiyon üzerine ihtisas yaptım. Okurken çalışmıştım Türkiye'de. Bebek-İstinye ve Dolmabahçe Maçka yollarının yapımında çalıştım. Askerlik dönüşünde ilk işim Ankara 19 Mayıs Stadyumu'nun tamirinde çalıştım. Daha sonra da Karaköy'de bir danışmanlık bürosu açtım.

Kimlere danışmanlık yaptınız?

O zamanlar birçok müteahhite, birçok işadamına hizmet verdim. Çünkü o müteahhitler bazı malzemeleri nasıl temin edeceklerini, nereden temin edeceklerine bilmezlerdi. Ben bir nevi aracıydım. Yabancı dil bildiğim için, -altı tane dilim var- anlaşma imkanları sağladı

Sanayiciliğe ne zaman adım attınız?

Sabancı ve Sapmazların Adana'daki tesislerine danışmanlık yapıyordum. Muzaffer Budak'la tanıştım. Samsun Sigara fabrikasını yapıyordu. Pencerelerde Özel profil kullanmaları gerekiyordu. Araştırmamı istediler. Döviz sıkıntısı nedeniyle ithal etmek zordu. Ben bir atölye kurdum. Alman Klöckner firmasının bir danışmanı ile ilk profil demir fabrikasını 1951 yılında kurdum.

Divan Otel'i'nin karşısında Moderno diye bir mağaza açılmıştı. Ben de Profil'in sonuna o ekledim. İsmi çok beğendim. Daha sonra trafik sinyal direkleri, yol korkulukları gibi üretimle devam ettim.

Küçükken Atatürk'ü görmüştünüz değil mi?

Yazları Yalova'ya giderdik. Orada sıcak sular vardı. Ve biz çocuklar bahçede oynardık, koşardık etrafta. Bir gün bir baktık içeri bir beyaz araba giriyor. Ve içinden Atatürk çıkıyor. Atatürk bizi görünce bizim yanımıza yaklaştı 'Ne yapıyorsunuz, beni takip ediyor musunuz, verdiğiniz sözleri tutacak mısınız? Türkiye'yi bu gençlik geliştirecek' dedi. Ben de evet, dedim. Elini kafama koydu dedi ki, 'Sana çok çok teşekkür ederim. Bu gençliğe çok güveniyorum.' Ben hep o eli burada hissediyorum, Atatürk'ün elini.

Kaç yaşındaydınız Jak Bey?

12-13 yaşındaydım. 1935 yılı. Ben onu çok yakından görme fırsatına sahip oldum. Çünkü nereye gitmişse bir çok yerde takip ederdik, giderken görmek isterdik.

Bu ülkenin kahramanlığa ihtiyacı var değil mi? Sanayicilik için, işadamlığı için de geçerli değil mi bu?

Elbette. İşadamı için, sanayi için, bütün bunlar esasen ülkenin gücüdür. Bunu bilmek lazım. Maalesef bilmediğimiz zamanlar Türkiye hep kötüleşiyor. Allah'a bin şükür çok iyi işadamlarımız var. Çok güzel bir şekilde çalışılıyor ve Türkiye'de birçok şey çok değişti. Dediğim gibi, bir zamanlar yalnız tekstil vardı, ondan sonra çok yenilikler getirildi Türkiye'ye. Buzdolabı üretildi, araba üretildi, her türlü ürün imal edildi. Bir zenginlik getirildi.



Atatürk'ten söz etmişken, 1923'te kurulan Cumhuriyet'le birlikte iktisat kongreleri yapıldı, ekonomik kararlar alındı. 1930'lu yılların sonu. Türkiye devletçi bir ekonomi politikası izledi. Girişimciliği engelledi mi bu durum?

Bu bir ülkenin sahip olduğu güce bağlı. Yani bilgi gücüne. Bazı zamanlarda hakikaten böyle bir şeye bağlıdır. Benim gibi bir gence imkan sağlandı. Bunu Atatürk'e borçluyum. O zamanlarda bir devletçi sistem kendine göre bir gerekti.

1940'lı yıllar savaş zamanları, 2. Dünya Savaşı var. Türkiye savaşa girmiyor ama çok büyük zorluklar yaşıyor. Hatta Varlık Vergisi var. O dönemlere ilişkin hatıralarınız neler?

O Varlık Vergisi dönemi çok acı bir şey. Türkiye'de savaş vardı. Yönetim, başbakan Şükrü Saraçoğlu İnönü'yle de anlaşmazdı. Onu sonradan öğrendim ben, İnönü'yle çok yakın olmuştum sonra. Türkiye'nin hudutlarına girmiş olan bir güç vardı, Almanlar, Türkiye'yi işgal edecekler. Saraçoğlu da onlara şirin görünmek istiyordu. Fakat büyük bir şans Rusya'da Alman kuvvetleri huduttan girmediler içeriye. Ve İnönü çocuklarına anlatıyordu onu Ömer'den biliyorum. benim arkadaşım. "Allah'a bin şükür. Bu adam bizim kapılarımıza girmedi" diye çok sevindi.

Varlık Vergisi tam bugünlerde mi çıktı peki?

Saraçoğlu zamanında çıktı Varlık Vergisi. Birçok hatalar yapıldı. O zamanlarda babam ve amcamdan 30 bin lira mıydı 50 bin lira mıydı öyle bir para, bir vergi istediler. Büyük bir paraydı, ödemek imkanına sahip değillerdi.

Babanız ticaret yapıyordu yine değil mi Karaköy'de?

Ticaret ve sanayi yapardı. Lokomotifin parçalarını yapardı. Gemiler yapardı aynı zamanda. Biz böyle yapıcı bir aileden gelmeyiz, ondan öğrendik bunları. Babam yaptığı için ben de sanayiciliğe devam ettim.

Arsalarınız gitti orada değil mi, Varlık Vergisi sırasında.

Varlık Vergisi nedeniyle ikisine de vergi koydular. Amcamın çocuğu yoktu. Babamın ise üç evladı vardı, ailesi vardı. Amcam, "Ben giderim merak etme" dedi, "Sonra yine buraya sapasağlam gelirim merak etme. Biraz spor yapacağız" dedi. Maalesef spor bir hafta sürdü, adamcağız da öldü Aşkale'de.

Vergiye vermeyip gitmeye gönüllü oldu.

Kendini feda etti. Babama da bir şeyler oldu. Çünkü o zamanlarda bir kişi öldükten sonra mirası da bir hafta içinde yahut 10 gün içinde başkasına geçer, eğer ki itiraz edilmezse. Bize zamanında haber vermediler. Onun borçları babamın üzerine gelmeye başladı. Çok zor günler yaşadık.

Hem amcanızı kaybettiniz Aşkale'de, hem de borçlarınızı üstlendiniz. Tam trajik bir hikaye.

Tam trajik. Bunun üzerine benim annem ki çok becerikliydi. Bizim eve geliyorlardı bazen eşyalarımızı alıp hacze koyuyorlardı, biz de sonra gidip satın alıp getiriyorduk. Bir gün böyle hacze geldikleri zaman kapıya koşarken düştü, bacaklarını kırdı. Ve o bacak kırma maalesef hayatının sonu oldu.

Yani bakın acı üstüne acı. Sizce azınlıklara karşı ya da Müslüman olmayanlara karşı bir yerli sanayici oluşturma politikası mıydı bu Jak Bey?

Valla o kadar kötü düşünmüyordum. Diyordum ki bu maalesef bahtımız. Çünkü birçok ülkede böyleydi, maalesef. Burada kötü niyetler de vardı.

İş hayatında ilginç anılarınız vardır. Anlatır mısınız?

Babamın bir dostu vardı. Bir lastik fabrikası ayakkabı yerine, savaş olduğu için hammadde sağlayamıyordu. Ve babama geldi dedi ki ben fabrikayı kapatacağım, çarem yok çünkü hammaddem yok. Bunu anlatırken ben yanına gittim dedim ki ben bugünlerde çok yenilikler duyuyorum. Diyorlar ki kauçuk yerine hurda kauçuklardan rejenere yapıyorlar, bu rejenereyi niye yapmıyorsunuz. Ne demek rejenere dedi. Kitap Fransızca, okudum çevirdim. Yok dedi sonra, sen gel otur bana rejenereyi imal et. Rejenereyi imal ettik düşünün bakın, o çok ilginç. Yani benim girişimcilğim, imal ettik. Rejenere dolayısıyla Biz Türkiye'deki kauçuk fabrikalarının kapanmasını önledik.

Menderes döneminde sanayi hareketlendi mi?

Hareketlendi ki bu noktaya varabildik. Herkes bunu bekliyordu. Bizde çok güçlü bir toplum var. Bazı işadamları başarabiliyor.

27 Mayıs geldiğinde neler oldu?

1960'a gelirken bizim işler büyüdü. 700 kişiye çıktık. Kadıköy'de yüzer iskele, Yedikule'de gazometre tankları inşaatları yaptık. Ne kadar antika iş varsa yapardık. Demir çelik işlerinin yanı sıra radyo ve pikap şaselerinin de imalatına başladık. 27 Mayıs ihtilali oldu. O sırada aldığımız işler iptal oldu.

Milli Birlik Komitesi Başkanı Fahri Özdilek ziyarete geldi. Siloları tamir etmemi istedi. Başardık. Ama o tarihten sonra devletle iş yapmamaya karar verdik.

Buzdolabı üretimi nasıl gerçekleşti?

Bir gün birisi geldi. Elinde 500 soğutucu motoru olduğunu buzdolabı yapmak istediğini söyledi. Ben de evet dedim. İlk kez Frigolüks buzdolabı üretilmiş oldu. Buzdolapları 5 günde tükendi. Aynı sırada Arçelik de üretime başlamıştı. Benim bir dostum o günlerde AEG'nin temsilcisinin Türkiye'ye geleceğini haber verdi. Buluştuk. Onlara markalarını kullanıp kullanamayacağımı sordum. Marka kullanma izni aldım. 1995 yılına kadar imalat yaptım. İlk buzdolabı, ilk çamaşır makinası, ilk süpürge imal edilmiş oldu. AEG sıkıntıya girince Bosch'la anlaştık. Mutlu bir beraberliğimiz olmadı. Sonra televizyon ürettik Sony ile ortak.

İstanbul Sanayi Odası'nın da ilk Musevi üyelerindensiniz.

Bir gün bir arkadaşım Rasin Babür geldi. Seni Sanayi Odası'na istiyorlar dedi. Yönetim kuruluna girmek ihtimali de var dedi. Beni almalarının nedeni Avrupa'daki politik gelişmeleri ve AET'nin kuruluşu hakkında araştırmalarımın haberdar olmalarıydı. Bunun için ilk kez bir Musevi işadamını almak istediler. Ben önce istemedim ama sonra kabul ettim. 13'üncü meslek komitesinden kura ile seçildim. Ondan sonra toplantılarla ciddiyetle katılmaya başladım. İSO ithalatta tahsisler veriyordu. Ben de bu konularda çalıştım.



İstanbul Sanayi Odası'nın ne gibi yararları oldu sanayiye?

Sanayi Odası Karaköy'de kurulmuştu. Ve o arada Türkiye'de biliyorsunuz bir hükümet değişikliği olmuştu. Hükümetin yönetim kurulları yeniden seçildi. Eskiden Türkiye'yi yöneten kişiler büyük firmalardı. Koç gibi. Yani herhangi bir kimseye güç vermiyorlardı. Biz bunlarla başa çıkamazdık. Fakat bunun kurulmasıyla bu bize olanaklar verdi. Onlar çekildi piyasadan. Ne Koç kaldı güçlü olarak, ne de Eczacıbaşı kaldı. O zaman bizler geldik genç olarak ve büyük bir hevesle. Ve hakikaten bizim jenerasyonda yetişen ve bilgeleşen ve bu elde ettiği bilgiler dolayısıyla büyük katkıları olan büyük bir güç doğdu.

Bu gücü İstanbul Sanayi Odası mı sağladı?

Sanayi Odası'na gelmiş olan fakat serbest bir yönetim içinde davet edilmiş, orada çalışma yapan, orada da yenilikler yaratmak isteyen gençler vardı. Fazıl Zobu, Nüzhet Tekül, Ertuğrul Soysal, Nurullah Gezgin yönetimlerinde 50 yıla yakın yıl görev aldım. İSO benim için büyük bir üniversite oldu. Ekonomik görüşümüz bilgimiz yoktu.

Siz aynı zamanda İktisadi Kalkınma Vakfı Başkanlığı da yaptınız...

İKV'nin kuruluşunda yer aldım. Avrupa'da çok dostum vardı. Türkiye'yi tanıtmak için çalışmalara başladım. Bülent Ecevit'in Avrupa Topluluğu konusundaki karşı düşünceleri ilişkileri zorlamıştı. Dondurulan bu ilişkiler İKV ile açıldı. 1987-1992 yılları arasında başkanlık yaptım. Ecevit'le yıllar sonra konuştuğumda büyük hata etmişim, dedi.

Türkiye sanayiini şu anda nasıl görüyorsunuz? Sanayileşme açısından eksikleri neler?

Türkiye'de sanayimiz eksiktir, çok eksik. Oysa Türkiye bu sanayi için çok güzel bir yer, çünkü coğrafi yeri çok ilginç. Bak haritaya yukarıda kuzeyde Rusya, aşağıda Afrika, öbür tarafta Avrupa, arka tarafta da Arap ülkeleri. Yani o kadar merkezi, o kadar güzel bir yerdeyiz ki biz bunun duayeni olabilirdik. Ve bu konu için ben çok uğraştım. Fakat Türkiye'de bazı menfaatler bunu gölgeliyor, durduruyor, mücadele edemezsiniz ki.

Hâlâ olabilir mi?

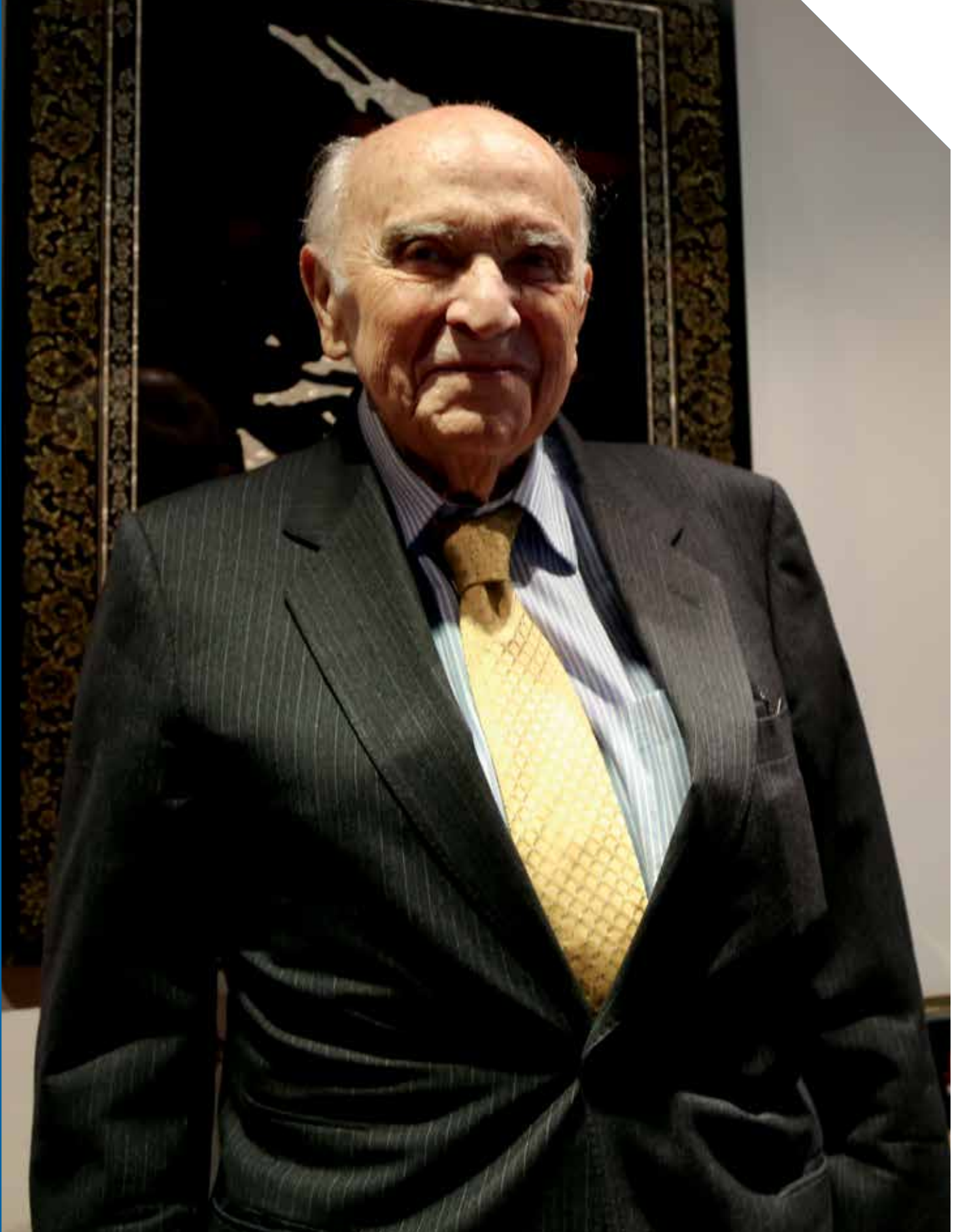
Olabilir. Mesela geçenlerde sayın cumhurbaşkanımız Türkiye muhakkak araba üretmeli, dedi. Evet, araba üretmeli, üretir. Bugün Türkiye'de bir şey üretmek, bir sır değil ki. Bu bir teknolojidir, bunu öğretirsiniz, parasını verirsiniz ve sonunda yaparsınız bu işi. Yani yapılamaz bir şey değil. Beceriksizlik yok. Bu konuda alışmış olan işçimiz var gayet iyi. Yani yapılamaz diye bir şey yok.

Turgut Özal sizin dostunuzdu, 500. Yıl Vakfı'nda size çok destek oldu, eskiden tanıyordunuz. Özal'la ilgili bir anekdot var mı?

Sayın Özal zamanında çok acı bir hatıram var. Çünkü Özal beni ölmeden evvel bir gün yanına çağırdı. O da Amerikalılar'dan şikayetçiydi. Üretim için gerekli bazı maddeleri Amerika baltalıyordu, göndermiyordu. Sen dedi ne olur git de orada dostlarımız var, bu konuda bir çözüm bul. Ben de gittim Amerika'ya, şansım çok yakın arkadaşlarımız oldu, hakikaten 48 saat sonra halloldu. Ve kendisine telefon ettim, çok mutluydu. Fakat mutluluk çok az sürdü.

20 gün sonra da öldü değil mi?

Evet.





Odakule'nin kuruluş kararını sizin yönetiminiz mi almıştı?

Odakule'de ben yönetim kurulundaydım, orada çok uğraşlarım oldu. Odayı büyük bir yere taşımak gerekiyordu. Ben yeni binanın Levent tarafında olmasını önermişim. Ancak Tepebaşı'na karar verildi. Türkiye'de daha üç-dört katın üzerinde bina yoktu. Mimar Kaya Tecimerle anlaştık. İstanbul'da ilk kuleyi inşaa ettik.

Artık üretim yok. Sadece inşaat ve alışveriş merkeziniz var değil mi?

Biz daha fazla emlak, meskene verdik kendimizi, yani birçok yörelerde evler inşa ediyoruz. Mesela Bodrum'da. Mecidiyeköy'de de oldu. Ve bunlar da çok kapışılıyor.

*Beyaz Eşya Üretim
Fabrikası*





HÜSAMETTİN KAVI

“SANAYİ STRATEJİSİ BELİRLENMELİ”

Hüsamettin Kavi, İstanbul Sanayi Odası'nda yaklaşık 15 yıl başkanlık, meclis başkanlığı yapan bir sanayici. Türkiye ekonomisi ve sanayisinin 1980 sonrası en yakın tanıklarından biri. Avrupa Birliği tam üyelik görüşmelerinin başlamasından sonra kurulan Ekonomik Sosyal Konseyin de ilk eş başkanı. Kavi Türkiye'de özel sektör siyaset ilişkilerinin doğru kurulamadığını ve ihtiyaçların iyi tesbit edilemediğini söylüyor. Doğru bir sanayi stratejisi belirlenemediği için de sanayileşmenin hakettiği düzeye ulaşamadığını anlatıyor. Ancak gelecek için ümitli:

“Türkiye hizmet sektörü ile hedeflerini gerçekleştiremez. Türkiye tarım sektöründe köylülükten, çiftçiliğe daha henüz geçemedi. Bu süreci zorluyoruz. Dolayısıyla sanayi Türkiye'de olmaya mecburdur. Sanayi Türkiye'de olacak ve katma değeri daha yüksek ürünlere yönelecek.”



Türkiye hak ettiği yerde değil. Nerede sınıfta kaldık? Niye 60 yılda biz büyük hamleler yapmadık, Kore gibi olamadık diye başlayın, daha güzel olur . . .

Türkiye çok partili demokrasi hayatına 50’li yıllardan itibaren geçişle beraber siyasetteki rekabeti kanaatimce yeterince doğru algılayamadı. Şimdi bu bir toplumsal mesele. Siyasetteki rekabet, hangi partiye tercihte bulunacaksınız, bu diğer parti için ne anlama geliyor sorusunun yol boyu değerlendirilmesindeki rekabet mantığının oturduğu yere bakarsak bunun aynısını özel sektörde de görüyorsunuz. Dolayısıyla özel sektörün içinde de farklı kesimlerin, grupların rekabet algılaması siyasetteki rekabet algılamasından farklı değil. Biz rekabeti algılayıp rekabette bir takım tavizler vererek -siyaset başta olmak üzere-, işte halkın oyunu almak için bir takım önerilerde bulunurken bunun sonuçlarının Türkiye’ye neler getireceğini göz ardı etmişiz. Özel sektör de benzer hataları yapmış. Halbuki ama siyasette ama özel sektörde sanayide rekabette, rekabeti yaparken iş birliğinin gereklerini de düşünebilmiş olsaydık veya bu konuda Türkiye’nin ihtiyaçlarının neler olduğunu, doğru soruları bulabilseydik zannediyorum ki bugün ulaştığımız yerden çok daha farklı bir yere yıllar önce ulaşabilirdik. İşte Kore bunu başarmış. 60’lı yıllarda Kore bu işbirliğini, kamu-özel sektör işbirliğini başarmış, hayat geçirmiş.

Siyasetçiler sevmeyi mi sivil işbirliğini?

Böyle bir rekabet görmüşler orada. Yani siyaset sivil toplumla nasıl bir iş birliği yapacak, böyle bir iş birliği anlamlı mı sorusuna net ve doğru bir cevap bulamamışlar. Dolayısıyla da bunu yapmamışlar.

Biz biliriz mantığı mı?

Herkes kendisinin yeterince bilgi sahibi olduğunu, doğruyu bildiğini düşünerek kendi yolunda yürümeyi tercih etmiş. Halbuki gerçek bu değil.

Sanayi bakanı mesela sanayicilerden olmamış bugüne kadar değil mi? Bir iki örnek dışında...

Şahap Bey vaktiyle hükümette bir görev yaptı. Fethi Çelikbaş yaptı ama son derece sınırlı. Ama hepsinin ötesinde, şu kesim yanlış yaptı demek yerine, bunun bir öğrenme süreci olduğunu düşünmek lazım. Yani siyaset de öğreniyor yanlışlar yaparak, özel sektör de öğreniyor. Ben bir tarihte söz gelimi meclise bir öneri götürdüm, dedim ki “Size toplumsal ilişkilerde böyle Türkiye’nin duayeni olacak bir ismi getirsem mecliste işbirliği nasıl yapılır, toplumla işbirliği ve buradan üretilecek fikir ve değerlerle Türkiye’nin ihtiyaçlarına nasıl yeniden yön verilir” diye bir soru sordum, meclis genel sekreterine götürdüm, dedikler ki olmaz. Türkiye’nin seçilmiş insanlarına sen şimdi yeterince siz bilgili değilsiniz, anlamına gelir deyip reddettiler beni. Türkiye’de insanlar istişare yapmak birbirlerinin birikimlerinden yararlanmak konusunda yeterince pozitif ve samimi değiller.

Bir şarkı var ömrüm seni sevmekle nihayet bulacak. Ama acı çekerek söylüyor bunu erkek. Bu meselede de aynı şeyi söyleyebilir miyiz? Ömrüm hakikaten siyasetçiyle sanayicinin bir türlü birlikte vizyon geliştirememesine kızarak geçti diyor musunuz?

Evet. Çünkü yıllar içinde bu işbirliğini başaramadık. İşte AB ikinci dünya savaşından sonrası 1946’da bunu başarmış.



Ekonomik Sosyal
Konsey diye bir şey
kurmuşlar bütün ülkeler
alındıkçada hepsi kurmuşlar.
Ne yapıyorlar, her ülke
kendi içinde sivil toplumun tüm
temsilcilerinin karar sürecine katılımını
sağlıyor. Ama istişari mahiyette, yetkisi
yok. Yetki siyasette ama siyasetin düşündüğü
karar sürecinde yasa taslakları önce ekonomik
sosyal konseylere geliyor. İlgililere tek tek
gitmiyor. Hepsi aynı çatı altındayken birinin
önerdiği bir şeye başka tarafın itirazı varsa
aynı anda itiraz ediyor. Dolayısıyla ortak
görüş orada oluşuyor. Yunanistan'da yüz
kişi altmış kişi, İtalya'da 140 kişi Almanya'da
160 kişi, Fransa'da 230 kişi ekonomik sosyal
konseyde 1946'dan beri.

Türkiye de kurmuştu...

Biz de 95'ten beri bu sürece gümrük birliğiyle
beraber entegre olduk ama bu süreçte
oluşturduğumuz ekonomik sosyal konseyin
sayısı yetersizdi. Toplam yedi tane başkanla
toplaniyor. 7 tane başkan yetmez ki Türkiye'yi
anlamaya anlatmaya. Bankaların temsilcisi
yoktu, turizmin temsilcisi yoktu. Halbuki
hepsinin olması lazım. Çünkü bir fikir
önerirken başkalarının da bu konudaki karşı
fikirlerini almazsanız doğruyu bulamazsınız.

Sanayiye nasıl etkileri bu hatalar...

Bakın hazine müsteşarına gittiğim zaman
benim ihracatla, üretimle yatırım teşvikleriyle
gündeme getirdiğim konulara diyordu ki o
zaman görevde olan hazine müsteşarımız
veya teşvik uygulama daire başkanımız:
Kavi söylediğin şeyler mantıklı görünüyor.

Düşünebiliriz ama bunu sen söylüyorsun.
Antep'e, Ankara'ya veya Ege Bölgesi'ne
gittiğimiz zaman sanayi odaları böyle
söylemiyor, senin gibi düşünmüyorlar. Siz
önce uzlaşın, sonra gelin bize. İşte bunu
kurabilseydik o tarihlerde hepimiz aynı çatı
altında toplanabilir, konuşabilseydik, o zaman
biz hükümetin, bürokrasinin önüne çok daha
net fikirlerle, çözüm önerileriyle giderdik
ve de bu kadar zaman kaybetme ve bunun
maaliyetini ödeme zahmetiyle karşı karşıya
kalmazdık.

**25-30 yaşında olan yeni kuşaklar
yani sizin çocuklarınız, ya da torunlar
sanayiden kaçmak istiyorlar ve o
fabrikaların yerini bir anlamda AVM'ler,
rezidanslar alıyor. Bu bir duygusuzluk
değil mi? Ve bu sanayici prensleri nasıl
teşvik edebiliriz? Bu noktaya nasıl geldik?**

Ne yazık ki her ne kadar gönlüm buna evet
demese de şu an Türkiye'de böyle bir gerçek
var. Gençler artık babalarından kendilerine
emanet edilen sanayiye babaları kadar, dedeleri
kadar ilgi duymuyorlar, sıcak değiller, heyecan
duymuyorlar. Neden duymuyorlar, büyük bir
mücadele var, büyük bir sorumluluk var. Ve
sonunda küresel rekabet, bir taraftan Türkiye
rekabeti, öbür taraftan da küresel rekabette
sistemin içinde gerçekten verimli ve doğru bir
oyuncu olabilmek artık çok güç. Kârlılıklar
inanamayacağınız seviyede düştü veya
yok. Dolayısıyla bir taraftan siz varlığınızı,
sermayenizi koyacaksınız, bir taraftan aklınızı,
zamanınızı, kadronuzu ve yaratıcılığınızı
koyacaksınız. Sonra da kazanamayacaksınız.
Niye diyorlar? Öbür taraftan bakıyorlar inşaat
sektörü Türkiye'de son on yılda damgasını
vurmuş bir sektör. Veya tabii ki giderek faiz
oranları düşüyor olsa da hala daha paradan
para kazanmak mümkün. Daha da ötesinde
enflasyonun üstünde para kazanmak mümkün.

Nedeni, bankalar zaten enflasyonun üstünde bir faiz veriyorlarsa götürüp veriyorsunuz. Yoksa enflasyon kadar gelir elde edecekseniz niye paranızı faizde değerlendireceksiniz. Onun da çok çeşitli enstürmanları var bugün.

Ne olacak bu durumda?

Ama gerçek şu ki Türkiye 78 milyonluk bir ülke bugün. Yüzde 60'ı otuz yaş altında. Aşağı yukarı 45 milyondan bahsediyoruz otuz yaş altında. Bunun içinde 25 milyon öğrencisi olan bir Türkiye var. Bunun 5 milyonu üniversitelerde okuyor. 20 milyonu da ilk ve ortaokulda. Şimdi biz bu gençlere yaşamlarını, geleceklerini devam ettirmesi için nasıl bir ekonomik faaliyeti özendireceğiz, teşvik edeceğiz.

Nasıl?

Bakın Türkiye hizmet sektörü ile hedeflerini gerçekleştiremez. Türkiye tarım sektöründe köylülükten, çiftçiliğe daha henüz geçemedi. Bu süreci zorluyoruz. Dolayısıyla sanayi Türkiye'de olmaya mecburdur. Sanayi Türkiye'de olacak ve katma değeri daha yüksek ürünlere yönelecek. Türkiye AR-GE'de farklı faaliyetlerde olacak. Üniversite sanayiyi işbirliğini 1990'lı yıllardan benim dönemim dahil konuşuyoruz. Artık bunu hayata geçirmek üniversitelerdeki bizim öğrencilerimizin diploma projeleri veya tez projeleri, hayatın gerçeklerinden oluşmalı. Projeler sanayinin gerçek ihtiyaçları üzerine kurulu olmak zorunda. Bütün bunları yaparken yine Türkiye'de aşağı yukarı 10-15 yıldır üzerinde durduğumuz kafa yordüğümüz bir konu vardı. Türkiye'de herkes canı istediği sanayiye yatırım yapmamalı. Türkiye'de sanayinin bir stratejisi olmalı.

Strateji neden oluşturulamıyor?

Türkiye'de herkes sanayiye yatırım yapmaya kalktığı zaman bir önceki yıl tarımda da bu oldu.

Soğan o sene para ettiyse ertesi sene herkes soğan ekti. Soğanın fiyatı dörtte birine düştü. Dolayısıyla sanayide Türkiye'de hangi kapasitelere ihtiyacı var, Türk sanayicisinin yatırımcısının önüne bu bilgiyi koymak lazım, koyamadık yeterince hala. Herkes hala duyduğuyla, inandığıyla kendi çapında yaptığı araştırmalarla neye yatırım yapması gerektiğine karar veriyor. Devlet politikası olmalı.

Diğer ülkelerin başarısı da bundan mı kaynaklanıyor?

Elbette. Kore'deki başarının ardındaki kamu özel sektörü işbirliği bu işin kaçınılmaz bir gerçeğidir. Amerikada niye her eyalette her sektör yok? Her eyalette hangi sektörün olacağını ABD'deki merkezi hükümet yönlendiriyor. Dünyada hiçbir ülkede sadece insanlar kendi arzularıyla, kendi tercihleriyle yatırım yapamazlar. Türkiye'de de Doğu'nun rekabetçi üstünlükleri nelerdir, ona uygun yatırım yapacaksınız. Doğu'daki üniversitelerde her dalda eğitim yapmamıza gerek yok. İnsanları doğduğu, büyüdüğü yerde eğer ekonomiden pay almasını sağlayabilirsek niye göç etsin, niye şehrini deşirtsin? İnsanlar göç etmek için göç etmiyor. Ekmek ararken göç etme ihtiyacı duyuyor. Dolayısıyla İstanbul'da siz bugün 16-17-18 milyona gelmeniz doğru bir hareket mi? Türkiye'nin her yerinde benzer ekonomik gelişmeyi bizim başarmamız ve o insanları orada eğitip orada istihdam etmenin yolunu başarabilmemiz lazım.

Sanayi envanteri çıkarılacaktı yıllardır söylenir...

Türkiye'de insanların hangi bölgede ne yatırımı yapacağını belirlemek için kamunun verileri ortaya çıkarması lazım. Yatırımcının önüne bu verileri koymalı. Onlar arasında insanlar tercihlerini doğru değerlendirebilirler ama biz bir taraftan bu bilgileri koymadık.



Bir taraftan da gelişmeye en ihtiyacı olan Doğu'da yaşadığımız terör sonunda insanlar hem o bölgeden kaçtı hem de sanayinin rekabetçi üstünlüklerinin -o bölgenin de rekabetçi üstünlükleri var- hayata geçmesinin önündeki en büyük engel oldu. Bir de Türkiye ekonomik hayata 'kadınlarını' yeteri kadar entegre edemedi.

Kadınların çalışma hayatındaki oranı sadece yüzde 27...

Türkiye sahaya eksik çıkıyor. Kadınlarını, kızlarını eğitime yönlendiremedikçe onları ekonomide değer üretecek bir konuma getirmedikçe toplumun 78 milyon olması bir anlam ifade etmiyor ki. Siz ekonomide daima eksiksizsiniz. Bu koşullar altında da hedeflerinizi başarıya ulaştırmanız son derece güç ve maliyetli. Kamu; siyasetiyle, bürokrasisiyle, özel sektörüyle, sivil toplumuyla Türkiye'de ne gün ki gerçek bir işbirliğini başarır, karar sürecine bütün toplumun dinamiklerini entegre eder o zaman Türkiye'de gerçek bir anlamda demokrasi, gerçek anlamda geleceğe doğru demokratik atılımını başarabilecek ve ekonomik gerçeklerini hayata taşıyabilecek bir toplum yaratmak mümkün olabilir.

Siz çok kriz gördünüz. Faizlerin yüzde 1000'lere çıktığı o günlerde neler oldu? Hatırladığınız bir anekdot var mı?

1994 yılındaki krizden sonra, 5 Ocak'ta başlar 5 Nisan'a kadar sürer. Kurlar tırmanmaya başlar enflasyonun üstünde, gecelik faiz yüzde 350'lere çıkmış. İnsanların para ihtiyacı var, almak zorunda. Bunu alacaksınız ama nasıl ödeyeceksiniz? Böyle bir şey yok ki, böyle bir ekonomik değer yaratma kabiliyetiniz yok. Bir gün bir toplantı ilginç tartışmalar yaşandı. Ödeyelim mi, ödemeyelim mi, ödemiyoruz mu diyelim? Ya arkadaş kimse kimseye zorla vermiyor bunu ama koşullar gereği almak zorundasın.

Dolayısıyla bankalarımız da lazım bize. Bankalarımız içinde iyi bankalarımız var, zor bankalarımız var, baskı yapan bankalarımız var ama bu bankacılık sistemine de ihtiyacımız var. Dolayısıyla oturup nasıl ödeyeceğimizi konuşmamız lazım. O sürecin içinde neler konuşulmuştur neler. Ama 5 Nisan sonrası Mayıs ayına hükümetimiz, hazinemiz, 3 aylık bir tahvil çıkarttı. 3 aylık tahvile yüzde 50 faiz ödüyoruz dedi. İnsanlar soruyor, diyorlar ki sen inanıyor musun? Bu devlet bu yüzde 50 faizi öder mi ödemez mi? İmkânınız varsa alın dediğimi hatırlıyorum. Ve de bu tahvillerin tamamı satıldı o tarihte ve de faiz oranları düştü. Mevduata devlet güvencesi vardı ama 1990'lı yılların sonuna geldiği zaman aynı Hüsamettin gene bankalara özel sektöre şu lafı, şu cümleyi söylüyordu: 'Devlet garantisıyla vatandaşı soyuyorlar.'

Bu çelişki değil mi?

Bakın 1994 den 99'a giden yolda sistem kurallarıyla oturduğu zaman mevduata güvenceyi kaldıracaksınız. Hangi ticaret erbabının, hangi sanayicinin yaptığı üretimi sattığı bir malın tahsilatını yapacağına dair güvence veriliyor? Var mı böyle bir şey? Siz bankalara götürüyorsunuz para yatırılıyorsunuz bankalar vermezse devlet diyor ki size ben vereceğim. Böyle bir haksız rekabet olabilir mi? Devlet kendi borçlanma ihtiyacını, açığını kapatmak için sanayiciyle rekabet ediyor. Sanayicinin sattığı malı tahsil edememe riski var ama devlete verdiğiniz borcu devletten geri alamama riskiniz yok. Onu 1999'a kadar çözemediği için bunu pek çok banka malesef kötüye kullandı. O yüzden ben dedim ki batma yolunda giderken devlet o bankaların verdiği faizleri de denetlemedi. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu vardı. O zaman kamu bankaları, özel bankaları ve de orası görevini yapmadı, denetlemedi. 1999'un Aralık ayında ilk önce 5 banka, ondan sonra da birbirini takip eden silsile içinde kaç tane banka kamulaştırıldı.





Yani yeterli denetim yapılamadığı için bankalar battı...

Türkiye özelleştirme yaptı derken özel sektör bankalarını kamuya aldık. Ve de bunların bütün borçlarını kim ödedi, biz ödedik, halk ödedi. Siyaset bu bankalara borç verdirdi, bir yerlere özel ilişkileriyle verdirdi. Ve de bürokrasi de bunların denetimini yapmadı, yapamadı. Yapmadı demek kanaatimce daha doğru. Ama sonra 2001 sonrası Kemal Derviş'in uygulamaya koyduğu politikalarla beraber dalgalı kur rejimine geçerken kurulan birliklerle beraber bankalar, bankacılık düzenleme kurulu ve ona benzer diğer kurumlarla enerji piyasa düzenlemeyle beraber sistem bir denetim altına alındı. Ve de o tarihten bu tarafa bankalarımıza diyoruz ki biz bugün bankalarımıza güveniyoruz. Evet bankalarımız bugün bütün faaliyetleriyle denetleniyor. Demokrasinin en önemli gereği, en önemli unsur. Demokrasilerde kurullarımıza görev verdiğiniz kurullara güveneceksiniz, yetki vereceksiniz ama onların hepsini denetleyeceksiniz..

Umudunuz var mı milli gelirdeki payı düşen bir sanayi sektörünün yaşayacağına. Yeni kuşaklara geçeceğine inanıyor musunuz?

Bu konuda gerçekten hala heyecanım var ümidim de var. Bu konuda pek çok insanın da bunu paylaştığını zannediyorum. Şu kadar ki, Türkiye'de gençlerimizde de bir fark görüyorum. Benim bugün koçluk yaptığım ağabeylik yaptığım öğrencilerim var üniversitelerimizde. Ve o insanların neler yaptığına, neler düşündüğüne bakıyorum. Onlara gerçek hayatın ne olduğunu eğitim devam ederken anlatmak niyetindeyim. Çünkü üniversite bittiğinde ya bir de hayatı görelim deme şansları yok. Ama kesin olan bir şey var bütün sektörlerin birbirine ihtiyacı var. Yani bankacılık da lazım ticaret de lazım, tarım, inşaat da... Önemli olan bu sektörler arasında doğru işbirlikleri kurmak.





ASIM KİBAR

“TÜRKİYE’NİN KALKINMASI SANAYİSİZ OLAMAZ”

Temelleri Kayseri’de atıldı. Tekstille başladı, demir çelik ticaretiyle devam ederken yassı çelik üretimine girdi. Bugün Türkiye’nin en büyük sanayi kuruluşlarından biri. 2015 itibarıyla 23 milyar TL cirosu olan Türkiye’nin en çok ihracat yapan dördüncü şirketi.

Bugün oğlu Ali Kibar’ın yönetiminde 2023’te 50 milyar TL ciro hedefleyen Kibar Holding’in kurucusu Asım Kibar, sıfırdan bir dev yaratan girişimcilerden biri. Asım Kibar Türkiye’nin sanayisiz olamayacağını belirterek stratejik sektörler belirlenerek desteklenmesini öneriyor.



Kayseri’de çok ortaklı bir şirket olan Orta Anadolu’nun ortaklarındandınız. Yönetim kuruluna girdiniz. Nasıl başladınız?

Ben ağabeyimle beraber ortaktım. Küçük bir hissemiz vardı. 1953’te kuruldu, 1956’da faaliyete geçti. 1964’te ben orada yönetime seçildim ve 70’e kadar altı sene orada kaldım. Fabrikayı yeni makinelerle modernize hale getirdim ve 1970 senesinde de ayrıldım, işimi kurdum.

İş kurmak için mi İstanbul’a geldiniz?

Evet, iş kurmak için. Kayseri’de yönetim kurulunda fabrikadan sorumluydum. Üçüncü seneden itibaren de yönetim kurulu başkan muavini oldum, ondan sonra üç sene yönetim kurulu başkanı olarak yönettim şirketi. Çocuklarım okula gidecek, İstanbul’a gelmek istedim. Bir sene evvel geliyordum, çok ısrar ettiler, çok asıldılar. İşçiler bütün tekstil fabrikalarının yöneticileri toplandılar, bir sene daha kaldım ama sonunda geldim.

Ne iş düşünüyordunuz?

Tecrübelerimle ithalat, ticaret yapmak için geldim. 1970 senesinde Türkiye krize doğru gidiyordu, transferler 6 ay-8 ay beklemeye başladı. Günde 10-12 saat çalışmaya alışmış olan bir insan kalkıp da aylarca transfer bekleyecek, mal gelecek de satıp işe devam edecek, bu uymuyor. Elimizdeki parayla demir alıp satalım dedik, öyle başladık. Kayınpederler de demir işleri yaparlardı. Piyasa şartları, koşullar müsaitmiş veya bizim yaptığımız sisteme uygunmuş, iki-üç sene içerisinde bayağı altı tane hatta fason çalıştırıyordum, büyük bir tonajlara ve iş hacmine geçtim. Ondan sonra 1974’te ithalata başladım. İlk defa hastanelere kütük vererek veya alarak demir ticaretiyle, daha sonra ithalata başladım. 1976’da da bir boy kesme makinesiyle Kartal’da ithal ettiğim sacları kesme işiyle başladım.

Assan mı kuruldu?

Assan, evet. Daha sonra 1978’de galvaniz fabrikası kurmak için teşebbüs ettik, 80’de onu devreye aldık. Dışarıya transfer imkanları olmadığı için o zaman izabeciler gemilere alırlardı, sökerlerdi, hurda ederlerdi, oradan çıkan motorlardan istifade ederek motorlarını aldık. Diğer şeyleri de yerli yaptırдық. Bazısı yerli bazısı dışarıdan derken fabrikayı kurduk. İki sene içerisinde kurduk, başlattık. Ondan sonra diğer sanayiler arka arkaya gelmeye başladı. Size zaman bakımından bilgi vermek için, 1970’li senelerde demir, çimento gibi inşaat malzemeleri karaborsa olmaya başladı. Zor bulunuyordu vs.

Demir ticaretini neden tercih ettiniz? İstanbul’a geldiniz, neden demir ticareti? Türkiye’nin ekonomik yapısı neydi o sırada?

Demir ticaretine ithalat yaparak ticarete başlamak istedim ama transfer 6 ay-8 ay beklediği için boş duracak halim yoktu, elimdeki parayla demir alıp satmaya başladım. Ve piyasa böyle güvenilir demir alıp satanlara ihtiyacı varmış.

Yokluk var, yokluk yılları..

Yokluk var. İhtiyaç varmış. Gittikçe büyüdü. Ve alan memnun satan memnun, eskiden parayı veriyorlar mesela malları almakta problem yaşıyorlardı. Öyle bir şey olmuyor, sipariş veren malını alıyor. Biz de hazır olan malları alıyorduk. Alavere mal almadık, alavere mal satmadık. Dolayısıyla bu halka çok çabukça büyüdü. Aslan Han diye bir han vardır Karaköy’de, o handa ikinci katta bir oda tuttum, birkaç sene içerisinde o kadar gelişti ki artık bir katı tamamen işgal etmeye başladık. Daha sonra da ithalata başladık. 74’te başladım ithalata. 76-77 dediğimiz zaman kriz geldi. O zaman transferler yapılmıyor,



Merkez Bankası'na parayı yatırılıyorsunuz aylarca bekliyor transfer için. Fakat bir çare bulmak için de hükümet yeni bir sistem icat etti, dedi ki bankalar...

Ecevit dönemi mi?

Yok, 1976-77. Ecevit de geldi, gitti. O arada bankalara yetki verdi, kendi imkanlarınızla, elde ettiğiniz dövizlerle transfer yapabilirsiniz dedi. Tabii transfer de değerli olduğu için bankalar da bunu yüzde beş-altı komisyonla satmaya başladılar. Biz de bununla borçlarımızı, yüzde beş-altı komisyon vererek ödedik. Ve 1980 senesinde galvaniz fabrikası için Almanya'ya gittiğim zaman, ki oğlum Ali aşağı yukarı 1977-78'de orada çalışmıştı belli bir süre, o şirkete gittik mal almak için.

Galvaniz fabrikası yoktu Türkiye'de var mıydı?

Vardı. Dört-beş tane vardı. Biz bobinden bobine, rulodan ruloya bir galvaniz fabrikası kurduk. Diğerleri öyle değildi, daha basit sistemlerleydi. Bu mal tuttu. Bir takım işletmelerin üzerindeki kaplamaların atmaması yani kavlamaması nedeniyle tercih edildi ve gayet kısa bir zamanda yüzde 38'ini aldı piyasanın. Beş tane fabrika vardı, biz vermeye başladık.

Herhangi bir teşvik falan yok, yani sanayici olarak nasıl var oluyorsunuz o yıllarda, nasıl bir ortam var?

Şimdi teşvik daha evvelden de vardı, o zamanlar da var ama teşviklerde kazanacaksınız da, vergiden bir teşvik oluyor, gümrüğünden teşvik pek yapmıyorlar. O zaman zaten planlama teşkilatının uygun gördüğü sektörlerle teşvik veriliyordu. Planlama teşkilatındaki çalışan dostlar da, ki Işın Çelebi de o zaman yeni gelmişti zannediyorum, başlamıştı orada, onlar da pratisyendi. Çok fazla ülkenin rakamlarına

ve detaylarına hakim değillerdi. Ama Ekrem Pakdemirli gibi Özal gibi dehalar vardı ama istatistik rakamları ne kadar doğruysa o kadar doğru karar verirsiniz.

Yani siz tesadüfen çelik sektörünü seçtiniz. Assan tesadüfen kurulan bir şirket oldu. Yani Türkiye'nin sanayileşmesi zaten böyle tesadüflerle oldu galiba değil mi?

Bazen tesadüf oluyor, bazen..

Bir plan yok yani aslında.

Yok yani, köklü bir plan var denilemez. Dolayısıyla başladık orada. Çünkü o zaman ben iki sektörden birini, ya profil veya galvaniz yapacaktık, galvanizle başladık, profili yapmadık biz.

İyi ki yapmadık diyor musunuz?

Yok. Ben sanayi, iş hayatımda niye yapmadım diye bir duygu yaşamadım. Hani denizin kenarına oturursun, dalgalar gelir gider saymaya uğraşırın, bir-üç-beş derken şaşırırsın, tekrar başlarsın saymaya. Dolayısıyla fırsatların biri gider biri gelir, hiç öyle bir şey yok. Yapabildiğin kadar yaparsın.

Assan şimdi kaç kişinin çalıştığı, ne büyüklükte bir şirket?

Şu anda Kibar Holding olarak aşağı yukarı 8 bin civarında kendi kuruluş ve ortaklıklarında işçi çalıştırıyoruz.

Assan en büyüğü değil mi?

Assan'ın, iki tane alüminyum fabrikası var, bu 250 bin ton malzeme işliyor. Yani her iş günü bin ton malzeme çıkartıyor.

Şimdi otomobile geçerse, nasıl gerçekleşti? Hyundai ortaklığı...

80'li yıllarda Turgut Özal'dan sonra ihracat ateşlendi Türkiye'de ve dış ticaret şirketini kurduk. Ali, üç tane değerli arkadaşı aldı, onlarla bir şirket kurdu, dış ticaret. Başladık, bunlar muhtelif yerlere mal satıyorlardı. Ve o arada Amerika'da -bu arkadaşların bir kısmı Amerika'da tahsil etmişti- Hyundai gemiyle getirip Miami'de vs. gemiden indirip satıyorlardı. Biz de müracaat ettik, başkaları da müracaat etti. Bir müddet sonra bize ok dediler ve gittik distribütör anlaşmasını yaptık, 1989 filan olsa gerek. Sonra 1994'te bir kriz geldi, o zaman işte Hyundai arabalarını Brezilya'ya buz gemileriyle gönderdik. 1995 yılında ortaklık anlaşmasını yaptık, 1997'de faaliyete geçti şirket. Patron sonraki günlerde geldiğinde dedi ki ben ortak seçerken şunu düşündüm, senin oğlunla benim oğlumun arasında bir yaş fark var, ileride kolay anlaşılır diye düşündüm, dedi. Böyle bir düşünceyle bize gelmiş oldu. Tabii Hyundai Türkiye'de bilinmiyordu. Yıllar verilen emeklerden sonra işte 60 bin kapasite 100 küsura çıktı. Şimdi 225 bin-230 bin araba yapıyor.

Ortaklık yüzde 50-50 devam ediyor mu?

50-50 devam etmedi. Yatırımlar yapmak için dediler ki biz 70'e varmazsak yatırım yapmayız. Ondan sonra biz 30'a indik, 20 onlara sattık. Şu anda biz 30, onlar 70.

Nasıl ikna ettiniz üretime?

Şimdi 90'lı senelerde ben Hyundai'nin fabrikasının kurulduğu araziye toplamaya başladım. O bölgede üç nesildir verasetten dolayı nakilleri yapılmamış tapuda, 3 bin metre birinin, 5 bin metre birinin, vs. Bütün bunları yıllarca topladık ki bir gün gelir de bir fabrika yaparız diye. Nitekim o faydası oldu. Hyundai'cileri ikna etmek için bakın

burada arsa var, yer de müsaittir, şöyle bir yüz kilometre yaptığın zaman her pazar burada, İstanbul büyük pazar burada, Bursa sanayii burada, Toyota'nınki burada. Ve bu gibi enstrümanla ikna ettik, yatırıma başladılar.

Yerli otomobil tartışması var Türkiye'de şimdi. Nasıl görüyorsunuz siz, Türkiye yerli otomobil üretmeli mi?

Şimdi gelelim öteki soruya. Şimdi otomobili yerli yapmak; otomobil yapmak bir şey değil. Otomobil umumiyetle bir dizayn işidir, dış dizaynı yaptırılıyorsunuz, elbiselerin, tuvaletlerin çizimi gibi, bir de iç kısmı var, iç kısmı da aküsünü filandan alıyorsunuz, tekerleğini başkasından alıyorsunuz. Alet ve edevatlarını bir başka markadan, pompasını vs. alarak bunları birleştiriyorsunuz ve boya hattında boyuyorsunuz, bir otomobil çıkıyor. Ama düşünün ki herkes her gün bir adım ileri gidiyor. Bugün yaptığınız otomobil altı ay-bir sene sonra bulunduğu seviyeden gerilere kalmaya başlıyor. Otomobilde mühim olan bu. Yapmak iyi bir şey ama onun ekonomik olması, fizibil olması ve tercih edilir olması ayrı bir olay. Bunu başarılılarsa niye olmasın. Ama kolay iş değil.

Satacak pazar olması lazım.

Gayet tabii. Müşterinin almayacağı bir arabayı yapmışsınız, ev değil ki içine girin oturun. Yani dizayn edeceksiniz, onların kabul edilmesi, beğenilmesi, istek haline gelmesi, talep edilmesi yıllar alıyor. O arada bunların saat gibi çalışması lazım. Garanti veriyorsunuz üç sene-beş sene-yedi sene, tercih edilmesi lazım. Hükümet tarafından da bize de soruldu. Hatta büyükçe bir rakam da teşvik babında 1 milyar dolar da verelim dediler. Ama almak bir şey değil. Eğer biz onu kendimiz yapıp, ortaya çıkartıp ve büyütebilecek, geliştirebilecek potansiyeli hissetseydik yapardık.



Ama tek başımıza buna cesaret etmedik, ortağımıza söyledik o da enterese olmadığı için üzerine gitmedik.

Babayiğit olamadınız yani...

O babayiğitlerden olmadık.

Türkiye'nin geleceğinde hangi sanayiler olması lazım, yani otomobil önemli sanayilerden biri.

Şimdi otomobil önde gidiyor. Zaten biz ürettiğimizin yüzde 80'ini aşağı yukarı ihraç ediyoruz. Avrupada işçilik daha pahalı olduğu için, burada da kaliteler o seviyeye geldiği için tercih ediyorlar, fiyat bakımından tercih ediyorlar, alıyorlar. Dolayısıyla otomobil sanayii gelişime müsait bir sanayii. Otomobil deyince tabii bunun içerisindeki bir sürü alet edevat var, onların imalatını yapan fabrikalar, atölyeler de inkişaf edecek, onlar da kendilerini update edecekler. Hatta birçokları yabancı ortaklı geliyor, o gelişmiş teknolojilerle geliyorlar. İlla bunun hepsini bizim yapmamız yahut bizim Türk firmalarının yapması şart değil. Yapabildiklerini yapıyorlar, yapamadıklarını yabancı patentlerle yapıyorlar. Geliştirdiklerini de kendileri patent alıp devam ediyorlar.

Zaten Türkiye'nin yan sanayii de gelişti..

Şu anda gelişmiş durumda. İsteddiğiniz her parçayı burada bulabiliyorsunuz.

Yani otomobil sanayii Türkiye'ye yeni bir büyüklük, yeni bir büyüme getirmeyecek gibi görünüyor.

Otomobil sanayii derken kendisi de gelişiyor. Mesela şimdi elektrikli çıkıyor, yarı elektrik yarı gazlı çıkıyor, onun mazotlusu çıktı, benzinlisi çıktı, boyuna değişiyor. Her gün daha yeni tercih edilen bir ünite haline geliyor. Ebatları değişiyor, aksesuarlar değişiyor.

Eskiden bir otomobil dediğiniz zaman içine girilecek, yürüyen dört tekerlek bir araba otomobildi. Ama şimdi her türlü aksesuar istiyor, her türlü ekipmanlar istiyor, müziğini istiyor, havalandırmasını istiyor, istiyor da istiyor.

Peki hangi sektörler olmalı Türkiye'nin geleceğinde?

Şimdi Türkiye'de çok büyük demir-çelik sektörü oluştu. Ama bunlar hurda üzerine kuruluydu, onlar netice itibariyle belli bir süre dayandı şimdi zora düştü. Çünkü hurdayı dışarıdan getiriyorsunuz, elektrik enerji dışarıdan geliyor, elektrotu vs. dışarıdan, bu sektör nasıl yaşar ki. Kıtıkta, yaşayabilir. Bir zaman çok revaçtaydı, iyi para kazanıyorlardı çünkü. İthalatta kotalar vardı vs. Ne zaman ki Turgut Özal geldikten sonra dedi ki ne yapıyorsunuz siz, büyük çapta fabrikalar kurmuyorsunuz, mevcut fabrikalarla düşük kapasiteyle az miktardaki imalatla çok para kazanıyorsunuz, böyle şey olmaz, açacağız bunu dediler Demirel'le beraber. Demirel'in başbakanlığı zamanında planlama müsteşarıydı Turgut Bey. Açtılar, o zaman dediler ki Türkiye rekabete açılınca ya dünya rekabetine uygun üretim hattı yapacaksınız, fabrika yapacaksınız yoksa ben senin yaşamını kolaylaştırmam, gümrük duvarlarının arkasında yaşamaktan çıkarttı Türkiye'yi. Dolayısıyla mecburen herkes kendini update etti.

Demir-çelik olmadı, otomotiv zor. Hangi sanayiler olabilir?

Şu ara turizm belli bir güce sahip. Tüketim mallarına fazla rağbet var. Bakıyorsunuz çocuklar için çikletti, şuydu buydu yiyecekler vs. basıyorlar reklamı alıyorlar parayı.





Sanayinin milli gelirdeki payı azalıyor, yani sanayi Türkiye’de küçülmeye başladı. Diğer hizmetler, gayrimenkul gibi sektörler ortaya çıktı. Herkes fabrika binasını veriyor, çok katlı şeyler yaptırıyor. Bu gidiş doğru bir gidiş mi?

Hayır ama şimdi bundan yıllarca evvel, belki 30 sene evvel, bir dostla görüşüyoruz, onun bir anekdotu vardır. Dedi ki Türkiye’de sanayicilik kazandığı parayı makineye yatırır, alete yatırır, edevata yatırır. Yatırır, yatırır, yatırır, bir gün gelir artık iş sona varır, sektör ve o sanayi yeni çıkan sanayiye karşı rekabet edemez hale gelir. Eğer o zaman fabrikasının yerini sattığı zaman kendi borcunu karşılayacak seviyeye geldiyse ceketini alır çıkar, yoksa perişanları oynar. Söylediği bu. Yani artık fabrikalar şehir içerisinde pek kalmadı. Eskiden vardı, Hasköy’de vardı, bir takım yerlerde vardı, şimdi artık onlar kalmadı. Sanayici, artık arsalar para etmiyor, iyi bir yerde yaparsa, iyi bir teknolojiyle fabrikasını teçhiz etmişse yaşıyor, rekabet ediyor, Avrupa’yla da, Amerika’yla da, Çin’le de. Hatta öyle ki Çin’e karşı oradaki özel uygulamalardan dolayı kotalar konmaya başladı, engeller konmaya başladı. Avrupa da koyuyor, Türkiye de koyuyor. Çünkü Çin devleti sanayiye teşvik ediyor. Öyle teşvik ediyor ki piyasada bizim sektörde 1500 dolarken alüminyumun tonu, orada Şangay borsasında 1300 dolar. Sen bunu diyor ne kadar çok işlersen o kadar çok ben sana destek vereceğim diyor. Daha çok işçi ve iş olanağı olsun diyor. Batı bir şey diyemiyor, adam teşvik ediyor orada.

Türkiye sanayiye yeterince desteklemiyor mu?

Ama eli kolu bağlı, her şeyi veremiyor. Biz paslanmaz çelik fabrikasını Posco’yu üç sene evvel kurduk, iki senedir çalışıyor, 50

küsur milyon dolar getirdiğimiz makinelerin KDV’sini kar edemedik ki mahsup edelim. Yani bir taraftan destek veriyoruz, teşvik ediyoruz deniyor, adam getirdiği makineye KDV alıyor yüzde 18, aşağı yukarı 260-270 milyon dolar makine tuttu yüzde 18’i 50 küsur milyon dolar, üç senedir duruyor, nasıl teşvik. Yani enini boyunu tutturamıyor. Sen teşvik ediyorsun, vergileri az alacağım diyorsun, peki niye cezalandırıyorsun ki getirdiği makineye para alıyorsun koyuyorsun. Efendim statige uymuyor, mevzuata uymuyor, bunu bilmeyen kalmadı ama alamadık, öyle duruyor. Dolayısıyla teşvikin de bir manası olması lazım. Gerçek teşvik olması lazım. Uğraşıyorlar ama işte yapanlar belli bir yere kadar.

Türkiye’nin üretimde kalması lazım, sanayinin gelişmesi lazım değil mi?

Düşünün, ne kadar turizme yatırım yaparsınız da ne kadar para toplayabilirsiniz. Antalya’da adam geliyor, yeme içme parasına kalıyor, tatilini geçiriyor, bırakıyor gidiyor. Onların bedelleri nereden yapıldı, bankalar tarafından finanse edildi değil mi. Peki ne oldu, Türkiye’ye ne kadar kalıyor. Bugün de Rusya krizi çıkınca perişanları oynuyoruz, yani turist azaldı diye o koca koca tesisler borçtan harçtan yapıldı, nasıl kalkılacak, nasıl masrafları kaldırılacak. Yani sanayisiz memleket olmaz, sanayi olacak. Bizim hammaddesi kendimize olan ve onu işleyebilecek sanayi mühim şey. Toprağı, taşı, cevheri işleyebiliyorsan. Biz düşünün, cevherlerden yüksek fırın yapalım, o da tabii belli bir montanını işleyeceksin, cevheri dışarıdan getireceksin. Türkiye’deki cevher muayyen, kömürü dışarıdan getireceksin, fabrikayı burada kalıp işleyeceksin. Geçenlerde Kore’ye gittim, kendi otomobillerine ihtiyacı olan sacı üretmek için üç tane yüksek fırın kurmuş. Nasıl bir yerde, pirinç tarlalarının içerisinde sahil

tarafında bir yer almış adamlar, üç tane dörder milyon tonluk, dört milyon ton ne demek Ereğli demek bir tanesi, ve etrafta da Koreliler pirinç ekmeye devam ediyor. Öyle yapmış ki emisyonları itibariyle, kirliliği itibariyle zarar vermiyor oraya. Tabii bunları yapmak bir teknoloji işidir, rekabet işi. Bir plan işi. Dolayısıyla Türkiye ister istemez kendi ihtiyaçları için ve dışarıya da ihraç etmek için sanayi yapması lazım. İş gücünü nerede kullanacaksınız ki. Turizmde belli bir miktar kurarsınız ondan sonra ne yapacaksınız. İnşaatla belli bir miktar yaparsınız. İnşaat parladı, belli bir yerden sonra tıkanı. Çünkü harcanan eşyaların, malzemelerin çoğu ithal di, demir ve çimento dışında camı dışarıdan geliyor, fayansı dışarıdan geliyor, aksesuarı dışarıdan geliyor. Bu kadar para nerede var.

Güney Kore mucizesi diye dünyanın gözünün üstünde olduğu bir gerçek var. Türkiye ile ikisi aynı anda başlıyor, Güney Kore alıyor başını gidiyor. Arada fark ne, neler yaşandı mesela, Türkiye ne hatalar yaptı, Güney Kore neler yaptı?

Başka bir misalden girip buraya örnek vereceğim. Almanya 2. Cihan Harbi'nde ne oldu, bütün fabrikaları yıkıldı, döküldü. Makineleri, alet edevatı adam ettiler ve kalkındılar. Türkiye'de çiftçilikten başka ne vardı ki. Sanayi yoktu. Ticaret yoktu. Dolayısıyla bir ülkenin gelişmesi için ilk defa insanların kültür bakımından, deneyim bakımından gelişmesi lazım. Hala dünyanın eğitimini veriyoruz çalışan arkadaşlarımıza ki kaza yapmasınlar, hata yapmasınlar, yanlış yapmasınlar diye. Dolayısıyla insanların kültürünü yükseltmek kolay olmuyor. İstanbul'da bunun sıkıntısı çekilirken düşünün Anadolu'ya gidin, daha uzak yerlere gidin, orada daha başka, daha zor şartlar var.

Dolayısıyla Türkiye kalkınması sanaysiz olmaz. Ticaret de olacak, sanayi de olacak, inşaat da olacak, turizm de olacak, yani bir tek şey kurtarmaz.

Güney Kore peki, biraz önce anlatmıştınız, Marshall yardımı geldi iki ülkeye de, onlar sanayileşmeyi belirlediler, kendilerine yön belirlediler, Türkiye ise tüketime harcadı bu parayı. Bunun sonucu ne oldu, ne yapılmalıydı o zaman?

İşte o yaptığını imreniyoruz, gıptaıyla bakıyoruz, Japonya'ya kafa tutuyor, Avrupa'ya zaten kafa tutuyor. Dolayısıyla demek ki biz de ya devlet bunu zorlasaydı veya halkın kültürü öyle bir yatırıma meyilli olsaydı, ilgisi olsaydı ona benzer bir şey yapardık biz de.

Peki oradaki iş dünyasıyla buradaki iş dünyası arasındaki farkı nasıl görüyorsunuz?

Oradaki çalışanlara verilen imkanlarla buradaki imkanlar farklı. Orası biraz daha despot bir idare. Yani diyor ki ben maliyetimi kontrol etmek durumundayım, dünyayla rekabet edeceğim, bunun için hesabım açık, sana muayyen imkanlar verebilirim diyor. Muayyen sosyal şeyler verebilirim, diyor. Ama burada biliyorsunuz bundan 20-25 sene evvel grevler her tarafta kol gezdi. İşçiler istiyor ki istediğimizi alalım. Ama o almak olmadı o zaman, ne oldu fabrikalar kapandı. Yani bu iş öyle ki bir pişmaniye kıvamında olmalı. Pişmaniyede neden bu, eğer siz onu belli sıcaklıkta çekip uzatmazsanız uzamaz, dondurursanız bozulur, ince ince tel haline gelmesi için belli kıvamın olması lazım. İşçi sosyal haklarıyla insanca yaşaması lazım ama çalıştığı fabrikalar da para kazanacak ki kendini rakipleriyle update edip onlardan geri kalmayıp bankrupt (iflas) olmayacak.



Yani insanlar için bir mucize yok o zaman Güney Kore'de.

Yok, hayır. Dikkatli çalışıyorlar ve gerekeni yapıyorlar. Eğitilmiş durumdalar yani.

Peki şimdi İstanbul sanayinin yüzde 60'ının oluştuğu yer. Siz neler görüyorsunuz, İstanbul bu sanayi yapısıyla devam eder mi?

Etmesine gerek yok İstanbul'un. Artık İstanbul bir şehir, dünya şehri noktasına geliyor. Ben Tuzla'ya gider gelirdim, aşağı yukarı 40-50 dakikada gider gelirdim, gidip gelirken de telefonda konuşacağım şirketlerle konuşurdum. Geçen gün gittim, saat 4 buçuk 5'te çıktım, 2 saat 10 dakika. Gitmeyi gözüm yemiyor. Dolayısıyla bu trafikte çalışma da mümkün değil, iş görmek de mümkün değil. Dolayısıyla İstanbul artık bir yaşam şehri. Sanayi şehri olmaması lazım. Gerek de yok burada. Çünkü burada bir ev kirası 1000-1500 lira, 2000 lira. 1300 lira para alan nasıl verecek ki bunu. Dolayısıyla sanayi konseptleri şehirlerin dışında ayrı bölgelerde olması lazım. Orada da zaten sanayi tesisleri kurulduğu zaman onun hemen yakınında bir takım tesisler de kuruluyor, bazıları kendi kuruyor veya müteahhitler diyor ki burada 10 tane müessese var fabrika var, burada çalışan insanlar var, ben bunlara uygun koşullarda ev yapar satarsam müşteri bulurum diyor, gidiyor orada yapıyor. Dolayısıyla bu şekilde çözülecek bu işler.

Şimdi Assan'ın büyük bir yatırım planı var önümüzdeki günlerde değil mi, 1.5 milyar dolardan söz ediliyor, nedir o yatırım, nerede düşünüyorsunuz?

Şimdi bu yatırım, biz aşağı yukarı 86'dan beri alüminyumun içerisindeyiz, folyosu dahil, levhası dahil yapıyoruz. Şimdi onunla hem uçak sanayiine, hem savunma sanayiine, hem de mevcut sistemlerimizle yapılamayan ürünleri yapmak suretiyle Karasu tarafında arsası alındı, belli bir imkanları demiryolu vs. bir takım hizmetleri oluşturuldu, orada yapmayı düşünüyoruz. Hükümete müracaat ettik, henüz daha teşvik alınacak vs. Zannedirim bir-iki sene içerisinde başlanır. Rekabet şansı, öyle bulunmayan bir mal yapmıyorsun, yapıyorsun ama kaliteli yaptığın zaman, iyi servis verdiğin zaman satıyorsun, şu anda yaptığımız iş de o.

İthal edilen ürünleri mi burada üretmiş olacaksınız?

Üretmediğimiz ürünleri, dünyada kullanılan...

Mesela Coca-Cola kabı filan...

Tabii, aşağı yukarı belli bir miktarda burada içecek için kullanılıyor. Daha çok savunma sanayii ağırlıklı. Ve mesela artık otomobiller de çelikten saclar yerine alüminyum levhalar kullanmaya başladılar. Bugün Volvo olsun birçok Avrupa fabrikaları onu kullanıyor, üçte bir ağırlığında olduğu için 100 kilo malzeme kullanıyorsa üçte biri 30 kilo-40 kilo ağırlığı azalıyor.

Kaç kişiye iş sağlayacak?

Aşağı yukarı bu etap etap, yani üç bine doğru gidecek.

Kibar Holding üretimde kalacak hep değil mi yani, sizin gözünüzde üretim...

Üretimle beraber ticaretini de yapıyorsun, o malı ne yapacaksın ki, başkasına verip sattırarak halin yok.

Yani sanayide devam edeceksiniz.

Evet, sanayi ağırlıklı.

Başka sektörlere girmeyi düşünüyor musunuz? Mesela gayrimenkul moda.

Yok, bizim şimdi Tuzla'da mesela büyük bir arazimiz var, üç yüz küsur metre, onu belli bir süre içerisinde Karasu'ya kaldıracamız.

Bu aldığınız araziye yeni yapılacak fabrikanın oraya mı götüreceksiniz?

Oraya götüreceğiz çünkü orası artık meskun saha haline geldi. Ama şu anda bir şey düşünmüyorum, bakalım nasıl değerlendireceğiz?

Gençlere tavsiyeleriniz nelerdir?

Gençlere tavsiyem; ilk defa alaka duydukları, sevindikleri branşlara odaklansınlar.

Sanayiye nasıl odaklansınlar?

Sanayi öyle bir şey ki, zaten başladığı zaman ilerideki günler iyileşmezsen, yeni bir şeyler ilave etmezsen geride kalırsın. Dolayısıyla alaka duyduğun branşlara entegre olacaksın ve nedenlerini araştıracağını. Çalış çalış ama manalı çalışma, bilinçli çalışma. Bilinçsiz çalışırsan sabahtan akşama kadar çalış, bir şey gelmez. Farklı bir çalışma yöntemiyle, daha iyi olanları, daha başarılı olanlarından esinlenerek kendini geliştireceksin. Literatür okuyacaksın. Bugün artık internette o kadar çok şeyler var ki, her şeye erişebiliyorsun. Gençlerin istedikleri yerlere gelmeleri daha çabuk olabiliyor, yeter ki istesinler.

Sizde ikinci kuşak var, üçüncü, dördüncü kuşaklar gelecek mi, devam mı?

Var, onlar da çıktı. Onlar da şimdi kimisi ders programı yapıyor, kimisi oyun programı yapıyor onları satıyor, ötekiler işlerle alakadar oluyor, yavaş yavaş geliyorlar.

Sanayiye seviyorlar mı? Şimdi en büyük sıkıntılardan biri.

Seven de var, daha bilgi işlem üzerinde kafa yoran da var, farklı düşünceleri.

Sizin şirketinizin, grubunuzun ileriye kalabilmesi için aileden gelenler var mı?

Var. Aileden gelenler var ama şirketler için aile gelenlerden daha ziyade kurumsallaşmış profesyonellerden gitmek. Her insanı yetiştirmek, her insanı belli bir seviyeye getirmek kolay değil. Yeteneği olur, olmaz ama cemiyette çok yetenekli insanlar vardır, onları değerlendirmek ve onlarla beraber bir mix yapmak daha kolay ve daha emin.

Kurumsallaşmaya da önem veriyor musunuz?

Evet. Zannediyorum bu sene sonuna kadar da o işi bitirmiş olacağız.

Ne yapacaksınız? Yönetim kurulu başkanı Ali Bey olacak, CEO mu alacaksınız?

CEO da var zaten, diğerleri de hem aileden hem dışarıdan gelenlerle bağımsız şeyler olacak. Çünkü herkesi âlim yapmak mümkün değil, herkesi profesyonel, başarılı yapmak mümkün değil. Herkesin yeteneği ayrı. Dolayısıyla ileriye matuf güvenli bir şey yapacaksın ki hem memleket için, hem şirket için, hem aile için, hepsi için en iyisi budur diye düşünüyorum.



AHMET KOCABIYIK

“SANAYİ DEVLET POLİTİKASI OLMALI”

Asım Kocabiyik... Türkiye'nin sanayileşme öyküsünün ilk kuşağından. Babasının bakkallıkla başlayan ticari hayatını sanayiciliğe taşıyan bir girişimci.

1967-68'de İstanbul Sanayi Odası'nın Yönetim Kurulu Üyesi, 1966-88 arasında ise tam 22 yıl meclis üyeliği yapan bir sanayici. Küçük bir ticarethaneyle başladığı iş yaşamında Türkiye'nin yokluk yıllarında bir sanayi devi yaratmış. Borusan bugün otomotiv sanayiinden, beyaz eşyaya Türkiye'nin önemli sanayi dallarının hammaddesini sağlıyor.

72'inci yılını geride bırakan Borusan Grubu çelik, lojistik, enerji ve distribütörlük sektörlerinde büyüyor. Beş yıllık hedef 6.5 milyar dolarlık ciro, 2019'a kadar da 2 milyar dolarlık yatırım.

Babası vefat ettikten sonra Yönetim Kurulu Başkanı olan Ahmet Kocabiyik sohbetimizde dünyada başlayan yeni sanayi devrimini yakalamak için geç kalınmamasını öneriyor. “Sanayi 4.0 çok önemli. Almanya bile yeni başladı. Onlar ne yaparsa onu yapalım. Sanayide devlet politikası çok önemli” diyor.



Babanız Asım Kocabıyık Türkiye'nin ilk sanayicilerinden. Nasıl başlamış?

Babam bir Cumhuriyet çocuğu idi. 1924 yılında Afyon'un bir köyünde doğmuş. Dedem Ahmet Kocabıyık askerlikten sonra köyde bakkallıkla iş hayatına başlıyor. Sonra Afyon'a taşınıyor, tüccar oluyor. Sonra da demir çelik işine giriyor. İstikbal Ticaret kuruluyor, Karaköy'de. O yıllarda babam 20 yaşında. İktisat Fakültesi'nde okuyor. 1947'de şirkete müdür oluyor. Çok erken başlıyor iş hayatına. O yıllarda Türkiye'de hiçbir şey üretilmiyor. Bu nedenle ülkesine faydalı olmak istiyor. Ben başarısının sırrını bu hırsla bağlıyorum. Yurtdışına seyahat imkanı da bulunca Türkiye'yi oraya benzer bir hale getirmek içgüdüğü doğmuş.

Vehbi Bey, babanız gibi işadamları olmasa Türkiye'de sanayiden sözetmek imkansız olurdu. Sanayici olarak ne tür sıkıntılar çekti anlatır mıydı?

Babam anlatırdı çektiği sıkıntıları. İlk sıkıntısı sanayici olmadan önce babası hasta olduğunda bankalarla olmuş. Kredi kullanıyor tabii ticaret yapmak için. Babası 1952'de vefat edince bankalar geri istemiş parayı. O zaman sıkıntılı bir dönem yaşamış. Ondan sonra bir de en sıkıntılı dönem hatta kalp krizine yol açmış o dönem. Bu IFC'nin bir ortaklığı vardı bizim boru fabrikamızda ve sermaye artırmak gerekmiş. Devlet o zaman zannederim Erbakan'ın bir bakanı vardı sanayi bakanlığında izin vermek istememiş IFC'nin sermaye artırımına. Çünkü yabancı sermaye. Böyle devrelerden geçirilmiş yani.

Borusan nasıl kuruluyor?

Demokrat Parti döneminde Sinai Kalkınma Bankası kurulmuş, sanayiye girmek isteyenlere yardım için. 1958 yılı.

Mobilya borusu ile başlıyor. Sonra yıldan yıla büyüyor. 1970'li yıllarda Gemlik'e bir tesis kuruluyor.

Türkiye aslında 1960'lardan önce de planlama teşkilatına sahip. Ama pek çok ülkeden geri kaldı. Nedir nedeni sizce?

Biraz geri kaldık herkesten. Örneğin Güney Kore. 30 yıl önce neredeyse aynı gelişmişlik düzeyine sahiptik.

Ne yaptı Güney Kore sizce?

Bana göre biraz da yönetim tarzıyla ilgili. Onlar demokrasiyi değil diktatörlüğü seçtiler.

Babanızdan aldığınız en önemli sanayici notu neydi? Babanız 50'lerin 60'ların sanayicisi siz ise artık dijitalleşmenin, globalleşmenin başkanısınız kendi grubunuzda. Babanızın öğütleri geçerli mi veya babanızın formatı, kuralları bugünlere uygun mu? Onlardan neleri alıyorsanız, ne yapmamız lazım?

Valla babamın kuralları bence hala geçerli. Çünkü babamın en büyük kuralı dürüstlüktü bize öğrettiği. Fakat sanayicilikte de, her konuda da o geçerli aslında. Yani babamın başarısının şartı dürüst olmaktı ve itibar sahibi olmaktı, edilmektir. Babamın verdiği bir başka öğüt de en önemlilerinden biri borçlanmanın kontrolü, gerektiğinden fazla borçlanmamak, borç yükünü her geçen gün hafifletmek şirkette. Babam ona çok dikkat ederdi.

Günümüzde en önemli konu araştırma geliştirme. Babanız önemser miydi?

O dönemde AR-GE o kadar önemsenmezdi. Biz çok önemsiyoruz şimdi. Çünkü yeni bir şeyler yapmak istiyoruz. Farklılık yaratmak istiyoruz, AR-GE'ye ihtiyacımız var.



Bugün baktığımız zaman bu kadar sıkıntılı bir dönem yaşayan Türkiye’de sanayi dışında bir şeyler üretmek gerekiyor diyor musunuz?

Yani bizim işimizin yarısı sanayi, diğer yarısı ticari. Dolayısıyla bu yola da yirmi sene önce girdik. 20 sene önce işte BMW ve Caterpillar sayesinde ticari yönümüzde kuvvetlendi.

0 mu sizi besledi sanayide? Ticaret de yapmak gerekiyor muydu?

Hayır tersi oldu bence. Sanayide kazandığımızı oraya yatırdık.

Son zamanlarda sanayi tesisleri kapatılıp AVM’lere dönüşüyor diye bir algı var. Böyle bir kaygıyı sanayici olarak hissediyor musunuz?

Aslında Türkiye için sanayinin önemi azalıyor bu bir gerçek. Halbuki tam tersi olması lazım. Sanayinin devletin politikası olması lazım. Sanaysiz bir Türkiye düşünemiyorum ben.

Ne olması lazım, devletin ne yapması gerekiyor?

Bir strateji yapması gerekiyor bence ileriye dönük. Şimdi önümüzde 4.0 diye bir olay var mesela. Almanya ne yapıyorsa bu konuda bizde onları kopya etsek harika olur bence. Dünyayı yeniden keşfetmeyelim onlar ne yapıyorsa alalım. Devlet politikası olarak şirketlere yardımcı oluyorlar ve öncülük yapıyorlar şirketlere. Özellikle kobilerin böyle bir öncülük yapması veya bu dijital gelişmenin içinde olması çok zor. Bunlara imkanları yetmeyebilir, yetmez bence. Onun için bence devletin bu işlere el atıp yardımcı olması çok büyük avantaj olur Türkiye için.

Grup olarak siz de inovasyon, ARGE ve dijital konusunda bir vizyon mu belirlediniz?

Önümüzdeki yıllara ilişkin vizyona yeni başladık biz de. Bence biz de hiç hazır değildik buna. Ama başladık. Türkiye de hiç hazır değil buna. Önümüzdeki 4 ayda ne yapabileceğimizi değerlendiriyoruz, tartışıyoruz bir danışman şirketle beraber çalışıyoruz. O bize yol gösterecek ileride ne yapacağımızı. Ama yolun çok başındayız.

Ankaralı bir sanayici ile konuşmuştuk. Otelcilik de yapıyor. Otelden kazandığını tesislerime yatırıyorum 600 çalışanın var diyordu. Sanayicilik zor mu?

Sanayiden para kazanmak zor herhalde. Ticaretten para kazanmak daha kolay bence.

Siz Ahmet Kocabıyık olarak babadan aldığınız tesirleri devretmek istediniz mi? Sanayiden ayrılmayı hiç düşünmüyorsunuz değil mi?

Yok hiç düşünmedik. Biz kendimizi öncelikle sanayici olarak gördüğümüz için o bizim DNA’mızda sanayi var. Onun için sanayiye devamlı büyümeyi tercih ettik. Onu yapıyoruz. En son Amerika’da kurduğumuz fabrika da buna bir örnek.

Başarılı olunabiliyor yani. Böylece yeni kuşakları özendirmek için bir takım ipuçları var orada.

Evet gayet var bence.

Peki formül ne? Sanayiden niye vazgeçiliyor peki? Aileler niye yavaş yavaş terk ediyor, küçülmeye çalışıyor? Bazı aileler tamamen sanayiden çekiliyor, rantı tercih ediyor. Sanayinin cazibesi neden azaldı? Teşvikler mi yetersiz?

Yok bence teşvik değil sadece sorun. Sanayide para kazanmak zorlaştı.





Ama biz sanayiden kazandığımızı ticarete verdik, dediniz.

Ama 20 sene önce yaptık onu. Şimdi zor sanayide para kazanmak. Onun için belki herkes kolay yolu tercih ediyor, ticarete atılıyor. Ticarete daha kolay para kazanılıyor.

Çocuklarınıza ne tavsiye ediyorsunuz? Grubun sanayileşmesi açısından, onların duyguları nasıl?

Şimdi benim kızım boru fabrikasının pazarlama bölümünde çalışıyor ve sanayi öğreniyor. Fabrikaya gidiyor devamlı öğreniyor. Bende çok mutluyum bu açıdan.

Nasıl bir sonuç aldınız gidiyor da seviyor mu?

Seviyor sanayiye. İşin içine girince seviyor.

Siz de çok bilinen bir markanın Türkiye distribütörsünüz ama sizinle anılıyor Borusan Oto. Bütün bu BMW sürecinde otomobil sanayisine yoğun ağır bir şekilde girmeyi düşündünüz mü?

Aslında düşünmedik çünkü BMW ile görüşmelerimizde onların hiçbir zaman böyle bir şeye yatkın olmadığını anladık. Onun için pek o konuya girmedik. Yani BMW işte Almanyada üretiyor, Amerika'da üretiyor ve Türkiye'de üretim yapmayacağını anladık önceden.

Hayalleriniz var mıydı?

Evet onlar girseydi biz onlara yardımcı olmak isterdik tabii.

BMW dışında otomobil sanayiine girmeyi düşünmediniz mi?

Düşünmedik biz. Otomotiv sanayi bizim çok iyi bir müşterimiz. Boru konusunda hem de

sac konusunda otomotiv sanayi en büyük müşterilerimizden. Onun için onlarla müşteri olarak devam etmeye tercih ettik.

Türkiye'nin sanayileşmesinde hangi sektörlere ağırlık vermek gerekiyor?

Otomotiv fena gitmiyor aslında. Bir önceki yıl yüzde 18 büyüdü, geçen senede yüzde 8 büyüdü neredeyse. İyi gidiyor. Biz de ona göre devam ediyoruz, artırıyoruz yatırımlarımızı. Çünkü otomotiv sanayine hizmet veriyoruz. Belki biraz tarım endüstriyeli konusuna bakması lazım Türkiye'nin. O konuda biraz eksikimiz var bence. Biraz gerideyiz Avrupadan. Yalnız onlar değil yiyecek içecek sektörü de ona dahil.

Kurulduğunuzdan bu yana en rahat büyüdüğünüz dönem hangisi oldu? 24 Ocak dönemi mesela...

Ben son 25 yıllık dönemi iyi tanıyorum. Devamlı büyüdük aslında sanayide son 25 yıllık dönemde. En iyi zaman şimdi diyebilirim.

2015 nasıl geçti? Biraz sıkıntılı değil miydi?

Yani o konjonktürden meydana geliyor bence. Amerikada petrol fiyatları düşünce kaya gazı çıkarılmamaya başladı. Dolayısıyla kapasitede sorun yaşıyoruz şimdi. Kapasiteyi dolduramıyoruz tabii. Ama geçici bence.

İyiye gidiyor muyuz ülke olarak?

Biz Borusan'ın sanayi kuruluşlarına baktığımızda iyiye gittik.

Türkiye ve İstanbul sanayisi açısından baktığımızda?

Biraz küçüldük biraz İstanbul'a baktığımızda.

Niye küçüldük?

Dediğim gibi yani sanayi zor bir konu. Daha kolay işler var Türkiye'de. Girişimci orayı tercih ediyor.

Yeni kuşaklara ne tavsiye edersiniz her şeye rağmen ikinci kuşak bir sanayici olarak?

Onların bir kere sanayiye öğrenmelerini tavsiye ederim. Çünkü öğrenirseniz seviyorsunuz sanayiye. Nitekim kızım da o yönde ondan mutluyum. Sanayicilik farklı bir duygu. Bir şey yaratmak, bir şey üretmek farklı bir duygu. Onu öğrenirseniz ondan zevk alırsınız. O zevki vermek lazım.

Babanız size o zevki vermiş miydi?

Tabii satışta başladım, fabrikada bile çalıştım. Satışta üretimi bilmek gerekiyor. Fabrikayı da seviyorsunuz. Üretime girince seviyorsunuz, seviliyor. Kalıcılığı önemli sanayinin.

İstanbul Sanayi Odası babanızın kurucuları arasında olduğu bir meslek örgütü. Siz de üyesiniz.

İSO Türkiye'de sanayinin çok büyük bir kısmını temsil ediyor. Onların daha rahat çalışmasını temenni ediyorum. Zaman onu gerektiriyor.

Endüstri devrimi için Almanya ne yapıyor?

Daha yeni yapmaya başladılar. Daha ne yapacaklarını onlar da araştırıyorlar. Daha ziyade verimlilik üzerine çalışıyorlar ve verimlilik konusunda zannederim önümüzdeki on yılda 100 milyar dolar bir kazanç elde edeceklerini düşünüyorlar.

Borusan sadece bir sanayi kuruluşu değil. Türkiye sanatına da ciddi katkılar yapıyor. Bu girişimler de sizin çabalarınızla oldu. Sanayi kuruluşlarının bu tür faaliyetleri neden önemli?

Borusan Holding, kuruluşundan bu yana Türkiye'nin çağdaşlaşma yolunda adımlarına katkıda bulundu. Biz grup olarak kurumların yarattığı her değer, tüm ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişimine katkı olduğuna inanırız. Bu maksatla Borusan Sanatı 1997 yılında açtık. Çalışmalarını Borusan Holding'in kurucusu Asım Kocabıyık'ın hayata geçirdiği ve ağırlıklı olarak eğitim ve öğretime destek veren Borusan Kocabıyık Vakfı'na bağlı olarak sürdürüyor. Etkinliklerimizin merkezinde Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası (BİFO) bulunuyor.



RAHMI KOÇ

“SANAYİCİLİK ORKESTRA GİBİDİR, TEK ÇATLAK SES ÇIKMAMALI”

Bu yıl 90'ıncı yaşını kutlayan Koç Holding, 2015 itibarıyla 69.5 milyar TL cirosu, 91 bin çalışanıyla Türkiye'nin en büyük şirketler topluluğu. Dünyanın en büyük 500 şirketi arasına giren tek Türk şirketi olan Koç 341'inci sırada yer alıyor.

Grubun onur başkanı Rahmi Koç'la yaptığımız sohbette hem geçmişini hem hedefleri konuştuk. Ancak bu sohbeti yaptığımız sırada Ocak ayında vakitsiz kaybettiğimiz Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç hayattaydı. Bugün Koç Topluluğu, Vehbi Bey'in başlattığı Rahmi Bey ve ardından Mustafa Koç'un dünyaya taşıdığı vizyonu sürdürüyor.

Hedef dünyanın global devleri arasına girmek. Koç Türkiye'nin de sanayiden vazgeçemeyeceğini söylüyor ve “Sanayicilik orkestra gibidir. Tek çatlak ses çıkmamalı” diyor.



Grup olarak Türkiye'nin sanayileşme hamlesinin önemli bir aktörüsünüz. Başlama öykünüzü ikinci kuşak olarak sizden dinleyebilir miyiz?

Öncelikle kuşak meselesine bir açıklık getireyim. Bizim Ankara Çengel Han'da dedemizin bir dükkanı vardı. Nalbur dükkanı, eğer onu katarsak bugün aslında dördüncü kuşak var Koç'ta. Sanayicilik olarak bakarsak üçüncü, ama jenerasyon olarak 4'üncü jenerasyon. Büyük babamız sanayici değil ama bir tüccardı. Onun dükkanını buldum ve restore ettim Ankara'da.

Sanayicilik Vehbi Bey'in döneminde başlıyor...

Babam Vehbi Koç Ankara Keçiören'de doğuyor. Evinde su yok, elektrik yok, tuvalet yok. Tuvalet dışarı çıkarılmış. Suyu çeşmeden alırlarmış. İdare lambası ile oturlarmış. Okula eşek sırtında gidermiş. Vehbi Bey'in bugünleri oluşturmasında eşekle ilgili öyküsü ilginçtir.

Anlatır mısınız o öyküyü?

O zamanlar ticaret, ekonomi gayrimüslimler tarafından yapılıyor. Okuldaki arkadaşının eşeğinin kulakları dimdik. Kendi eşeğinin ise kulakları düşük, kendisinininki zayıf cılız, arkadaşının iyi beslenmiş, sağlam. O zaman imrenmiş. Tabii Ankara'nın merkezi hükümet olması, başkent olması Vehbi Bey'in işe başlamasında önemli bir rol oynamış. Ankara'da asfalt yapılmaya başlanmış, inşaatlar yapılmış, arabalar ithal edilmiş. Bu gelişmeyi takip etmiş Koç. Okulu erken bırakıp hem inşaat malzemesi satışına girmiş, müteahhitlik yapmış.

Bir de Meclis'te katiplik dönemi var Vehbi Bey'in değil mi?

Evet. O dönemde askerlik yerine memurluk da yapılıyor. Vehbi Bey de Meclis'te katiplik yaparak askerlik görevini tamamlıyor. Katiplik Meclis'te mühim adamları, mühim şahsiyetleri, kuvvetli insanları, nüfuzlu insanları tanıma fırsatı sağlıyor tabii.

Ankara'da iş yaparken İstanbul'a gidip geliyor. İstanbul'a geçişi nasıl oluyor?

İşleri geliştirdikçe Vehbi Koç adımını yavaş yavaş İstanbul'a atıyor. Sattığı malzemeleri almak için İstanbul'daki gayrimüslimlere gelirmiş. Çünkü o zaman bütün ithalat ve mümessillik gayrimüslimlerin elinde. O da kendi kendine ah ediyor. Bir gün inşallah ben de bunlar gibi olurum diyor. O heyecanla başlıyor.

Nasıl bir ortamda başlıyor?

O zaman özel sektörde kalifiye işadamı da yok. İnsanlar ya katip ya bürokrat ya da asker olurmuş. İş alemi gayrimüslimlerin elinde. Atatürk kadro yetiştirmek için bir çok kişiyi yurt dışına göndermiş, eğitmiş. İktisadi devlet teşekküllerinde çalışmalarını için. Vehbi Bey de idarecileri işte bu yetişmiş insan güçlerini transfer ederek sağlamış. İşine de ortak etmiş. O zamanlar borçlanma sofistike bir durum. Yurtdışında gördüğü sanayileri Türkiye'de yapmak istemiş ancak mali imkanı yetmediği için ortak olarak girmiş yatırımlara.

Türkiye'de holdingleşerek ilk kurumsallaşma adımını atan işadamı da Vehbi Koç. Nasıl bir ihtiyaçtan doğdu holdingleşme?

Vehbi Bey yurt dışından aldığı ortaklardan görmüş ki Türkiye'de kurumsallık yok. Şirketlerin geleceğe kalması için de kurumsallaşma şart.



Koç Holding’i bu ihtiyaç nedeniyle kuruyor. O yıllarda dediğim gibi memlekette kalifiye insan, eğitilmiş insan, özel sektör bilhassa yok. Dolayısıyla Türkiye’de burs vermeye başlamış talebelere.

Vehbi Koç Vakfı bu nedenle mi kuruluyor?

Eğitim meselesinin çok önemli olduğunu görünce Vehbi Koç Vakfı’nı kuruyor. Amerika’ya gittiği zaman üniversitelerin, hastanelerin, müzelerin, hep vakıflar tarafından idare edildiğini görüyor. Vakıflar Kanunu’nu çıkarmak için de Aydın Bolak Bey’le 16 sene çalışmışlar.

Siz hangi tarihte işe başlıyorsunuz?

Ben 1958’de girdim. Benim dönemim montajın bitip yavaş yavaş imalata geçildiği döneme rastlar. Bizim çocukların dönemi ise tam ithalat ve ihracatın önem kazandığı dönem. Bizim öykümüz aslında Türkiye ekonomisinin öyküsü.

O safhaları özetler misiniz?

Türkiye’de ekonominin geçirdiği safhaları kendime göre nasıl dilimledim, şöyle anlatayım. Birinci dönem toplu iğnenin dahi ithal edildiği dönem. Ondan sonra montaj dönemi geldi, montaj ve kısmen ithalat. Sonra tam imalata geçtik. Sonra da imalat ve ihracat başladı. Sadece ihracata dönük sanayiler kuruldu. İçinde bulunduğumuz devir ise araştırma geliştirme ve kendi markamızı yurt dışında tanıtmaya dönemi artık.

Sanayicilik zordur emek gerektiren, risk gerektiren bir iştir. Vehbi Bey istese, sanayi yerine başka daha gelir getirecek alanlara da girebilirmiş ama özellikle ısrarla sanayide durmasının nasıl değerlendiriyorsunuz evlat olarak?

O dönemde memlekette döviz çok kıt. İhtiyaçlar da artıyor. Herkesin alabilmesi için içeride üretilmesi gerekiyor. Vehbi Koç da sanayiciliğe herkesin alabileceği malları üretmek için giriyor. Yani memlekette refah arttıkça halk müferrih oldukça onların ihtiyacını karşılayacak. Yani bu felsefe ile giriyor sanayiciliğe.

Vehbi Bey 1920’ler sonuna doğru Ford temsilciliği işine girmek istiyor. Dedeniz, “Girme bu Ford işine otomobil işine. Otomobil kullanmayı bilmiyorsun” diyor. Böyle bir anekdot okuduk. Size böyle bir şey anlatır mıydı yıllar sonra?

O doğru değil. Ama babam Vehbi Koç işi daha büyütme istemiş. Dedem bizim imkanımız bu kadar, maddi imkanımız, bilgimiz, görgümüz bu kadar. Fazla açılmayalım risk yaratmayalım diye devamlı ikaz etmiş. Otomobil zamanında dede ölmüştü zaten. O bilgi yanlış. Ama annesi, ‘evladım bir masa bir kasa, katip ol’ demiş. Tabii mal almak için İstanbul’a gelinir gidilir. Aile de ne çok seyahat ediyorsun derlermiş. O zaman Ankara’dan İstanbul’a gelmek bir hadiseymiş.

Hikayeniz aslında Türkiye’nin de hikayesi. Türkiye’nin yaşadığı zorlukları Koç ailesi yaşıyor. Türkiye biraz geliştikçe Koç ailesi de gelişiyor.

Biz zaten Cumhuriyet’ten iki yaş daha genciz. Dolayısıyla memlekette ne olduysa biz de ona paralel büyüdük, küçüldük sıkıntılarını çektik. O zamanlar ekonomi inişli çıkışlı olduğundan daha çok şirket kurmak icap etti. Çünkü birisi zarar ederse öbürü kar ediyor. Bunların hepsinin aynı zamanda kâr etmeleri mümkün değil tabii. Yani bütün yumurtaları aynı sepete koymamak fikri.

Bunun bir reçetesi yok tabii ama nasıl başardınız?

Bunun kestirmesi yok bir defa kalifiye insan kullanacaksınız, işin içine gireceksiniz, hesabı kitabı takip edeceksiniz, strateji vereceksiniz, ileriye görmeye elinizden geldiği kadar çalışacaksınız. Ondan sonra dürüst olacaksınız, özünüz sözünüz bir olacak ve bir itibar, bir isim yapacaksınız. Bu çok mühim biliyorsunuz. İtibar 50 senede yapılır 2 saatte kaybedilir. O bakımdan ben ve çocuklarım hazır kurulmuş bir müessese bulduk. Her ne kadar ilave ettik büyüttükse de o çatı, o temel vardı. Burada kurumsallaşmak çok mühim bir sistem. Şirketinizde bazı hadiselerin, bazı yapılar yapılmaz şeylerin bir çerçeve içerisinde tarif edilmesi, ne yapılmaması lazım geldiği hedeflerin ne olduğunun bilinmesi lazım. O bizde vardı. Ben işe başladığım zaman.

Yani en önemli şey kurumsallaşmak değil mi ?

İş kuran bir çok arkadaşım, işadamından, sanayiciden görüyorum. Ben kurumsallaşıyorum, diyor. Ne yapıyorsun diyorum. Çocuğuma devrettim, idareci aldım falan. Ama yalan hepsi. En son kararı yine onlar veriyor. Onlara sorulmadan ampul yanmaz. Bizde öyle değildi. Vehbi Koç da, ben de arkadaşlara tam salahiyet veririz. Yalnız bütçenin içinde olacak, bütçenin dışına çıkmayacak, çıkacaksa müsaade alacak.

Koç Grubu'nun CEO'larını kamuoyu tanıdı hep. Bülent Bulgurlu gibi. Demek ki inisiyatif almışlar.

Bülent Bey'in ismini zikrettiniz. O bir kontrol mühendisi olarak inşaatçı. Hem mimardır hem mühendistir. Gruba kontrol mühendisi olarak girdi. Yürüdü, yürüdü CEO oldu. Mesela Turgay Durak. Planlama mühendisi olarak girdi Ford Otosan'a. Geldi CEO oldu.

Yani biz de yol açıktır. Amerika gibidir. Eğer kuvvetliyseniz kademe kademe ilerlersiniz.

Burada kurumsallaşmanın yanı sıra Koç grubuna girecek yöneticisinden işçisine kadar dikkatli seçim de önemli rol oynuyor mu?

Her sene 100 genç alırız. Bunlar fidelik dediğimiz, üniversitelerden ve okullardan mülakatla alınır. İlk önce okullardan, müdürlerden, rektörlerden, dekanlardan isim isteriz. Olağanüstü performans gösteren öğrencilerin listelerini alırız. O çocukları çağırırız, mülakat yaparız. Çalışanlarımızı onların arasından seçeriz. Bizim için yalnız en yüksek notu alan talebe en iyisi değildir. Çok taraflı olması lazımdır. Bunları alır muhtelif şirketlere koyarız. Bunların yüzde ellisi 2 sene içinde bizi bırakır gider. Çünkü daha fazla para verirler. Bunlar daha fazla paraya imrenirler. Yahut yerini beğenmezler. Kalan yüzde ellisinin yüzde otuzu belki 5-6 sene daha kalır. Sona kalan sonuna kadar kalır. 40 sene kalır 50 sene kalır.

Meşhur bir söz vardır. Babam dedemden ileri, ben babamdan ileri, oğlum benden ileri. Vehbi Bey'le kuşak çatışmanızı oluyor muydu? Siz 1958'de giriyorsunuz gruba, alınan kararlarda kuşak çatışması yaşadınız mı?

Görüş farkı olmaması mümkün mü? Bir defa koskocaman bir jenerasyon farkı var. Eğitim farkı var. Geldiğimiz yerdeki konsept farkı var. Tabiatıyla alışılmışın dışında bir şey yapmak ister patronun oğlu bir defa. Ama ne var ki memleketin de özelliklerine riayet etmek lazım. Bir zamanlar biliyorsunuz kâr etmek ayıptı. Onun için birçok şirket kurduk. Niye kel daha az gözüksün diye. Ondan sonra bilmem ne idaresi vardı. Şu kadardan daha fazla kâr edemezsiniz diye.



Tahkikat koymuşlardı kâra. Amerikadan gelmişim illa ki daha fazla kâr edeceksin diyorum. Onlar aman diyorlar, fazla kâr edersek başımız derde girer, maliyeyle. O durumda tabii sizinle çalışanların felsefesi farklı oluyor. Sonuç olarak babam işimizi kurdu ve başarılıydı. Ben işi büyüttüm, kendimi başarılı addediyorum. Oğullarım daha da ilerlettiler, geliştirdiler ve onlar da başarılı oldular.

Çatıştığınız konulardan örnek verebilir misiniz? Sizin amacınız neydi?

Ben mesela ihracata yönelmek istedim. Ben dedim ki ciromuzun yüzde ellisinin dışarıdan gelmesi lazım. Eğer bu grup uzun vadede ayakta duracaksa. Eskiler hiç inanmadılar. Dahili piyasada kârlılık çok daha fazla, çok daha rahat. Yabancı ile uğraşmıyorsunuz, oralarda teşkilat kurmuyorsunuz, lisan derdi yok. Ondan sonra döviz aldı verdi meselesi vardı. Türk lirası konvertibl değildi. Buna rağmen ben baskıyı koydum. Bu sefer geldiler, dediler ki zarar ediyoruz. Sonra öğrendik ki biz yaptığımızı satmaya çalışıyormuşuz. Meğer oradan ithal eden yabancıların istediği malı yapmamız lazımmış. Yani ihraçedilecek malı bizim yapmamız lazımmış. Onu acı tecrübelerden sonra öğrendik.

Neler yaptınız sonra?

Gittik baktık. Yabancı ne istiyor, onu yapmaya çalıştık. Bunlar çok zaman alıyor. Bu kafa, bu felsefenin değişmesi, şirketlerin ona göre yatırım yapması, teknoloji olması, araştırma geliştirme yapılması, teşkilat kurulması gerekiyordu. Düşünün bir ülkeye de yapmıyorsunuz bir bölgeye yapıyorsunuz. Bir kıtaya ihracat yapıyorsunuz. Global mlobal lafları çok erkendi o zaman. Dolayısıyla ne yaptık biz ansolistike dediğimiz fazla albenisi olmayan, daha kaba saba fakat fiyatı daha ucuz malları bazı ülkelere ihraç etmeye başladık.

Ondan sonra ilerledikçe sofistike piyasalar dediğimiz Avrupa piyasalarına girdik. Onlar daha rafine mal istiyorlar, biraz daha fazla para veriyorlar ama daha iyi bakım teşkilatı istiyorlar, daha iyi distribüsyon istiyorlar. Daha iyi reklam istiyorlar. Daha iyi kalifiye satış elemanı istiyorlar. Oraya yöneldik. Bugün tabii onların çok daha ilerisine gittik. Yurt dışında da fabrikalarımız var. Yurt dışında da distribütör sistemlerimiz var. Türkiyeden gitme çok iyi elemanlarımız var. Yani zamanla oluyor iş ısrar ederseniz. Bu arada memlekette ilerledi tabii onu da söylemek lazım. Biz memleket ile beraber ilerliyoruz.

Ne güzel üretimden söz ettiniz. İhracatının önemli olduğunu söylediniz. Kaç yılları bu anlattığınız?

Biz ürettiğimizi ihraç etmeye çalıştık. Halbuki ihraç edileni üretmemiz lazım geldiğini acı tecrübelerle zamanla öğrendik. Söylediğim tarihler 1980'lerden evvel. Ben ihracat baskısı koyduğum zaman teşkilata daha Turgut Özal gelmemiştir. TL'de konvertibl değildi. Sıkıntının birçoğu da oradan geliyordu zaten.

Peki siz hep böyle üretimden, sanayiden söz ediyorsunuz. Ama Koç Grubu hizmet sektöründe de var, başka sektörlerde de var. Siz peki Rahmi Koç olarak yine grubu büyütecek şeyin sanayi olduğuna ısrar ettiniz mi? Almanya ülke olarak düşündüğünüz zaman sanayide ısrar ettiği için son elli yılda dünya başarısını yakaladı diye düşünüyorum. Koç'u da başarılı kılan şey sanayide ısrar etmesi mi? Size göre nedir bu?

Sanayi deyip geçmemek lazım, sanayi uzun vadeli düşünmeyi icap ettirir. Sanayi büyük yatırım icap ettirir. Sanayi her sene kendini yenilemeyi icap ettirir.

Sanayi içeride ve dışarıda teşkilat kurmayı icap ettirir. Kalifiye mühendisler, idareciler ister ve boyutunuzun önce yurt içinde sonra yurt dışında rekabet edilecek büyüklüğe gelmesini icap ettirir ve sanayi hata kaldırmaz. Rakamlar çok büyük bir hata yaptığımız zaman cezasını çok ağır ödersiniz. Sonra sanayide fazla açılmamak lazımdır. Mümkünse yüzde elli altmış kendi sermayen, yüzde kırk borçlanmak. Sıhhatli bir bünyeye sahip olmak lazımdır.

Sanayide risk fazla tabii...

Risk almadan hiçbir yerde para kazanamazsınız. Risk alacaksınız tabii. Riskin derecesini ölçebilmek mühim. Gidin İsviçre'de devlet tahvili alın. Size yüzde 0.70 verir. Rahat edersiniz, vergi de ödemezsiniz. Risk almadan hiçbir şey olmaz.

Güçlü bir ailesiniz. 90'ların başında bir Telekom imkanı çıkıyor size ve onu istemiyorsunuz. O zaman Vehbi Bey de yaşıyor. Telsim, Turkcellerin başladığı günler. Neden girmediniz o sektöre? Hayıflandığınız kararlarınız var mı?

Konuyu bize getirdiler. Sorduk ne kadar yatırım yapılacak diye. Siemens ile beraber çalışıyoruz, ortağız. Kaç abone olabilir, bir senede diye rakamlar verdiler. Ne kadar yatırım yapılacak, onu sorduk. Siemens dedi ki ben ekipmanı satarım, işi kurarım, teknoloji kurarım.

Ekipmanı satarım bir müddet sonra ayrılırım. Biz ne yapacağız, siz kalacaksınız. Etüt edelim dedik kaç tane abone olur, bir rakam verdiler. Biz o rakama baktık bir de yatıracağımız paraya baktık. Uygun gelmedi. Ancak abone rakamları ilk senede dört misli geçti, o rakamı. Onun için biz belki aceleci, belki acemi, belki çok muhafazakar olduğumuz için o treni kaçırdık.

Biz hep böyle her eve giden bir üretim konusunda ısrar ettik demiştiniz.

Size şöyle bir misal vereyim. 1965'lerde İsveç'ten yara bandı yapmak üzere bir firma ile anlaştık. Dehşet bir firma tuttuk. Piyasa araştırması yaptı. Kapı kapı gezdi mi ne yaptı bilmiyorum, dünyanın da parasını ödedik. Öyle bir rakamlarla geldi ki ona göre yara bandı üretecek bir fabrika kurduk, iflas ettik. Çünkü o kadar yara bandı kullanılmıyormuş Türkiye'de yanlış hesap etmiş. Yüzde yüz bir garanti yok. Biraz da koku almak icap eder, almanız lazım. Biraz şansınız olması lazım. Şans insana hayatında bir iki defa güler bir daha da gülmez. O fırsatları değerlendirmek lazım zamanı geldiğinde.

Bir de bankacılık var gençliğinizde girdiğiniz değil mi ?

Bankacılığı da size anlatayım. Ankara'daki İş Bankası'nın o taş binası Vehbi Bey'in yazıhanesinin tam karşısındaydı. Vehbi Bey şube müdürlerinden tutun genel müdüre kadar hepsiyle çok samimiydi. Bütün işini İş Bankası ile yürütüyordu. O kadar ki İş Bankası Genel Müdürü otomatikman bizim müteveli üyesiydi. Dedik babacığım, Banka kuralım herkes banka kuruyor. Yok, dedi İş Bankası var dedi. Ben onlardan ayrılmam, dedi. Belki banka kurarsam gücenir bankacılar bize dedi. 30 sene kaybettik.

Bu 1960'ların başında mı oluyor?

Bu 60'ların başında oluyor. Ondan sonra Garanti Bankası'nı aldık. Orada da Sabancılar ile mücadele ettik. Çok yorulduk ve bıktık.



Banka işinden Can Kırac'ın CEO'luğu zamanında çıktık. Hem de nasıl çıktık, 5 sene vade ile sattık hisselerimizi. O zaman bunu rahmetli Ayhan Şahenk Bey satın aldı. Çok güzel idare ettiler. Ondan sonra Koç Bank'ı kurduk. Gayet güzel küçük bir banka. Sonra Amerikan Express ortak olalım dedi, ortak olduk. Gayet güzel götürüyorduk. Biz bankayı büyütme için yeni sermaye koymak istiyoruz, bunlar istemiyorlar. Bu kadar kalsın diye. Baktık ki olmayacak onları satın aldık. Onlar ayrıldılar, tek başına Koç Bank'ı götürürken İtalyanlar çıktı. İtalyanlarla UniCredit ile ortak olduk. Ama bu sefer de onların İtalya'da başları derde girdi. Çok çabuk ve Avrupa'nın bir numaralı bankası olma yolunda projeler stratejiler falan yaptılar. O istikamete gittiler. Bünyeyi zayıflattılar.

Sanayici olmak, üretmek, binlerce insana iş imkanı sağlamak duygusu nasıl birşey? Hem Rahmi Koç olarak söyleyin, hem aile olarak.

Türkiye'de eskiden de şimdi de her evde bir mamulümüz var. Ampulden, radyatöre, otomobilden döşemelik kumaşa kadar. Halkın alım gücüne göre kendinizi planlayacaksınız, mamullerinizi fiyatlandıracaksınız, piyasanın inişine çıkışına göre dikkat edeceksiniz. Bayii teşkilatı bizim en kuvvetli tarafımızdır. Hangi işimizde olursa olsun bir de servis sonrası bakım. Onun için sanayicilik büyük keyif verir.

Anadol otomobili ürettiniz. Uzun yıllar meşhur şakalara konu oldu. İnekler yedi gibi... Bu şakalara kızarmıydınız?

O zaman hiç araba yoktu. O zaman öyle bir durum vardı ki biz tampon yapamıyorduk. Müşteri tamponsuz gelip alırdı. Lastik fabrikaları greve girerdi, adam kendi 4 tane 6 tane eski lastiğini getirirdi, takardı kamyonu, takozdan satın alırdı bizden. Yani öyle devirler geçirdi Türkiye. Şakalara kızmadık,

güldük ne yapacaksınız. Ama mal satıyordu. Anadolu'nun enteresan tarafı fiberglas olmasıydı. Saç otomobili çarptığınız zaman darbe kapıya kadar gelir. Kapılar açılmaz. Oysa plastik, fiberglas arabayı çarptığınız zaman darbe oraya kadar gitmez. Bir yerde kırılır ve orada durur. Oraya bir parça taktığınız zaman yeterli olur. Saçta bütün kapıyı çıkaracaksınız, çamurluğu değiştireceksiniz falan çok meşakkatli bir iş. Bir de daha hafifti daha az benzin yakardı. Onun da şanzıman diferansiyelini Ford'dan alıyorduk.

Binlerce insana iş sağlamak, milyonlarca insanın evinde olmak güzel bir duygu dediniz. Peki bunun yanı sıra bir sanayici, bir büyük varlıklı aile, üretici aile ülkenin koşullarını da hep gözetmeli mi? Ülkedeki yoksulluk sizi üzer mi zaman zaman?

Her zaman halkın problemlerini düşünmüştür. Halkın problemlerine yardımcı olmaya çalışmışızdır. Gerek hükümet kanalıyla gerek doğrudan. Yalnız biz de vergiler çok yüksek. Sebebi ekonominin yüzde 45'i kayıt dışı çalışıyor hala. Her hükümet buna söz verir, ben anlayamadım şimdiye kadar niye hükümetler buna söz veriyor da altından kalkamıyorlar diye. Herhalde işlerine gelmiyor. Oran yüzde 45'ten 30'a inmemiştir. Eskiden 50-55'ti. İne ine 45'e indi. Bizim ödediğimiz vergi çok yüksek. Çok yüksek vergi olunca vergiden kaçma başlıyor bu sefer de. Siz doğru dürüst vergi ödüyorsunuz başkası hiç ödemiyor. Ben bunu şeye benzetiyorum. Siz kırmızı ışıkta duruyorsunuz otomobille o geçiyor, yeşil yanınca onu yakalamaya çalışıyorsunuz. Bu haksızlık bence. Doğru vergi ödeyene haksızlık.

Son 70 yılda sanayicilikte neden daha az geliştik?

Biz 20 sene enflasyonla yaşadık. Hükümet bize enflasyon muhasebesi tutturmadı.





Bu ne demek, enflasyon muhasebesi tutmadığınız zaman suni kazanmış gibi görüldüğünüz paradan vergi ödüyorsunuz. Birikiminiz kalmıyor. Halbuki senede bir sermaye artımına gitmek mecburiyetinde kalıyoruz. Size bir misal söyleyeyim. Siemens ile ortağız yüzde elli elli. Sene sonunda bilanço çıkıyor onlar enflasyon muhasebesine göre bilançoyu düzeltiyorlar. Biz düzeltmiyoruz. Adam diyor ki siz zarar ediyorsunuz diyor. Ben diyorum ki bizim çalışan arkadaşlara prim vermemiz lazım şöyle yapmamız lazım. Yok diyor prim. Sizin muhasebe diyor enflasyonu çıkarttığınız zaman siz zarar ediyorsunuz diyor. Niye hükümet uzun seneler bunda ısrar etti? Çünkü memlekette bu kadar yüksek enflasyon olduğunu kabul etmek istemediler. Bu olmaz, bu çarpıklık olduğu için memlekette özel sektör birikim yapamadı. Birikim yapamayınca kafi derecede yatırım yapamıyorsunuz. Birikiminiz olmazsa ya borçlanacaksınız ya bir ortak tutacaksınız, ya dışarıdan bir ortak alacaksınız ve yahut da halka açılacaksınız.

Halka açılma da yetersiz Türkiye’de?

Bizim hepsi teşkilatımızda hepsi var bu modellerin. Şimdi halka açıldığımız zaman son getirdikleri şartlar çok ağır. Başkanı bile hapse girebiliyor. Halka açıldığımız zaman yapmanız mecbur olan şeyler var. Üç ayda bir bilanço vereceksiniz ve kâr-zarar ilan edeceksiniz. Bu çalışanları ve idarecileri kısa vadeli düşünmeye sevk ediyor. Ben her üç ayda bir kâr göstermem lazım deyince, adamın olmadık işler geliyor aklına. Ondan sonra kârın yüzde ellisini dağıtacaksınız diyorlar. Yüzde elli, kârın yüzde ellisi belki dağıtmak istemiyoruz o sene için ortağımızda dağıtmak istemiyor, içeride tutmak istiyoruz büyümek için. Bu mecburiyetler ve getirdiği bürokrasi çalışanın büyük vaktini alıyor. Yani bir yanlışlık yapmamak için, o da bir fren koyuyor.

Bu kadar soruna rağmen bugünlere gelmeniz bir mucize mi?

Mucize değil. Akıllı çalışma, planlı çalışma, yaptığımıza inanma, dürüst olma. Gerçi dürüst olmamızın sıkıntısını çok çektik. Düzgün vergi ödeme, düzgün bilanço gösterme, çalışanlara iyi bir çalışma zemini, zamanı, onlara iyi bir hayat yaşayacakları kadar bir imkan temin etmek, bütün bunlar bu paketin içindedir.

İstikrarlı bir şekilde üç dört kuşaktır Türkiye’nin en büyük sanayici ailesi oldunuz. Sırrı nedir?

Kurulmuş bir düzen var o bir. Kurumsal bir yapı var iki, gayet kıymetli elemanlar var üç. Aile her zaman en önemli pozisyonda olmamalı. Çünkü siz oğlunuzu ya da kızınızı atamazsınız kabiliyeti yoksa. Siz geri planda olacaksınız kontrol, strateji ve istikamet vereceksiniz. Geri kalanı onlar yapacak. Profesyonel muvaffak olamazsa kolundan tutar atarsınız. Diğer taraftan da yük sizin sırtınızda. Adam diyor ki ben muvaffak olamazsam basar giderim. Onun için onu da kontrol etmek lazım. Lüzumsuz borca girmemesi, lüzumsuz açılmamak, şirketi, bünyesini mali bakımdan zayıflatmamak, olmayacak taahhütlere girmemek, satılmayacak malı üretmemek.

Büyüyen şirketlerin stratejisi nasıl olmalı?

Biliyorsunuz şirketler de insanlar gibidir doğarlar, gençlik zamanlarını geçirirler, büyürler, ihtiyarlar ve ölürlür. Şimdi buradaki hassas nokta şirketin en yüksek noktasını bulduğunuz zaman oradan çıkmak olmalı. Nostalji, bağlılık, işte babam bunu kurdu biz katiyen bunu satamayız falan bu olmaz. Duygusal hareket edilemez. Burada kategorik rakamlara ve neticeye göre hareket etmek lazım. Bir tanesi demin de söylediğim gibi bu ekonominin inişinde çıkışında bir amortisör

teşkil etsin diye bir çok şirket kuruluyor. O şirketlerin hepsi başarılı olamıyor. Bir de başkalarının daha ehven fiyata yaptığı yan sanayi malzemesini üretmeye gerek yok. Biz de onlara çok büyük yatırım yapacağımıza bu ürünlerden kademeli olarak çıktık. Ve en iyi yapandan biz de almaya başladık.

Şu anda çıkmayı düşündüğünüz bir sektör var mı ?

Migros'tan çıktık. Türk Demir Döküm'den çıktık. Zaman gösterirse bakacağız işte. Her zaman bakıyoruz. Avrupa Topluluğu'na girip girmeme meselesi 70'lerden beri gündemde. Biz her sene bakarız girdiğimiz zaman durumumuz ne olacak diye. Şimdi hemen hemen tam girmiş gibiyiz. Elinize hiçbir şey vermeden ne giriş tarihi, ne mali paket vermeden biz gümrüklerimizi açtık Tansu Hanım'ın zamanında, Allah selamet versin. Onu da ikaz ettik, elinizde kaldıraç kalmıyor siz buna imzayı attığınız zaman diye. Onlar gelecekler bizim piyasalara girecekler, biz onların piyasalarına giremeyeceğiz dedik ama olmadı.

Bu grubun 2015 fotoğrafına baktığımız zaman, tabii ki Cumhuriyet dönemi de var 50 yıldır Divan Oteli de var, Migros'ta vardı. Hizmet sektörü mü sanayicilik mi?

Şimdi sanayicilikte ilk girmenin avantajları var. İsminiz, tecrübeniz, mamulleriniz her tarafta olması, o teknolojiyi bilmeniz, o işi bilen o adamları kullanmanız bu sonradan girenlere nazaran büyük avantaj. Her ne kadar sizden elaman çalarlarsa onun altı var geliyor. O bakımdan biz hala ilk girmenin avantajını bir çok sanayide sürdürüyoruz, sürdürülebiliyoruz. Bunun için de devamlı dinç olmak lazım, taze olmak lazım, yatırım yapmak lazım. En son teknolojiyi takip etmek lazım, ihracat yapmak lazım.

Ayakta tutan, zirvede bırakan sanayi grubu diyebilir miyiz Koç Grubu için?

Tabii, tabii.

Ne iyi ettim de hep sanayi de diyor musunuz? Migros'tan çıkar gibi otomobilden çıkmadınız.

Dışarıdan getirdiğimiz müşavirler siz hem Ford'u hem Fiat'ı hem Range Rover'ı götüremezsiniz, dediler. İkisinden çıkın birinde kalın dediler. Onlar diyeli 25 sene oldu. Bizi yine aynı güçle götürüyoruz. Biz kendi aramızda daha çok rekabet yapıyoruz, dış dünya ile yaptığımız rekabetten. Ama işi tam bölebildik. En tepede birleşiyor bunlar. Geri kalan hepsi aşağı kadar ayrı. Ayrı kişiler, ayrı firmalar, ayrı bayiler, ayrı bakım üniteleri, ayrı plazalar, ayrı vitrinler hepsi ayrı stratejiler. Bugün artık ailelerin elinde yüzde 70, 80 gibi hisselerin kalması mümkün değil. Eğer bu memleket sanayicilik yolunda devam edecekse bu işi büyütecekse, hisselerinin elinin altına 30'a kadar falan gerilemesi lazım.

Biraz önce söylediniz halka açılmada bir çok sorunlar ortaya çıkmaya başladı. Bir çok şirket de borsadan çıkmaya başladı. Yani inadına tersine geriye gidiş var bu konuda.

Şimdi borsadan çıkıyor bazı şirketler, satın alanlar borsadan çıkartıyorlar. Çünkü manipülasyon, idare veya onların istediği şekilde karar almak daha kolay olsun diye. Ama büyümek için muayyen boyuta gelebilmek için mutlaka halka açılmak şart. Dış dünyada bunun gelişimini gayet sarıh görüyoruz ve o şekilde ancak büyük şirketler meydana geliyor. O zaman da kontrolü kaybetme riskiniz ve ihtimaliniz var. Yalnız kuvvetli Siemens ve Fiat ve Ford nasıl bu az hisseyle idare ediyorlar. Çift veya üç rey hakkı



olduğu için oylamada. Ama buna bugünkü kanunlar artık buna müsaade etmiyor. Onlar vaktiyle kurulmuş şeylerdir.

Türkiye'nin kanunlarını iyileştirmesi lazım herhalde bu konuda.

Türkiye'nin kanunları önceden buna müsaade ediyordu. Şimdi etmiyor, edenleri bırakıyorlar. Bize de vardır öyle bir şey. A grubu B grubu C grubu işte. A grubunun hakkıyla B grubunun hakkı aynı değil. Dolayısıyla şimdi yeni kanun ticaret kanunu ona müsaade etmiyor.

Ailelerin halka açılmasıyla sanayiciliğin önü biraz daha açılacaktır diyorsunuz.

Başka türlü yol yok, imkan yok.

Tamamen kurumsal olmak mı ailenin işin içinde olması mı doğru?

Şimdi işin yüzde 70 sahibiyseniz, işinizin idari mesuliyeti sizdeyse ucunu boş bırakamazsınız. İster istemez en ufak detay ile meşgul olmak durumundasınız. Çünkü yanlış giderse iş mesuliyeti çok ağır. Ve profesyoneller dediğim gibi şapkasını alır gider. Yük sizin sırtınızda kalır. O bakımdan yakinen takip etmek lazım, karışmamak lazım ama yani bütçenin içinde kaldığı sürece iyi idare ettiği, kâr ettiği, vergi ödediği sürece karışmamak lazım. Ama ne zaman ki bütçenin dışına çıkıyorlar hesap sormak lazım. Ne zaman ki bütçeyi, rakamları tutamıyorlar, birinci çeyrekte tutamıyorlar, ikinci çeyrekte tutamıyorlar ondan sonra gel bir hesap ver demek lazım.

Siz isteyerek mi sanayici oldunuz?

Ben tek evlat olduğum için kendimi işin içinde buldum. Yoksa benim başka hayallerim vardı.

Ne gibi mesela?

Söylemem ayıp olur şimdi söylersem. Ben böyle kumsalda gezmek, istediğim zaman

denize girmek, istirahat etmek, istediğim zaman çalışmak isterdim. Şimdi bunların hiç biri elimizde değil. Bunların hepsi programlanmış mecburuz.

Çocuklar istedi mi peki?

Onların üçü de ayrı karakterdeler. İyi ki ayrı karakterdeler. Birbirlerini tamamlıyorlar. Üçü de birbirlerine çok bağlıdırlar, birbirlerini severler. Üçü de bu hayatı sürdürebilmek için işin iyi gitmesi lazım geldiğini, bunun için de hepsinin sımsıkı birbirlerini tutmaları lazım geldiğini biliyorlar, o idrakin içerisinde.

Gelecekte Koç Grubu nerede olacak, nasıl bir şirket hayal ediyorsunuz? Kafanızda ki Koç Grubu nedir?

Koç Grubu'nun böyle gidebilmesi için dünyaya açılması lazım. Artık bundan sonra yatırımlar yurt dışında. Yurt dışında başladık ama oralarda hayat bu kadar kolay değil. Türkiye'de nispeten daha kolay. Burada bir gücümüz var. Tanınmışlığımız var, bir ismimiz var. Yurt dışına çıkacaksınız kim tanır sizi. Yavaş yavaş orada dikiş tutturmak, yatırım yapmak, muvaffak olmak. Müthiş bir rekabet var yurt dışında kolay değil.

Bir kaç yıl önce yaptığımız röportajda dünyayı artık on şirket yönetecek diyorsunuz. Türkiye'den böyle bir şirket çıkacak mı?

Çıkmaz.

Neden çıkmaz?

Bizde birikim yok. Birikim para yok. Onlar senelerin şirketleri. Müthiş birikimleri var, müthiş teknolojileri, müthiş isimleri var. Bütün dünya da global teşkilatları var. Bunu siz bir günden bir güne elde edemezsiniz. Bu senelerin getirisi. 50 sene sonra dersiniz, olur.

Mesela adam Hindistan'dan çıktı Mittal diye bir adam, dünya çelik kralı oldu.

Sanayicinin 50 yıl sonra böyle bir şansı olabilir.

Yani uzun seneler sonra.

Ama bunun için de çalışmak gerekiyor değil mi?

Yalnız çalışmak değil, çok şeyi bir arada yapmak lazım. Bu bir orkestra gibidir. Tek çatlak ses çıkmaması lazım. Teknoloji bunun en büyük ayağıdır. Teknolojiniz yoksa bir şeyi var edemiyorsanız ve rakiplerden daha ileri değilseniz mümkün değil. Amerikalıların bir lafı vardır ya herkesin yaptığını onlardan daha iyi yapacaksın, ya hiç kimsenin yapmadığı bir işi yapacaksın. Bunun başka bir şeyi yok arası yok yani.

Koç grubu orada da bir öncülük yapıyor şimdi en çok patent sizde...

Müthiş yatırım yapıyoruz AR-GE'ye. 3-4 bin kişi çalışıyor bizim AR-GE'lerde. Büyük de yatırım yapıyoruz. Şimdi yavaş yavaş Ford ve Fiat AR-GE'lerini bize yaptırmaya başladılar. Çünkü bizdeki mühendislik daha ucuz.

Buraya mı getiriyorlar AR-GE merkezlerini. AR-GE'yi mi burada yapıyorlar?

Burada bizim merkezlerimize iş veriyorlar. Mesela yeni Ford kamyonun şoför mahali burada sıfırdan dizayn edilmiştir. Motoru burada sıfırdan yapılmıştır.

Türkiye sanayiciliğinin bugüne kadar gelişine devlet köstek mi oldu, yoksa zaman zaman destek mi oldu?

Devlet daima destek olmuştur çünkü devletsiz bir yerden bir yere gelmek mümkün değil. Yalnız devletteki bazı bürokratların tecrübeleri

olmadığı için geçmişte, lüzumsuz ısrarlarla karşılaştık. Mesela döviz tasarrufu yapmak için illa ki bir şeyin yüzde yüzünü Türkiye'de yapmaya zorluyorlar bizi. Halbuki diyoruz ki biz yüzde yüz bunu yaparsak çok pahalıya mal olur, satamayız. Bırakın en ucuz parçaları dışardan getirelim, burada yapalım rekabet gücümüz olsun. Hayır efendim burada olacak. 70-80 arası zamanlarda ki mantalite ithalat ikamesi açısından zorluyorlardı sanayiye, yalnız bizi değil bütün sanayiye.

En büyük başarınız ve en büyük hayal kırıklığınız?

Şimdi sanayicilikte başarı tek kişinin olmaz, takım olması lazım. Dolayısıyla bu sanayicilik bir takım meselesi. Başardığımız işler oldu. Başaramadığımız işler, zarar ettik mi ettik. Bundaki maharet zararın neresinden dönersen kâr misali fazla tahribat yapmadan, o işi ya düzeltmek ya çıkmak lazım. Bazı idareciler üzerlerini külle örterek, idare ederek götürmek isterler, o çok tehlikelidir. Çünkü zarar gitgide büyür ve bir noktaya gelirsiniz ki işi kapatmak için, işçinin çalışanların tazminatını ödemek icap eder, ona dahi gücünüz yetmez. Mecburen borç alır, öder kapatırsınız işi.

Dolayısıyla zamanı gelen işte zamanında çıkmak lazım, ısrar etmemek lazım.

Babanızın size yaklaşımıyla, sizin çocuklarınıza yaklaşımınız arasında ne fark var?

Onlarla benim ilişkim babamla benim ilişkimden daha farklı. Rahmetli Vehbi Bey



çok disiplinli, çok mesafe koyan, annemle bile mesafe koyan bir insandı. Ona mektup yazardı, şu şöyle olsun bu böyle olsun diye. Ben yetiştiğim zaman değişti. O zamanki nezaket kaideleri babanın yanında elini cebine koymayacaksın, sigara, içki içmeyeceksin, sorulmadan sual lafa girmeyeceksin, bekleyeceksin böyleydi yani. Bugünkü devirde çağ dışı kalırsınız, onda ısrar edersiniz. Biz çok daha samimiyiz. Dertlerimizi birbirimize daha rahat anlatıyoruz. Biz anne vasıtasıyla anlatırdık derdimizi.

Sizce çocuklarınız Koç Grubu'nu iyi yönetiyorlar mı?

Ben tamamen işin dışındayım. Daha ziyade işte müzelerle, Turmepa ile global ilişkiler formuyla falan uğraşıyorum. İş gün be gün onlar yönetiyorlar. Onların altında da profesyoneller var. Onlara dedik ki siz profesyonelleri iyi kullanın. Geri kalanı bir şey yapmanıza gerek yok ve çok iyi idare ediyorlar. Her biri bir gruba bakıyor. Ben memnunum. Onlar birbirleriyle iyi geçiniyorlar, en mühimi o. Biliyorsunuz büyük servetler, büyük şirketler, büyük gruplar, bu aile arasındaki çekişmeden itişmeden, birbirleriyle ettikleri kavgadan yok olup gitmiştir. Yahut ufalanmıştır, küçülmüştür. Bizde o yok. Şimdiye kadar çok güzel götürdüler. Ümit ediyorum ki bizden sonra da götürürler.

Vehbi Bey'in ibadet çalışmak diye özetlediği meşhur on öğüdü var. Sizin öğütleriniz duvarlara nasıl asılacak?

Vehbi Bey'in öğütleri gayet iyi. Daha enternasyonal düşünmek lazım, dünya ile bütünleşmek lazım. Biz Türkiye için kafi derecede büyüdük, iki derece büyük geliyoruz artık. Yani Arçelik iki puan daha alsa Rekabet Kurulu hemen diyor ki çok şey yaptınız durun.

Yeni bir şey satın alsak müsaade etmiyorlar. Dolayısıyla bizim yatırımı yurt dışına taşımamız lazım. Bizim çocukların hepsinde de o felsefe var. Çünkü gençliklerinde yurt dışındaki şirketlerimizde çalıştılar.

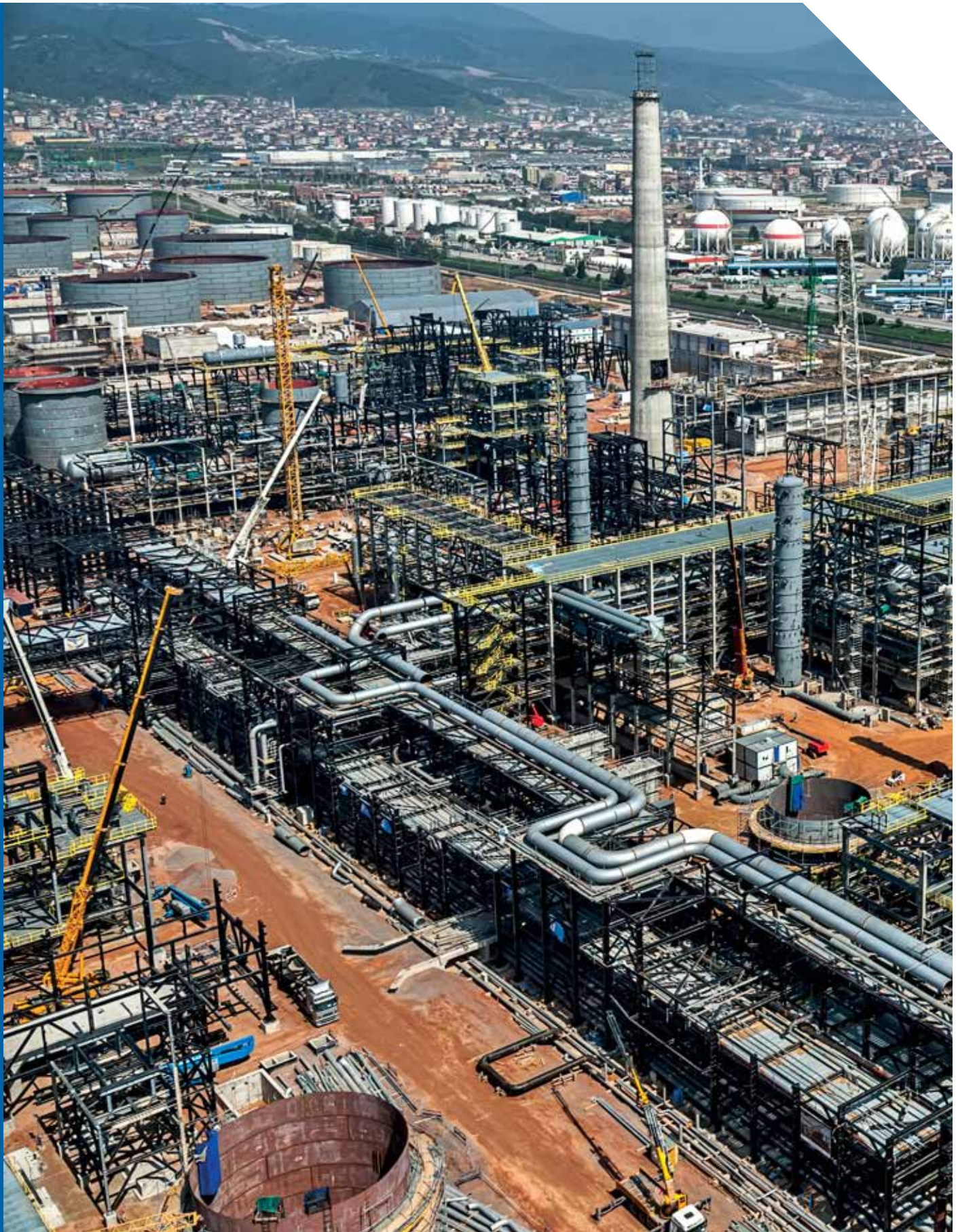
İyi bir iş adamının hobileri olmalı mı sizce?

Evet, işten kendini sıyırıp başka hobileri olması lazım. Babamız hep çalışırdı. 30 yaşındayken bir depresyon geçirmiş. O zaman Türkiye'nin gittiği yol Viyana'ya kadar veya Berlin'e kadar biliyorsunuz. Onlar Londra'ya Paris'e gitmezlermiş. Viyana'da bir doktora gitmiş, demiş sen çok çalışıyorsun. Peki ne yapayım, demiş. Doktor sen biraz spor yapacaksın. Üç tane şey söylemiş, Avcılık, tenis, ata binmek. Vehbi Koç'ün de denemiş. Atta karar kılmış. 50 sene ata bindi. Dolayısıyla spor muhakkak yapmak lazım. İşten kendini sıyırıp, başka hobileri olması lazım. Vehbi Koç'un hobisi çalışmak, çalışmak, çalışmak. Yaz tatilinde de çalışmak. Ben her sabah 6.30'da kalkarım. 9'da işimin başındayım.

2023 için görüşleriniz...

Biz ne yaptık söyleyeyim. Ekonomideki bugünkü durumumuz nedir ekonomide onu aldık. 2023 değil de dünyanın ilk on ekonomisine projekte ettiğimiz zaman durumumuz ne olur, diye baktık. Ne yapmamız lazım diye baktık.

Gerek yatırım, gerek büyüme, gerek teknoloji, gerekse boyut bugünküdürümde o zaman dilimi içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak mümkün değil. Kaldı ki bugün 17'nci ekonomiden 18'e düştük. Dolayısıyla muhakkak bir gün Türkiye ilk ona girer ama ileri bir safhada. Türkiye dev bir sanayi ülkesi olur mu? Olur. Ama ileriki bir safha da bugün olmaz.





ENGİN KOYUNCU

“SANAYİSİZ EKONOMİ OLMAZ”

Engin Koyuncu İstanbul Sanayi Odası'nın çalışmalarında hep önde olan bir işadami. 1948 İstanbul doğumlu. Montrö'de lise, Viyana Ticaret Akademisi'nde ticaret, Almanya'da tekstil öğrenimi yapmış. Almanca, İngilizce ve Fransızca bilen bir sanayici.

1970'li yıllarda sanayi işletmelerinin başına geçen Koyuncu'nun şirketleri 1994 krizine yenik düşmüş. Gecelik faizlerin yüzde binlere çıktığı, 5 Nisan kararlarının alındığı o yıllarda şirketlerini kapatmak zorunda kalmış. Koyuncu, bu yıl İstanbul Sanayi Odası üyesi işletmelerin yüzde 32'sinin kapandığını hatırlatıyor. Sanayicilik döneminde en rahat olduğu dönemi Ecevit yılları olarak söyleyen Koyuncu, Türkiye'nin geleceğine ise inanıyor. Rotanın hep Avrupa olacağına inanan Koyuncu, “Sanaysiz hiçbir şey olmaz” diyor.



Sanayiciliğin sıkıntılarını yaşamış bir işadamı olarak Türkiye sanayisinin tabii özellikle İstanbul sanayisinin durumunu biraz sizden dinlemek istiyoruz.

Türk sanayii esasında bütün sıkıntılara, ekonomik dertlere, işçilik gibi maliyetlerin yükselmesine rağmen Avrupada ilk yedinin içinde. Dünyada iyi bir noktadayız. Ben olaylara çok kötümser bakmak istemiyorum. Tabii sanayi olmazsa hiçbir şey olmaz. Türkiye’de Turgut Özal’la birlikte çok farklı sektörler önem kazandı biliyorsunuz. Hizmetler sektörü Özal’la birlikte patladı. Ama her şeye rağmen sanayisiz hiçbir şey olmaz. Bizim önümüzde çok önemli bir örnek Güney Kore’dir. Aynı anda yola çıktık, biz çok geride kaldık. Ama önümüzde yeni yetiştirilen gençlerimiz, bu eğitim tesislerindeki sanayicinin katkıları, destekleriyle istikbali ben çok iyi görüyorum.

Türkiye çok sayıda darbe yaşadı. Peki hükümetlerin sanayiye nasıl bir engeli olmuştur?

Tabii darbe aklı başında hiç kimsenin savunamayacağı, destekleyemeyeceği olaydır ve her darbe ülkeyi 10 sene, 20 sene, 30 sene, 50 sene gerilere götüren olaylardır, bunları yaşadık hep beraber. Ben 1960’tan itibaren tüm darbeleri biliyorum, yaşadım. Darbenin yanı sıra bazı hükümetler maalesef sanayiye çok ihmal ettiler. Bunlara en önemli örnek 5 Nisan 1994’ü verebilirim, 5 Nisan olayları 2000’li yıllardaki ekonomik krizlere kadar uzanır. Ama en büyük krizi bana göre 5 Nisan’da yüzde 1000-1200 faizlerle yaşadık. Daha sonra yüzde 5000-6000’lere çıktı. Sanayici sanayiciliğini unuttu. İnsanlar yalnız nasıl faiz alabilirim, nereden ne koparabilirim, bunlara baktı.

Tesisler ne oldu o zamanlar?

O arada işçiler çıkarılmaya başlandı. Tabii çok ilginç olaylar yaşadık. Biraz daha geri dönelim, Ben tekstilciyim. 1970’li yıllarda çok iyi hatırlıyorum, militanlar tek tek fabrikalara girer, işçileri döve döve dışarı çıkartırlardı ve tesisler dururdu. Yani sanayici sanayicilik yapmaktan artık bıkmış hale gelmişti 1970’li yıllarda.

Sendikalarla anlaşmak zor muydu?

Tabii. O zamanki DİSK mesela, çok radikaldi. Daha sonraları daha mülayim oldu. Şu anda DİSK hiç öyle bir ortam içinde değil ama o dönem bizleri çok üzdüler.

İşçilerin tepkilerinin ardında ekonomik sorunlar yok muydu? İşçi-işveren ilişkisi nasıldı?

Çok doğrudur. Vardır tabii. Ama biz zaten birçok seneler işçilerimizi mutlu etmişiz, biz kar etmemişiz. Bizim böyle senelerimiz çok var. Ayrıca öyle bir noktaya getirdi ki hükümetler ve politikalar. Mesela Sakıp Sabancı’nın çok güzel bir lafı vardı. İşçiye verilen maaşın anası, danası, hatırlar mısınız bu lafı, çok güzel bir laftır bu. Yani yüz veriyorsanız yüz de devlete ödüyorsunuz. Şimdi bu dünyanın hiçbir yerinde yok ki. Ne Amerika’da var, ne Almanya’da var, ne İngiltere’de. Dolayısıyla biz tabii kurumsal anlamda bu tip konulardan hep şikayetçi olduk. Şu andaki hükümetlerimiz biraz daha bu konuların içine girdiler. Bizleri rahatlatmaya çalışıyorlar, ama hala daha yapısal reformların eksik olduğu kanaatindeyim. İnşallah önümüzdeki dönem yeni 2023 hedefiyle bunların düzeleceğini temenni ediyorum.



2023 bu dönemin hükümetinin kullandığı slogan. Daha uzun vadeli bakıldığında ülkenin gelecek kuşaklarına sanayinin gücü, güçlü sanayi ülkesi olma hayali nasıl aktarılabilir? Almanya gibi olmamız için ya da Yunanistan gibi küçük bir rüzgârda batan bir ülke olmamak için ne yapmak gerekiyor?

Biraz evvel başlangıçta da söyledim, sanayisiz ekonomi olmaz. Üretimsiz hiçbir şey olmaz. Bu bir emme basma tulumu gibidir. Bugün ben vazgeçerim, benim arkamdan gelen oğlum veya torunum ya da daha sonraki jenerasyonlar bir şekilde üretimin içine bulaşmak mecburiyetinde. Çünkü biri boşaltacak öbürü dolduracak. Mesela bizim tekstilde, ben uzun süreler tekstil kota müzakerelerine katılan heyetin içindeydim, beş-altı kişilik bir ekiptik. Tekstil bitti, biz öldük, ambargolar geldi, Avrupa bizim malımızı almıyor filan gibi öyle pesimist ve karanlık bir dünya. Tabii bizim çalışmalarımız, hükümetin destekleri, o dönemde özellikle Turgut Özal'ın bizlere vermiş olduğu destek bir anda perspektif değiştirdi. Sonra kotalar kalktı, tekstilin önü açıldı. Ben her şeye rağmen Türkiye'nin rotasını batıya dönük görmekteyim.

AB üyeliği ihtimali var mı sizce hala?

Avrupa Birliği'ne gireceğimize inanıyorum. Tabii bu bahsettiğiniz 2030'lar, 2040'lar, 2050'lerde. Avrupa Birliği ne olur onu da bilemeyiz, şartlar değişebilir, her şey değişebilir. Ama ne olursa olsun biz sanayiyi bırakmayacağız. Bu şekilde çocuklarımızı eğitiyoruz. İstanbul Sanayi Odası'nın, biraz bizim odamıza da indirgersek olayı, tabii genel sanayinin içinde her şeyden önemlisi AR-GE ve eğitimidir. Eğitimi ve AR-GE'yi çok iyi kullanabilirseniz sanayiyi ayakta tutarsınız.

Sanayi sektörünün en güçlü, en mutlu hatta en altın çağını yaşadığı dönem, hangi dönemdir? Sanayi nerede patladı, nerede kesintiye uğradı?

Çok enteresan, bunu birçok arkadaşım kabul etmeyebilir, Ecevit iktidarları döneminde sanayi kendi derdine kendisi çare bulsun denmiştir. Tabii bu dönemde onu pozitif olarak kullananlar ve negatif olarak kullananlar var. Pozitif olarak kullananlara geldiğiniz zaman bu bir yerde bizi teşvik etmiş ve sanayiciler olarak inanılmaz bir ortama gelmiştik o dönem. Tabii ondan sonra yeniden gelen ihtilaller her şeyi bozdu.

Ecevit'in özgür bırakma hali iyi oldu yani...

İyi oldu. Valla herkes kendi çaresini, hammaddesini vs. bulmak için bir şevk içine girdi. Yani bir şekilde veya 70 Cent'e muhtaç ülke denilen senelerde, sayın rahmetli Demirel döneminde bunlar bizi teşvik etti, yani sanayiciyi teşvik etti. Sanayi o dönemlerde her şeye rağmen büyümeye devam ediyordu.

Devlet engel olmazsa her şey güzel gider anlamına geliyor mu?

Devletin biraz elini eteğini çekip sanayiciyi rahat bırakması lazım, çok doğru söylüyorsunuz aynen buna katılıyorum. Ve yapısal reformların gelmesi lazım. Sanayici işçisiyle bir aile halinde oluşması lazım. Ve sanayicinin hakikaten Türkiye'de büyük bir özveriyle çalıştığını kabul etmek lazım. Biz de bu dönem, 2002'den beri sanayinin ihmal edildiği kanaatinde değilim. Ben politik konuşmuyorum yani benim tamamen bir sanayici olarak net olarak ne görüyorsam onu söylüyorum.





Hakikaten şu andaki hükümetlerimizde de bir sanayici olarak, sanayi odaları olarak dertlerimizi anlatabiliyoruz, sıkıntılarımızı paylaşabiliyoruz, çare bulmakta el ele verebiliyoruz. İstedığımız tam karşılanıyor mu, hayır ama iyi yolda gittiğimize inanıyorum.

Viyana’da okumuşsunuz. Alman ekolü sayılırsınız. İlginç anılarınız vardır.

Türk-Alman Ticaret Sanayi Odası kurucu başkanayım.

Tanıdığınız Alman sanayiciler var mıydı gençken. Mercedes’i kuranlar, bugünkü kuşakları nasıl sanayicilerdir? Nedir bu Alman disiplini? Biz niye onlar gibi olamayız?

Şimdi ben uzun seneler Almanya’da da okudum, üniversiteyi Almanya’da bitirdim. Almanların en önemli tarafları sistemleri ve çok çalışkan olmaları. Şimdi biz burada kendi Türk işçilerimizle bir üretimi, diyelim ki 20 kişiyle ürettiğimiz bir mamulü Almanlar kendi sistemleriyle, kendi programlarıyla 10 kişiyle üretebiliyor. Şimdi böyle bir büyük fark var arada. İkincisi, çok çalışkan bir millet. Biz o kadar çalışkan değiliz, açık söylüyorum. İş hayatında ben çok patron tanıyorum sabah saat 6.30-7.00’de işinin başında, Almanya’da. Valla ben 9.30-10.00’da gidiyorum işe, biraz yaşlandım o ayrı bir konu. Ama hedef o, biz onu yakalayacağız. Ve dönem içinde genç nüfusumuzla, kaliteli nüfusumuzla, eğitime destek vermeye çok devam ederek,

AR-GE’ye çok iyi bir şekilde önem vererek inşallah oraları yakalayacağız. O bahsettiğiniz 2030, 2040’lı yıllarda Türkiye parmakla gösterilecek bir ülke olacak, benim çok iyi niyetli düşüncelerim bu.

Bir de hatıra alalım, sanayi hayatından.

Tabii bunu söylemeden geçemeyeceğim. Biz biliyorsunuz bu yıl içinde Mustafa Koç’u kaybettik. Hepimizin çok değer verdiği, çok sevdiğimiz bir büyük sanayici. Kendisi 2003 yılından bugüne kadar Koç Grubu’nu yüzde yüzün üzerinde büyüttü. Yüz bin kişiye yakın çalışanı var. Tüm bunları yaparken bu dostumuz eğitime çok önem verirdi. Mustafa, İstanbul Sanayi Odası Vakfı’na ve yaptığımız eğitim tesislerine büyük destek vermiştir. Ben onun büyükbabasının da çok yakın dostuydum. Tabii onunla da çok ciddi anekdotlarımız oldu. Sanayide, ürettikleri otomotiv sanayii ve yan sanayiide hakikaten Türkiye’nin çok ötesi bir noktaya geldiğini görmek de bir sanayici olarak bize gurur veriyor.





BETÜL MARDİN

“YENİLİKÇİLİK İLHAMI ATATÜRK'TEN”

İstanbul'da Büyükdere Sarıyer arasında oturanlar bilir. Mahalle arasında gazoz ve cola üreten bir yer vardır. Mahalleli yıllarca her tarafı açık vitrininden şişelerin dolumunu izler. O fabrikanın adı Kocataş Gazozları'ydı.

Türkiye'de hiçbir marka yokken Cumhuriyet'in ilk yıllarında üretilen gazoz ve kola çok yakından tanıdığımız bir ismin ailesi ürettiyordu. Halkla İlişkiler sektörünün duayeni Betül Mardin'in dedesiydi Necmettin Molla Kocataş...

Betül Hanım'la Türkiye'nin ilk girişimcilik ve markalaşma öykülerinden biri olan “Koka Kolalı Kocataş”ı ve ailesini dinledik.



Betül Hanım Türkiye sanayisi derken muhteşem bir aile öykünüz var. Dedeniz Türkiye'nin ilk girişimcilerinden. Bir de kola üretme öyküsü var. Dedenizi sizden dinlemek istiyoruz.

Büyükbabam Necmettin Molla Kocataş, Kastamonu'da turşuculuk yapan bir ailenin çocuğu. Kastamonu'dan yürüyerek İstanbul'a geliyorlar. Sultanahmet'e yerleşiyorlar. Turşu yaparken çok meşhur oluyorlar. Aile Turşucuzadeler diye anılıyor. Babası Şeyhülislam oluyor. Oğluna molla diyorlar. Bu nedenle de dedemin adı Molla. Dedem akıllı biri. Biraz da Almanca biliyor.

Osmanlı'daki Alman ekolü, Alman hakimiyetinden kaynaklanabilir mi?

Tabii etkisi olmuştur. Karısı da zengin, iyi bir ailenin kızı. İstanbul'da işler zor. Diyorlar ki "Bu olmayacak, biz gidelim." Almanya'ya götürmeye karar veriyor çocuklarını. Gidiyorlar Almanya'ya, Münih'te oturuyorlar. Sodayı orada görüyor ilk. İstanbul'a savaştan sonra çocuklarıyla döndüklerinde herhalde kafasında hep bu var. Tarabya'ya taşınıyorlar. Şimdi Huber Köşkü denilen bir yer var, orada Huber ile tanışıyorlar. Huber Saray'a silah satan bir tüccar. Kışın da Cihangir'de yine Huber'in bir köşkünde oturuyoruz. Ben orayı bayağı hatırlıyorum. Tarabyadakini pek hatırlamıyorum. İki yaşında falanmışım çünkü. Sonra Beykoz Deri Fabrikası'ndan koku geliyor. Büyükbabam evden taşınmaya karar veriyor. Sarıyer'de büyük bir konak buluyorlar 48 odalı.

Aile birlikte mi yaşıyor?

Evet, kızlar damatlar hep birlikte yaşıyorlar. Bahçe çok büyük, arkada yukarı doğru çıkıyor. Bir gün büyükbabam yanında bir çalışanla beraber yukarıya bir yürüyelim diyorlar.

Çıkıyorlar yukarıya, yollar yapılmış. Bir yere geliyorlar. Büyükbabam diyor ki "Bir su akıyor yerden" diyor. Oradaki adamlara "Nedir burası" diye soruyor. "Efendim böyle bir su akar" diyorlar. "Bu su bardaklara, şişelere konmuyor mu", "Hayır, niye konsun. Biz buradan alırsız içeriz" diyorlar. Büyükbabam bundan çok hoşlanıyor, "Tamam" diyor.

Kaynak suyu değil mi o?

Tamamen kaynak. Hiçbir şey yapılmamış. Yalının arkasındaki dağın bahçesinde. Büyükdere'deki yalı, sonradan adı Necmettin Molla'nın Kocataş Yalısı oluyor. "Derhal bu suyu tetkik edeceğiz ve aşağı indireceğiz" diyor. Tahkik, tetkik vs. birileri geliyor. Borularla su aşağı indiriliyor. Aşağıda fabrika kurulacak. 24 kişi oturuyoruz masaya, o zamanlar 1930'lar.

Sekiz yaşındasınız . . .

O civarda. Biliyorum büyükbabam müthiş bir aşkla o suları aşağıya indirmeye çalışıyor. Adını da Kocataş koyuyorlar. Çünkü kocaman bir taşın altından çıkıyor su. Büyükbabam evvela bir çeşme yaptırıyor yalının duvarına ve halka bedava su dağıtıyor. Üstünde Kuran-ı Kerimden yazılı bir şey var. Bir taraftan da fabrika yapılıyor. Kocataş Fabrikası. Su geliyor aşağıya, o zamanlar gazoz moda. Büyükbabamın bir Graham arabası var, siyah araba, bizim için müthiş bir şey o. Şoför kullanıyor, o arabayla büyükannemle şehre iniyorum mesela. Büyükbabamın o sıradaki görevi Şirket-i Hayriye'de. Oranın reisicumhuru gibi.

Su fabrikası ne oluyor?

Büyükbabam o sırada Almanya'dan gazoz işini duyuyor, gazoz yapmaya başlıyoruz. Kocataş Gazozu.



O suyun üzerine bir şey ekleyerek mi...

Tabii, kimbilir ne koyuyorsa, gaz gibi bir şey koyuyorlardı. Gazoz satıyoruz.

Markalı, Kocataş Gazozları.

Gayet tabii. Derken yine Almanya'ya gidiyorlar karı-koca, arabayla. Annemle, orada buluşuyorlar. Büyükbabam döndüğünde yine çok heyecanlı. "Kahverengi bir gazoz vardı masada. Yapacağım ben bunu diyor. 1938'de gidiyor Coca-Cola'yı buluyor.

Savaş yaklaşıyor değil mi o yıllarda?

Evet, Coca-Cola'yı anlatıyor, anlatıyor. Burada da Coca-Cola Kemal diye bir adam var. Onu çağırıyor, onunla konuşuyor. Onun çok parası yok, o yalnız Coca-Cola getirmekle meşgul. Savaştan dolayı da problem var, büyükbabam "Tamam, sen bana bunun ismini sat" diyor. Adı Koka Kolalı Kocataş Gazozu oluyor. Gene büyükbabamın ısrarıyla, üretim her taraf cam olan bir yerde yapılıyor. İnsanlar gelip el değmeden bu iş nasıl yapılıyor gözleriyle görsünler diye. Otomatik yapılıyor üretim.

Makineyi nereden getirttiler?

Almanyadan. Coca Cola'nın hakkını alıyor.

Formülünü mü?

Hepsini aldı. Coca-Coladan izin alıyor. Bu o zaman devrin çok büyük bir ismi. Yani Coca-Cola çok memnun olarak vermiştir. Almanya üzerinden aldı ama.

Soda başarılı oluyor, koka kola başarılı oluyor mu?

Tabii. Asıl Koka-kolalı Kocataş Gazozu ismiyle meşhur oldu. Savaş sırasında da devam etti. Zannediyorum 1949 senesiydi. Ben nişanlıyım.

Hep beraber yemeğe gittik, Nişantaşı'nın orada çok büyük bir han var modern. Eskiden orası üç-dört katlı bir apartmandı, eski zaman apartmanı, orada yemek yiyorduk, ne yazık ki orada kaybettik.

Siz içer miydiniz Kocataş Kola'dan? Beğenir miydiniz?

Tabii.

Türkiye'de o zaman düşünsenize ekmek karneyle satılıyor, bir adam geliyor Koka-kolalı Kocataş Gazozu'nu yapıyor.

Şimdi bu, başka bir duygu. Ben konuşmamışım, bu yüzden daha çok dinlerdim. Dolayısıyla ben bütün o zamanki o heyecanı; yeni eve taşınmak, suyu bulmak, suyun fabrikası, o şişeler, şişeler nasıl yapılacak, üzerine ne yazılacak hep izledim.

Daha Türkiye'nin yüzde 90'ında elektrik yok, ama bu adamlar İstanbul'da bir kola düşünüyorlar. İlginç bir girişim öyküsü...

Kahverengi içki satılır mı diyorlar. İlk defa Coca-Cola Türkiye'ye gelse şaşırırsınız yani. Rengi, kokusu filan. Ama o zamanki insanlar -bu işte Atatürk'ün de çok etkisi var- yenilik peşindeydi hep. Yeni ne yapılıyor araştırıyorlardı. Otomobille bir başka ülkeye gidiyorlar.

Sanayici ve girişimci olma halleri nasıldı?

Yeni konuşmaya başlayan bir çocuğun sevinci gibi bir şeydi.

Çünkü ortada sanayi yok değil mi?

Hiçbir şey yoktu.





Şehir hatları şirketinin de kurucusu. Nasıl bir faaliyet var.

Şirket-i Hayriye'de sermaye biriktiriyor. Gemiler alıyor, gemiler yaptırıyor. Alışını, yapılışını ben biliyorum. Başka bir görevim var; "Betüül!", "Efendim büyükbabacım", "Bak bakalım nasıl gidiyor bugün Cuma, çok adam var mı?", gidiyorum, bakıyorum böyle Büyükdere'de çok büyük bir hareket var, "Evet, efendim", "İyi" diyor. "Plaj bulalım" diyor büyükbabam. Altinkum'u inşa ediyor. Savaş 1938'de, Altinkum'a el koyuyorlar oradan Alman denizaltıları gelebilir diye, askeri şey yapıyorlar, giriş yok. Büyükbabam derhal biniyor Şirket-i Hayriye vapuruna,

geliyor o meşhur masaya, oturuyor başına "Buldum çocuklar gözünüz aydın olsun" diyor, "Küçüksü" diyor. Herkes bakıyor Küçüksü nedir. "Ben koyuyorum adını ayol, Anadolu Hisarı" diyor. Anadolu Hisarı'nda fevkalade bir yer, babam diyor ki -ben oradayım, masadayım-, "Orada kum yok ki beyefendi" diyor. "Kumu Altinkum'dan götürüyoruz" diyor. Tonlarla kum dökülüyor. Ya ben o kadar şanslı bir insanımdır ki, müthiş bir şey, ben bunu gördüm. O kumun oraya yatışını gördüm. Çünkü büyükbabam geliyor torunlarına, "Torunlar, yarın Küçüksü'dayız". Annem filan daha az giriyor. Gidiyoruz, "Olmuştur efendim" diyoruz.

Özel plajınız oluyor yani.

Özel plaj tabii. Özel plaj, çok yeni bir iskele, Küçüksü iskelesi, yok o zamana kadar Küçüksü diye bir şey.





HAKKI MATRAŞ

“SANAYİ GÖZBEBEĞİMİZ, VAZGEÇİLEMEZ”

Makedonya'dan Türkiye'ye göçetmiş bir ailenin ilk erkek çocuğu Hakkı Matraş. 1956'da küçük bir atölye ile başlıyor deri çanta üretmeye. Rum, Ermeni, Musevi ustaların atölyelerinde öğrendiği deri ürünleri üretimini, 1958'de Beyoğlu'nda kurduğu ilk büyük atölyesi ile bir üst noktaya taşıyor. 1975 yılında ise Bayrampaşa'daki fabrika ile sektörün önemli oyuncularından biri oluyor. İstanbul Sanayi Odası'nın ilk bin şirketi arasında yer alan Matraş, dünya markası olmak için sarfettiği çabaları ise hala sürdürüyor.

Uzun yıllar Deri Sanayi İşverenler Sendikası, Deri İhracatçıları Birliği Başkanlıkları yapan, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yönetim Kurulu üyesi olan Hakkı Matraş, sanayinin Türkiye için çok önemli olduğunu anlatıyor. “Sanayi bizim gözbebeğimiz, nimetimiz, verimliliğimiz, bereketimizdir. Sanayiden vazgeçmeyeceğiz” diyen sanayi duayenlerinden Hakkı Matraş'tan geçmişe bakarak gelecek için öngörülerini dinledik:



Deri sektörünün en önemli temsilcilerinden birisiniz. . . Şirketinizin temellerini ne zaman attınız?

Ben 30 Eylül 1937 yılında İstanbul'da, Fatih'te doğdum. Akdeniz Caddesi vardır, Vatan Caddesi'ne inen... O cadde yeşil, bağların bahçelerin olduğu bir yerdi. İstanbul'da, cennet gibi yerd. Arkadaşlarımla, top oynuyoruz, çocukluğumuzu yaşıyoruz. Oyun oynarken arkadaşım dedi ki, "Babamın atölyesine gidip yardım ediyorum, bana haftalık para veriyorlar, sen de gelir misin?", "Olur" dedim. Çanta atölyesiydi. Makinede işler dikiliyor. İplik kesme işini verdiler bana. Yedi yaşındaydım o zamanlar. Bu şekilde para kazanmaya başladım. Annem beş vakit namazından başka bir şey bilmeyen bir Osmanlı kadınıydı. Babam da hastaydı o dönem. Ve her gün bu devam etti, oyun ve çalışma sonlarına doğru bir şey yaşadım, onu hayatım boyunca anlatırım ve duygulandırır beni... Ortaokulda çok önemli bir şey yaşadım. Sanat atölyesi kurulmuştu ve orada, o sanat dersinde cilt işleri öğretiliyordu.

Hangi okuldu?

Gelenbevi Ortaokulu. O yaşlarda olmama rağmen yıllardır çalışıyorum ya cilt işleri bana çok hafif geliyor. Cilt kapağını çok iyi yaptım, sonra bizim hocamız geldi, 'Nereden aldın bunu?' dedi. 'Ben yaptım' dedim. 'Sen bunu yapamazsın' dedi, bir hışımla şiddetle çekti gitti. Müdür bey geldi, bana iki tokat attılar. Şaşırdım, gittim. İkinci ders geldiğinde yine herkesin önünde ben de yine bir cilt kapağını yapmaya çalıştım. Netice itibarıyla beni yan gözle bizim sanat öğretmeni takip ediyor. Sonunda benim bitirdiğimi görünce geldi baktı. Tabii çok şaşkıncı. 'Oğlum sen bunu nerede öğrendin?' dedi. 'Ben uzun zamandır orada çalışıyorum. Ben çok daha zor olan şeyleri de yapıyorum' dedim. Müdür geldi,

bana bir şeyler söylemek istedi. Adeta özür dilemek istedi, bir şey söyleyemedi. O sarıldı, ben sarıldım. O anı hiç unutamam.

Yeteneğiniz de ortaya çıkmış.

Belli bir noktaya gelmiştim. Artık bayağı büyük yaştaki insanların seviyesini geçmeye başlamıştım, iyi kazanıyordum. Evimin de ihtiyacı çoktu. Kazandığının yüzde 99'unu da aileme, kardeşlerimin okumasına harcadım. Benim için dönüm noktasıydı bu dönem.

Nerede üretime başladınız?

Bizim evin oradan Mercan'da deri bölümüne geçmiştim, deri çantacıların bulunduğu bir bölge var Kapalıçarşı'da. Meşhur bir yer. Bütün çantacıların, saraciyecilerin vatanydı orası. Dericiliğin dört, hatta beş ana bölümü vardı. Bir tanesi ham dericilik... Tuzlamalar ayrı bir iştir ve tekniktir. Muhafazası ayrıdır. Muhafaza dev sanayi şeklinde yapılı. Amerika dünyanın devidir bu konuda. Dericilik okyanus gibidir. Dericiliğin bütün kademeleriyle yoğrulduk hayatımız boyunca. Velhasıl Mercan'da çanta işi yapılırdı o dericiliğin ana bölümünde birisi ham deriydi, ikinci işlenmiş deriydi, üçüncü saraciye dediğimiz çantaların, bavulların, kemerlerin, silah kılıflarının içine girdiği kategori.

Siz hangi alanda başladınız?

Saraciyeden. İşin profesörü olacağıma inanıyordum. O günün şartlarını düşününce doğru yaptığımıza da inanıyorum. Neticede saraciye işleri yapılırken, Mercan ve havalisi biraz harcıâlem, daha seri. İstanbul üç bölgeye ayrılıyor, ikinci bölge Karaköy bölgesi. İstanbul'da Türkler kadar ekalliyet de yaşardı. Onlar iş hayatına çok hâkimdiler. Bu konularda çok daha ileriydiler. Karaköy bölgesi bizim Mercan'dan biraz daha kaliteli. Türklerin ve yine gayrimüslimlerin çalıştığı kalabalık bir bölgeydi. Karaköy de ayrı bir dünyaydı. Bir de Beyoğlu vardı.



Gayrimüslimlerin yanında mı çalıştınız?

Beyoğlu'nda dünya çapında dahi diye nitelendirilen bir Rusyalı Musevi'yle çalıştım. Rusların bir asil tabakası vardır Çarlık döneminden. O bölgeden gelme, çok ünlü bir adamdı. Alman Musevi'siydi. İkinci Dünya Savaşı yılları... Bir sürü sanatçı Türkiye'ye sığınmıştı. Onların ürettiği ürünleri, o güzel İstiklal Caddesi mağazalarını, o kaliteli ürünleri hala unutamam.

Yanında çalıştığınız o meşhur kişi kimdi?

Yonatan Yaşa Elyazar diye bir Musevi'ydi. Dünya çapında bir dâhiydi o. Onu bilmeyen yoktur. Atatürk, onun babasına Amerika'ya göç edecekken Suadiye Plajı'nda rastlıyor. "Gitme burada, kal. Türkiye güzel memleket" diyor. O da "Peki" diyor ve Türkiye'de kalıyorlar. Daha sonra 2. Dünya Savaşı, Hitler deliliği, dünya karmakarışık, kaçıp gitmek istiyor insanlar, Museviler başta. Benim işten çıkartıldığım dönem. Amerika'ya gitmekten vazgeçen yaşlı adamın elinde, krokodil, timsah derisi, sürüngen parçaları var, çok kıymetli. Onları işletecek. Elindekiler altın değerinde. Bana dedi ki "Yapar mısın?" Sanatım var, mesleki bilgim var, el melekelirim çok gelişmiş ama ticari nosyon gelişmemiş. Yine de "Peki" dedim. Benden bir numune yapmamı istedi. Öyle bir iş yaptım ki adamın şapkası uçtu. Bana bu işi kaç yapacağımı sordu. Ben ise bu kararı ona bıraktım. Dörtte bir, beşte bir fiyata yaptım, başkası ona çok daha pahalı yapardı. Ama beni o fiyat bile uçurdu.

Atölye mi kurdunuz?

Tünel karşısında küçücük bir odada işe başladım. Kardeşlerimle beraber, maaşımız, haftalığımız çıksa mutlu oluyoruz. Yer sofrası vardı kocaman, bölmüştük onu. Çalışma tezgahı oldu. Benden küçük kardeşlerim de benim çırağım gibi etrafında çalıştık.

Baktım güzel gidiyor. O dönem, yine efsane bir adam olan Alaaddin Çetintaş, çok şık, çok modern bir mağaza açmıştı. İstiklal Caddesi'ndeki mağazalar Türkler'den mal almazdı. Bir Türk ilk defa bir mağaza açmıştı. Aynı zamanda Celal Bayar, Adnan Menderes'in de ahbabıydı. O beni destekledi. Dedi ki "Al bak, sen bana şunları yap, bunları yap, şu evrak çantasını yap." Derken küçük bir atölye sahibi oldum. Rasyonel ve verimli çalışan. Ve hızla gelişti olay. Sonra vitrinde hep bizim ürünler olmaya başladı. Sonra Ankara'ya açıldık. O zamanki Ankara çok küçük ve gelişmemiş. Birkaç mağazası var. Mağazaları kaptım. İzmir'de de bir iki tane mağazayı kaptım. Sonunda daha büyüyecek atölyeye doğru uzanan bir yolda mesafe kat ettik. Böylece gelişmenin hikayesi de başlamıştı.

Beyoğlu'nda durum nasıldı?

Türkler oradaki atölyelerde çalışamazdı. Çalışırdı ama basit işlerde. Kabiliyetleri pek olmaz, yapamazlar filan diye bir inanç yerleşmişti o zamanlar. Böyle anlatılırdı. Bu da benim ağırıma giderdi. Sonunda ben bir Türk olarak başardım. "Bir Türk nasıl böyle bir yere gelmiş' herkes beni merak ediyor.

Hangi tarihte şirket kurdunuz?

Maliye'ye 1959 yılında firmamı kurmak için müracaatım var. İş bulmam lazım, nasıl kuracağım, param yok pulum yok, kazandığımızı yiyoruz. Ama iş tuttu. Kafaya takmışız; biz bu üretimi yapmalıyız ve mutlaka büyütmeliyiz, daha çok istihdam yapmalıyız. İhracat yapmalıyız. Çocukluğumdan beri beynime yerleşmiş bir şey vardı: Benim varacağım en yüksek nokta ne olabilir? Çünkü dericilik böyle bir meslekti. Orta Asya'dan Türklerin tarih boyunca yaptığı işlerden biriydi. Ama vaktiyle çok iyi başlayıp da Selçuklu sonra Osmanlı, Osmanlı'dan sonra

Cumhuriyet dönemine kadar gelişmelerden geride kaldık. Onlar teknik bakımından ileri gittiler. Biz hayvansal ihtiyaçlara çok daha değer verdik. Diğerleri ise daha kaliteli ve lüks yapma konusunda ileri gitti. Fakat Özal'la beraber gelişme başladı. Özal'ın açtığı ufukla Türk insanı, Türk milleti, Türk üreticileri 'Benim ne eksikim var. Ben bunların daha iyisini yaparım' diye ortaya çıktı.

Fabrikayı ilk Kazlıçeşme'de mi açtınız?

İlk atölyemi Beyoğlu'nda açtım. Beyoğlu'ndan sonra Bayrampaşa'ya geçtik. Bayrampaşadaki fabrika hala duruyor. Satmadım. Ondan sonra da buraya geldim. Sonra bir de Uşak'ta bir deri fabrikası açtık, Mader olarak. Orada da aşağı yukarı 300 kişi çalışıyor.

Türk deri sektörü başarılı oldu mu?

Sen talepten, ekonominin uygun şartlarından, rekabet gücü kazandıracak ortamdan bahset, herkesle eşit şartlarda yarışmaya hazırız. Benim dünyaya karşı rekabet etmemi teşvik etmek yerine, bir takım yanlış uygulamalar yüzünden köstek olunursa insan gücü, zekâsı ve teknolojisi yetmeyebilir. Evvela akıl ve mantık içerisinde sanayinin arkadan hançerlenmemesi lazım.

Sanayiciler kendi mesleklerinin, sektörlerinin bütün ihtiyaçlarını dile getirirler zaten. Onlara iyi bakmak ve iyi cevap vermek gerekir. Verildiği takdirde Türkiye sanayiinin geleceği çok büyüktür. Türk insanı aslında üretim ve sanayi konusunda çok zekidir. Tabii sanayi kelimesi biraz teknolojiye de giriyor. El melekesine dayanan işler ayrı. Üretim gücü, ustalık filan bunlar farklı şeyler. Sanayinin mühendisliğe de ihtiyacı var. Ve tüm teknolojiyi uygulayabilecek, çok yüksek seviyede yetişmiş insanlara ihtiyacı var, bunların da teşvik edilmesi korunması lazım.

Türkiye'nin son yıllarda en önemli meselesi bu. Milli gelirde sanayinin payı azalıyor. Başka sektörler çıkıyor ortaya? İnşaat, hizmetler öne geçiyor. Bunu nasıl değerlendiriyorsunuz, yani sanayici olmak nasıl bir şey bir ülke için, şu andaki durum nedir?

Görüyorsunuz dünyada insanlar, ülkeler, milletler, sektörler boğaz boğaza bir yarış içerisinde. Kavga var, savaş var. Kimseden geri kalmamanız lazım. Bu akıl ve teknikle olacak. Şimdi sanayi kendisine ihtiyaç duyduğu mühendislerini, o fevkalade yüksek seviyede yetişmiş teknik adamlarını barındırıp beslemesi ve desteklemesi lazım. Nasıl olacak? Para politikasıyla, teşviklerle... Sanayi imkan ve gelir bulabilmeli ki teşvikleri yüksek seviyedeki değerli mühendislerine verebilsin. Türkiye daha mücehhez, daha fevkalade, dört dörtlük olan sanayi kurmuş olsun. Olacak ama...

Nasıl olacak?

Bakmayın çok güzel şeyler de yapılıyor Türkiye'de. Bazı yanlışlıklar yapılıyor ama bunlar söylendiğinde bir takım şeyler oluyor. Türkiye'nin ahvali bugün malum... Bir PKK problemi var. Bütün halkımız için hayati önemi olan bir mesele. O meseleyle uğraşılıyor. Çevremiz ateş çemberi. Irak, Mısır, Libya, Fas ve Tunus bitti. İnşallah en kısa zamanda bunlar biter, yine barış ve sulh olur. Ama getirdiği zararlar var tabii. Devletimiz bunun üstesinden gelecek. Dünyada da havalar gergin, fırtınalar var. Ama bu fırtına



tıpkı mevsimler gibi bir gün bahara dönecek. Avrupa bizim eski ve geleneksel pazarımızdır. En büyük pazarımızdır. Ama yıllardır sıkıntıda. Başta İspanya, Portekiz olmak üzere, İtalya, Yunanistan'ı hiç saymadık bile, ne hallerdeler. Şunu demek istiyorum, Türkiye ve tüm etrafındaki ülkeler itibarıyla iyi bir ortam yok dünyada. Velhasıl, hepsi birden düzelecektir, imzamı atarım altına.

Sanayi de bir çıkış yolu buluyor mu sonuçta?

Kesinlikle tabii. Devletimiz en büyük destekçimiz. Bizim petrolümüz yok, insan gücümüz var, başta sanayimiz var. Maya tutmuş bir defa. Bir zaman deride Uzakdoğudan, Çin'den korkunç bir ithalat yapıldı Türkiye'ye. Çok garip fiyatlarla satılıyordu o zamanlar. Sonunda dengeler sağlandı tabii. Şimdi kurlar eski hataları meydana getirmiyor. Velhasıl buna çok dikkat etmek lazım. Sanayi bizim gözbebeğimiz, nimetimiz, verimliliğimiz, bereketimizdir. Sanayiden vazgeçmeyeceğiz. 'İthalatı yasaklayalım' demiyorum ama akıl ve mantık ölçüsü vardır. Yani bir yerde adam bedavaya satıyorsa, hileli yollarla mal getirmeyi başarmışsa sanayiye buna kurban etmemek lazım. Devletimizin bu konudaki çalışmalarını takdirle anmak istiyorum. Sanayi, sanayi, sanayi. Üretim ve ekmek buradan çıkacak arkadaş. O zaman hiç kimse bizim bileğimizi zaten bükemez.

Ancak ikinci, üçüncü kuşakta aynı heyecan yok. Sizce gençlere sanayi nasıl sevdirebilir?

"Çok zor bir şey sanayicilik" dediniz. Evet, sanayicilik zor ama zor olmamalı. Üretimi meşakkatli olsun, zorlukları olsun onları yenelim ama bizim elimizde, bizim gücümüzde olmayan nedenlerden ötürü,

arkadan hançerlenmek gibi, haksız rekabet gibi meseleler olmasın. Sanayiye biz sevmek mecburiyetindeyiz. Devletimizin ana politikalarından bir tanesi sanayiye her zaman omuz vermek. Tabii ki şuursuz şekilde değil. Ülkenin diğer kesimlerinin kollarını, branşlarını dumura uğratarak, zaafa uğratarak değil. Tüm ülkenin menfaatine faydalar sağlayacak şekilde. Türkiye fıskırır gider. Sanayi, sanayi, sanayi demek istiyorum.

Siz grup olarak gayrimenkule veya başka bir sektöre girdiniz mi?

Hayır, girmedim. Deri fabrikam var Tuzla'da. Burada en iyi şekilde bu işimizi yaptık. Bunun dışında diğer sektörlere girmedim. Ama kendi işimizin namütenahi, değişik, büyük alanları var. Alt kategorisi, orta kategorisi, bir sürü şeyleri var. Mağazacılık var bizde. 10-12 tane mağazamız var. Bir ara 20'ye çıkmıştı. Ama o da apayrı bir politika, ayrı bir düşünce tarzı içerisinde gitmek lazım. Ve yurtdışına ve dünyaya yayılmak var. Olabilir yani. Benim bahsettiğim mağazacılık deyince dünya ölçeğinde dev bir şey yaratılabilir. Onun dışında başka meslekler olamaz mı, her şey olabilir aslında ama oraya girmek istemiyorum ben, farklı farklı bir sürü şeyler.

Kaç kişi çalışıyor şu anda sizin fabrikanızda?

Şu anda 600 kişi civarında. Daha fazlaydı, biraz indi. Ama bu sene tekrar çıktı, çok şükür. Türkiye'nin şu andaki durumuna pek paralel olmayan şekilde biraz iltifat görüyoruz galiba, taleplerin artma ihtimali kuvvetle muhtemel, sayı yükselecek.

Ünlü markaların üretimini yapıyorsunuz değil mi?

Evet. İşte onları da söylemekten çekiniyorum. Başıma gelen enteresan şeyler var.





Söylediğimde ünlü firmalar hemen dava açacaklardı az kalsın. Ama yine de o firmanın Türkiye’de bize mal yaptırması Türkiye’nin reklamı olarak zaten yayılıyor. Dünya piyasası birbirini çok iyi biliyor. Çok enteresan.

Türkiye, tekstilde ve dericilikte sanıyorum markalaşmadı. Çok marka yok dünyaya açılan. Ama ünlü markalara en iyi kaliteyi üreten bir ülke haline geldi.

Çok güzel ifade ettiniz. Üretimi çok iyi yapmak ayrı, markalaşmak ayrı. Çünkü markalaşmak öyle lafla filan olmuyor. Çok ağır bir bedel ödemek lazım.

Deri sektöründen dünya markası çıkar mı?

Uğraşıldı, bir iki şey yapıldı. Bir gün mutlaka çıkacak zaten. Onun ilk teşebbüsünü yaptık. Ben evvela toptan olarak denedim, bir tane Moskova’da açtım, kapadım. Maalesef kapanalı 15 sene oldu. Ben kayıtlı çalışıyordum, herkes kayıtsızdı. Bavul ticaretiyle mal gidiyor, olmuyor. Oradaki bir arkadaşı müdür tuttuk, o da pek başarılı yönetemedi. Bir, iki, üçüncü mağaza oldu ama kapattım. Ondan evvel Amerika’da yapmıştım. Amerika’da toptan açtım, mağaza açmak üzereyken oradaki temsilci arkadaşımın bir ihanetine rastladım, anında çektim ve döndüm. Ve ondan sonra ben diğerlerini geciktirmeye aldım.

Çocuklar için içinde mi?

Biz dört kardeşiz. Onlar çalışıyorlar. Yeğenler var. Ama bir tanesini görüyorsunuz ortada.

İlginç anılarınız vardır mutlaka. Mesela Özal döneminden . . . Çantalarınızı alıp giderdiniz Özal’la birlikte.

Türkiye enteresan bir ülke... Özal Türkiye’de her şeyi değiştirdi. Özal’la birlikte teşvikler geldi peşi sıra. Her şey hızla rayına oturdu. Türkiye’den hiçbir şey olmaz denilirken,

Türkiye’den çok şey olacağı gösterildi. Rahmetli Özal çok büyük insandı. 13-14 milyar dolar ihracattı o zaman bıraktığında. O rakama bakmamak lazım. Yani bugünkü 150-160 milyara bakmamak lazım. Onunki temeldi. Çok kıymetliydi aslında. Ama şimdi de çok büyük bir başarı noktasındayız. Biliyorsunuz hedef Cumhuriyet’in 100. Yıldönümünde 500 milyar dolar ihracat. Fakat aksilikler var, biraz rötat yapılabilir. Ama inşallah benim bahsettiğim güneş doğarsa hızla oraya doğru ilerlemeye başlarız. Türkiye’yi kimse tutamayacak diye inanıyorum.

Sanayici olmak sizde nasıl bir duygu yaratıyor, yani neler hissettiniz bunca yıl bu kadar insana iş sağladınız.

Ben hiçbir şeyi kendim planlı olarak yapmadım ki. Hayatın akışı içerisinde her şey gelişti. Tesadüfler insanları yönlendiriyor biraz da. Yani iki kardeşin bir tanesi umutla çıkıyor ikisi birden, birisi dünyanın en büyük güzel tesadüflerine rastlarken dünya çapında bir adam oluyor, diğeri daha köşeyi dönmeden freni kopmuş bir araba veya başka bir şey. Hayat da böyle bir şey aslında, onun için iyi şeyler dilemek, dikkatli ve tedbirli olmak lazım. Onun için sanayicilik ne demek sizin için deyince bence çok kutsal bir mücadelenin adıdır sanayicilik. Çünkü üretip kazanıyorsunuz. Adı üstünde sanayi, üretecek ve yiyecek kardeşim yani. Tarlada buğdayı ekmek gibi bir şey, ondan sonra da o buğdayı un haline getirip ekmeği yapmak gibi bir şey. Her şey böyle, alıyorsun ham maddeyi veya ham maddeyi yaratıyorsun yapıyorsun. Yapılmışı alıp satıyorsun, yani sanayicilik benim için kutsal bir mücadelenin adıdır demek bence güzel bir tarif olabilir.





HALİT NARİN

“TÜRK SANAYİCİSİ ALNINDAN ÖPÜLECEK ADAMDIR”

Aile öyküsü Kayseri’de başlıyor Halit Narin’in. Manifatura ticareti ile uğraşan babası Nurullah Narin ve ailesi Anadolu’nun işgali sırasında 1919’da İstanbul’a göç etmeye karar veriyor. Ticaretle başlayan iş hayatı 1934 yılında alınan el dokuma tezgâhlarıyla üretime yöneliyor. Üç kızı ve bir oğlu oluyor Nurullah Narin’in. Oğlu Halit Narin küçük yaştan itibaren hep babasına yardımcı oluyor. Eğitimini de ilerleyen yıllarda tekstil konusunda yapıyor. Kadife üretimine de başlayan Narin Mensucat büyürken Halit Narin, meslek örgütleri içindeki çalışmalarına 1970’lerde başlıyor. Bir zaman adıyla anılan Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası’nda 30 yıl başkanlık yapıyor.

İşçi işveren ilişkileri konusunda her zaman ilginç çıkışlarıyla tanınan Narin, bugün artık sanayiden çok turizm sektöründe yer alan şirketlere sahip. Ancak “Sanayici üreticidir. Üreticilik yaratıcılıktan geçer. Türk sanayicisinin hepsi Anadolu çocuğudur. Vatanını milletini seven insandır. Hepsi cebinde olmayan parayla yatırım yapma hevesini becermiş olan insanlardır. Türk sanayicisi alnından öpülecek adamdır” diyor.



Sizin hikâyeniz aile büyüklerinize dayanıyor. Biraz hatıralara, babanızın işe başladığı yıllara dönelim . . .

Sanayicilik değişik bir şey. Türkiye’de en enteresan hadise Osmanlı’da Abdülhamid döneminde başlıyor bana göre. Çünkü Yıldız Köşk’ünden çıkmadan devleti idare eden Abdülhamid’in, devlette sistem kurma ve birçok eğitim müesseselerine yatırım yapma arzusu hiç kimsenin dikkatini çekmemiş. Basın o zaman bir Kızıl Sultan sıfatını vermek suretiyle Abdülhamid’in yaptığı şeyleri hep göz ardı etmiş. O atılımı eğitimde ve yatırımda bulmuş. Tabii arada harpler ve savaşlar çıkmış. Batı, “Biz size para vermeyeceğiz. Bize yalvaracaksınız” demiş. Bu arada rahmetli Atatürk’ün ve arkadaşlarının ilk Sümerbank’ı Rusya’yla kurma operasyonu devreye giriyor. Böylece Sümerbank yatırımları ile sanayileşme dönemine hızlı bir atılım atılmış. Rusya’ya elemanlar gitmiş. Sümerbank’ın başına Almanyada eğitim görmüş Merinos fabrikasının başındaki bir yönetici geçmiş. O dönemde dünya krizinden sonra herkes çok müşkül durumda. Rahmetli babamın da aklına el tezgâhıyla bir sistem kurmak gelmiş. Yıl 1933-34-35... Ben de o zamanlar 4-5 yaşındayım. Arada bir beni de götürürmüş iş yerine.

Tekstile kaç yaşında başladınız?

1935 seneleri ve 1938’de harbin çıkması, rahmetli Atatürk’ün vefatı, falan derken biz de çocukluktan tekstile itilerek geliştik. Biz talebeyken, sokakta oynarken Japonların ekonomideki, tekstildeki hikâyeleri anlatılırdı. “Japonlar fabrika içinde patenlerle giderlermiş” falan derlerdi. Biz, makara, tahta tekerleklerle oynarken, Japonlar patenle fabrikayı idare ediyorlarmış. Bu benim kafamda büyük bir yer etti.

Babanız da büyük sanayiciydi. Siz ondan ne devraldınız? Babanızdan farklı ne düşündünüz? Sizin hikâyenizdeki ‘baba ile oğul arasındaki farklar’ nelerdi?

Hayat bir tecrübedir. Çok iyi hatırlıyorum... Harp sırasında bize Polonya’dan otomatik makine geldi 1940’larda. Polonya’dan makinenin gelmesi hayal bile edilmeyecek bir olaydı. Avrupada harbin olduğu dönemde Almanların bütün Avrupa’yı işgal ettiği dönemde bir sipariş verilmiş. 4 tane mi ne... Halı tezgâhı vagonların içinde tıkr tıkr kalkmış, İstanbul’a kadar gelmiş. İnanılmaz bir şey bu. Babamın o ilk tezgâhları kurup bir Polonyalı montörle çalıştığı günleri hatırlarım. Benim çocukluğum babamın yazıhanesine gidip onun yaptıklarını izlemekle geçti. Dolayısıyla hep mantıkta sanayicilik vardı. Yavaş yavaş, büyüye büyüye babamla beraber bir yandan lisede okudum, bir yandan yurt dışına gittim geldim, tekstil mühendisi oldum. Hayalimiz sanayi kurmak ve Japonların yaptığı gibi içinde patenle dolaşan büyük fabrika oldu. Bahçesinde arabaların dolaştığı bir fabrika kurmak gibi bir hayalle büyüdük. İnsanın hayali olmadığı zaman hiçbir şey olmaz. Yahya Kemal’in dediği gibi insan âlemde hayal ettiği müddetçe yaşar. Sanayici mantığıyla büyüyen ve yaşayan bir babanın evladı olmuşuz ve sanayiciliği onunla beraber devam etmişiz. Ta ki 1977 senesine kadar.

Peki Halit Bey Türkiye hükümetleri, Türkiye’nin konjonktürü sizin bu hayallerinizi coşturdu mu? Hep çok zorluklar yaşayan bir ülkeyiz biz. Çok partili dönem, tek partili dönem sorunları, teşvik sorunları . . . Türkiye aslında uzun yıllar sanayiciyi teşvik etmedi. Siz hayallerinizi gerçekleştirmek isterken “Bu ülkede zor” demediniz mi?



Sanayici üreticidir. Ama üreticilik yaratıcılıktan geçer. Ve sanayici problemi olmayan bir işe değil, çok problemi olan bir işin altına girdiğini daima bilir. Eğer siyasetçiler tarafından desteklenmemişse, sanayici daima yalnız bir adamdır. Becerisi ile inancıyla. Bu hükümetlerden destek alacağım lafları başka gruplar için geçerlidir ama Türk sanayicisinin hepsi Anadolu çocuğudur. Vatanını milletini seven insandır. Hepsı cebinde olmayan parayla yatırım yapma hevesini becermiş olan insanlardır. Sanayicilerin geçmişine bakacak olursanız hiçbirinin geçmişi yoktur. Hiçbirinin geçmişte parası da yoktur. Ama hepsinin bir inancı vardır, becerisi vardır ve yaratıcı gücünü kullanmıştır. Hükümetlerle her zaman mücadele etmiştir. Çünkü hükümetlerin başındaki bürokratlar ne kadar bizimle beraber olsa da bizim mantığımıza erişememişlerdir. Hiçbir hükümette erişememişlerdir. Erişmeleri de mümkün değildir.

Ne anlamda erişemezler?

Çünkü biz değişik bir tip insanız. Biz beceriyi işimizin bir parçası olarak gören bir insan grubuyuz. Onun için de sanayici tarladan çıkan buğday gibi 'bir eker yüz alır' değil, 'yüz eker bir alır' mantığıyla işe girer, ama sonunda beceri olunca da 'bire yüz' almayı da öğrenir. Bütün dava bundan ibaret. Onun için geçmişteki sanayicilerin hepsi hakikaten birer kahramandır. Yani ekonomi kahramanıdır. Bu fabrikaların nasıl kurulduğunu düşündüğümüz zaman hiçbirimizin cebinde ticaretin esnafıktan gelen kısmından daha fazla parası yoktur. Yani esnafın cebindeki para, ticaretin getirmiş olduğu paranın limiti fevkalade düşüktür. Ama bu insanların hepsi sanayi kurmayı, özlemini gerçekleştirmişlerdir. Bizim muvaffak olmamızın sebebi de budur. Türk sanayicisi alnından öpülecek insanlardır.

24 Ocak kararları öncesi dönemi... Dünyaya açılmak gerçekten çok zor. Neler yaşadınız?

Mesela şimdi hasta olduğunda, boğazın ağrıdığına yemeği nasıl yiyorsun? Yutkunamıyorsun. Bunlar normal, ama yaşıyorsun. Yani zorluk diye bir kelime bizde yoktur. Biz zorluğu ya karşımızdakini meşgul etmek için kullanırız ya da onu aşmak için kullanırız. Şimdi bunun ifadesi nedir? Çok kazandığımız zaman hükümet 'bunlar çok kazanıyor' der. Gözler sanayiciye dikilir. O zaman daha çok bağırırız. 'Derdimiz çok' diye. Bu gayet normal... Toplanırız, bağırırız çağırırız. 'Şunu isteyelim, bunu isteyelim' diye. Gideriz Ankara'ya ve ortalığı karıştırmaya çalışırız. Karıştıramayız da karıştırmaya çalışırız. Şimdi Ekrem Pakdemirli kardeşimiz bir ara Turgut Bey'in en iyi arkadaşlarından bir tanesi, benim de çok iyi arkadaşım. Bir gün gittik teşvik alacağız. Turgut Bey geldi. O zaman daha Devlet Planlama Teşkilatı'nın bir kısmındaydı rahmetli. '25 bin işlik fabrikaları teşviki yerine 50 bin işlik fabrikaların teşvikini vereceğiz' dedi. İstanbul'da bizim fabrikamız 7000 işlik. 7000 işi yapan fabrikanın 25 bin işi olmasının bile hayal olduğu bir dönemde teşvik çıkacak 50 bin işe. Mantığı yok, ben de çıktım söylendim. Öyle bir kapışmaya başladık o dönemden sonra Turgut Bey ile.

Devletle özel sektörün bakışı farklı mı oluyor?

İstanbul Belediyesi'nde Sadık Sever isiminde askerlik arkadaşım vardı. İstanbul İmar Müdürü oldu. Sene 1955 - 1956. Bir gün İstanbul imar müdürlüğüne gittim. 'Ne yapıyorsun Sadık' dedim. Rahmetli bana bir plan gösterdi. Büyükçekmece'nin ötesinde İstanbul planı... Benden bir küfür işitti. 'Daha Küçükçekmece'ye gidemiyoruz, burada sanayi yok. Sen Büyükçekmece'nin ötesinde sanayi

planı yapmışsın, böyle şakalaştık, falan. Devlet budur. Devlet bizim ötemizde planlar yapar ama o cılız sermaye ile ayağa kalkmaya çalışan sanayinin fazla işine gelmez. Çünkü o limitte görüşümüz yoktur. O limitte görüş birkaç müessesede vardır.

Kimi örnek verebilirsiniz?

Vehbi Bey'in yaptığı gibi. 'Otomobil yapacağım' dedi. Türkiye'de yok. 1946 - 1950 arasında Kadıköy'de kaç tane özel araba vardı biliyor musun? 6 tane. Bütün Kadıköy ahalisinde 6 tane araba vardı. İki tane otobüs vardı. Suadiye'ye kadar giden. Öyle bir Türkiye'den böyle bir sanayi çıkarttı Türkiye. Büyükçekmece'nin ötesinde bir İstanbul... Ama para yok ki toprak alacaksın, değerlendireceksin. Öyle bir şey yok. Herkes ancak işini gücünü, bankalardan aldığı üç beş kuruşla ayaklandırmaya çalışıyor. Ve esnaf da gelip 3 top 5 top kumaş alıyor, gittiği memlekette çalışıyor. İstanbul Sanayi Odası'nın yaptığı en büyük becerilerden bir tanesi sanayicisini devamlı toplayan, bir araya getiren, devamlı tartışmaya açık bir toplantı nizamı bir yer olmasıdır. Gülhané'nin yanında Mercan'da bir hanın ikinci üçüncü katında küçük bir yerdeydi sanayi odası. İki tane küçük odası vardı, sanayiciler orada birleşmişti. 10 kişi gelince dolar her taraf. Tepebaşı'na oradan gelmiştir. Orada çok güzel şeyler yapıldı. Nurullah Gezgin, İbrahim Bodur arkadaşlarımızla beraber...

Sürekli 'Biz' diyorsunuz, sizin kuşakta 'Biz' kelimesi çok fazla galiba. Biz derken Halit Narin Ailesi'ni kastetmiyorsunuz değil mi?

Yok canım sanayiye konuşuyoruz.

O zamanlar 'biz' hali daha mı ön plandaydı? Rekabet yok muydu mesela tekstilde? Bezmen Ailesi ile rekabet etmediniz mi?

Rekabet etmek arkadaşlığa mani değil ki. Hem birbirimizin gözünü oyarız. Hem birbirimizin adamını çalarız. Hem de rekabet ederiz. Şimdi oyalacak bir şey kalmadı. Ne göz kaldı ne de adam. Şimdikilerin çoğu teşvikli ekonomiye sahip olan insanlar. Bir Vehbi Koç Vakfı'ndan başka sağlam ayakta duran hangi teşkilat var. Şimdi Zorlu çıktı böyle arkadan zorla geliyor, Ahmet çırpına çırpına. 5 sene önce ölen bir şeyi canlandırdı. Kendi gücüyle kendi ağırlığıyla teşviklerden istifade ederek. Bakın şimdi bu teşviksiz olmaz, teşviklerden istifade ederek ayağa kalkan sanayici adedi çok azdır.

Karamsar konuşuyorsunuz. Sanayiciler gelecek hayal etmesinler mi?

Ben geçmişte 26 hükümetle çalışmışım. Bu hükümetlerin hepsi gelmiş geçmiş. Bizler halen konuşuyoruz. Halen hükümete teşvik edecek yeni fikirleri veriyoruz. Mümkün olduğu kadar diyalogların içinde kalmaya çalışıyoruz. Ama hükümetler ne kadar bizleri gerçekçi olarak dinlerse memleket de o kadar hızlı adım atılabiliyor. Bizdensin, sizdensin hikâyesi eskiden yoktu. Şimdi bugün biraz daha fazla var maalesef. Rahmetli Turgut Bey ile zamanında çok kavga ettik.

Siz daha çok Süleyman Demirel ile yakınlığınız değil mi?

Benim sürecim Saraçoğlu'ndan başlar. Recep Peker hükümetine kadar gelir. Ondan sonra Ecevit vardır. Nihat Erimler vardır. Yani her hükümette biz talebe iken bile konuşur, çalışırdık. İhtilaller vardı. Ama sanayici hükümetlerle kavga etmez. Bizim kavga dediğimiz şey daima ekonomik menfaatlerin dengelenmesi hikâyesidir. Yani teşvik istersek zorluğundan isteriz. 'Bankacılık sektörü çok kazanıyor' dersek oradaki yanlışlığı hükümet düzeltsin, diye isteriz. Başkasına bir avantaj verilmişse, 'Niye bize verilmiyor' diye gider münakaşa ederiz.



'Bugün onları alamıyor muyuz' dediğiniz zaman; hükümet alt kademedeki kalkınmayı öne aldı. Ama bunlar memleketin geleceğini yaratacak gücü verecek parasal desteği alamadılar. Yani ihtiyacım var, 100 bin lira vereyim. İhtiyacım var, 1 milyon lira vereyim. Bunlarla sanayi kurulmaz ki. Yani sanayici gerçekte halkına güvenen yatırımları yapar. Biz insanlarımızı eğite eğite fabrikalarımızı kurabildik.

Babanız Nurullah Narin'le fikir ayrılığınız oldu mu hiç?

Babamla fikir ayrılığım bir kere oldu. Babam süper bir adamdı onun için bir kere oldu. Benim fabrika işlerime fazla karıştıyordu. 'Sen benim fabrikama karışma. Sen ticarete karış' dedim. Aramızdaki bütün münakaşa bu kadardır. O da 24 saat bile sürmez. İnsan babasıyla bile kavga ederse zaten sanayide bir şey olmaz.

Sanayideki fikir ayrılığınız neydi mesela? Kuşak farkı mı? O Cumhuriyet ilk kuşağı, siz sonraki kuşak.

Hiç alakası yok. Babam, benden çok daha ileri kuşakta... Ben biraz deli fişeğimdir. Ama her sanayici böyle... Ben parasız iş yapmayı severim. Babam da borçlanmayı sevmez. Bütün otelleri hiç para harcamadan yaptım. Şimdi herkes sorar, bu kadar otel yapmışın niye para harcamadın. Mesela fabrikalar yaptım Çerkezköy'de. Elimde bir tane kâğıt vardı. Babam bana 'Deli oğlan gene ne iş yapıyorsun?' falan derdi. Allah rahmet eylesin.

Tekstilde babanız mı haklı çıktı?

Babam her zaman haklıdır ama ben becerikliyim.

'Oğlum niye kuruyorsun fabrikayı' demesi borçlanmaktan, riskten korktuğu için miydi?

Geçmişten gelen eğitim öyle. Onun için KOBİ'lerden falan bahsediyorum. Küçük sermayelerle halkı desteklemek çok güzel... Ama o halkın içinde zaten çok değerli insanlar var. O değerli insanları teşvik edecek olan unsurları da ortaya çıkarmak lazım. 'Toprağı sana bedava veriyorum. Üç sene senden vergi almayacağım.' Böyle üç beş senede sermaye toplanmaz. Üç beş senede bir sanayi büyümmez. Yani uzun vadeli teşviklere ihtiyaç var. Değişmeyen kararlara ihtiyaç var. Bütün bunlar içinde en büyük kavgamız işçi işveren ilişkilerimizdir.

Türkiye'de işçi işveren ilişkileri nasıl kurulmuştur?

Sosyal bir devletiz. Ama işçiye verdiğimiz paranın yarısını hükümet alır, yarısını işçi alır. Bu sosyal devlet anlayışına sığar mı? Bunun kavgasında hiçbir zaman muvaffak olamayız. Asgari ücretten vergi almazsak ne olur? Yani bugün nasıl 1300 liraya çıkarıyorsun, demek ki geçmiş hükümetlerde böyle büyük bir yanlışlık var. Sosyal devlet demek tüketimi hızlandıracak olan devlettir. Yani parayı zamanında veren, parayı zamanında harcatan. Az para verirsen o ailesini geçindirme sıkıntısı içinde olur. Onun geleceğe bakış açısı yanlış olur. Babam da el tezgâhlarıyla bir işe başlamamış olsaydı, hayallerimizi gerçekleştiremezdi. Şimdi bugün 1300 liraya çıkardılar. Karmaşa yarattılar. Bunu güzel güzel artırarak yapsalardı zamanında bir yere gelirdi. İşverenlerimiz de sanayicilerimiz de buna adapte olurdu. Devletin sistemi de memura verdiği maaş sistemi de buna adapte olurdu. Refah biraz daha yaygınlaşmış olurdu.

Tekstil İşveren Sendikası Başkanlığınız yıllarca. İşçi işveren ilişkilerinden yoruldunuz mu?

Çocuktuk o zaman.





En çok öne çıkan sendika başkanlarından birisiniz. İşveren, sokakta, ülkede, vatandaşta huzur olduğu sürece daha çok mu üretir ve satar?

Zaman zaman özel sektör ile güzel sektör arasındaki farka biraz değindim. Özel sektör var, güzel sektör var. İşçi işveren arasındaki münasebetleri düzelterek olan şey iki tarafın birbirini anlamasından geçer. İki taraf birbirini anladığı zaman bunun bir üçüncü tarafı, bir de hükümet tarafı vardır. Yani bürokrasi. Bürokrasinin de bu iki tarafa daha iyi yaklaşması icap eder. Şimdi ne demektir bu? İşveren sendikacılıktan korkar. Bizim zamanımızda 1963'ten beri. Çünkü sendikacılığı kamuoyuna yanlış anlatmışlardır. İşçiler de bunu yanlış anlamıştır. Ondan dolayı da işveren sendikacılığa karşı bir reaksiyon yapmıştır. Ben ve arkadaşlarım 63'ten sonra etap etap sendikacılığın başına geçtik. İşçi ile işverenin bir arada yaşayabileceğini anlatmaya çalıştık. Bunun içinde büyük görevler ve büyük tehditler oldu ama onların hepsini geçtin. Yani olur öyle şeyler. 11 defa dinamitlediler beni.

Bir daha bir sanayici, bir sendika başkanı dinamitlenmesin diye anlatmak lazım bana kalırsa.

Artık o mantalite bitti. Bakın sendikacılıkta Halil Tunç mesela büyük bir problemdi. Seyfi Demirsoy'dan sonra. Çok sertti. Ama iyi adamdı sonrasında o da rahmetli oldu yakın zamanda. Bir iki tane televizyon konuşmasında biraz sağına soluna dokundum ondan sonra kuşa döndü. Bakın bir işverene yanlış çattığın zaman işveren canavar olur. İşverene dokunmayacaksın, işvereni daima okşayacaksın ki işveren hem sana süt versin hem iş versin. Halil bana televizyonda bir atladı. 500 bin liraya bir arkadaşımız düğün yapmış o zaman Hilton'da. 'Bu para bizim' dedi.

Gazete demeci olarak mı söylüyor?

Televizyon açık oturumunda... Böyle şey olur mu? Ben de hiçbir şey söylemedim. 'Halil' dedim, 'Parası verilmiş, vergisi verilmiş paranın sarfiyatında sen nasıl böyle söylersin.' bağırdı, çağırdı yine o kendi havasına göre. 'Halil hepimizin bir ideali vardır, çocuklarımıza bir ev bırakalım, bir yüksek tahsil yaptıralım, Amerika'ya yollayalım Avrupa'ya yollayalım' dedim. Şimdi nezaket kurallarını her zaman elden bırakmadan bazı dokunmalar yaparsan herkes karşılıklı birbirini anlar. Biz birbirimizi anlayacak olan mantığı Türk-iş, Hak-iş diğer teşkilatlarla yarattık. Onlar saldırdıkları zaman cevabını verdik ama ona hazırlıklı olduğumuz için, çalıştığımız için bazı şeyleri onlar da bunları bildikleri zaman biraz daha kibar oldular. Bu şekilde sistem kuruldu. Süleyman Çelebi var şimdi milletvekili oldu, Hak-İş'in de başkanı vardı. Ne yapıyorsunuz aidatları dediler. 'Aidat diye bir şey yok' dedi ikisi de. Bakan da telefonda dinliyor. 'Peki, sizin hesaba göre bu aidattan ayda 18 milyon dolar alıyorsunuz, bu parayı ne yapıyorsunuz' dedim bütün kavga bitti.

Buradan şu mu çıkıyor, işçi sendikalarında bir tuhaflik var.

Her yerde tuhaflik vardır. Daha da başka bir şey söyleyeyim. Türk sanayisi işçi işveren ilişkileri ile bağdaşan yerdeyiz. Bir gün benim Bakırköy'deki fabrikamda grev vardı. İki tane de çadır koydular iki tarafa. Fabrikaya giren çıkanlar rahatsız olsunlar diye. Ben de işçilerin bir kısmını çağırdım 'Çadırda ne yapıyorsunuz, bir ihtiyacınız var mı' dedim. Bir yanda grev yapıyorlar bir yandan da fabrika çalışıyor. Sonra dedim ki 'Yemek falan istiyorsanız buradan alın.' Bizim fabrikamızda işçiler sefertası getirmek suretiyle evlerine yemek alır götürürler. Ama kendisi gelip alacak. Büyük sefertası getirirler.

Çalışanlar alır ama çıkmış olanlar da alır. Bizim sistemimiz vardır babamla kurduğumuz. ‘Ne kadar para veriyorlar’ dedim işçilere. ‘Ne parası?’ dediler. ‘Çok aidat kesiyor bu sendika size para vermiyor mu?’ dedim, hikâye bitti. Sendika o günden itibaren hesap tutmaya başladı. Camia işçiden aldığı paranın hesabını tutmaya başladı. O günden itibaren para vermeye başladı işçisine.

İşsizlik sigortası da yoktu o yıllarda...

İşsizlik sigortasında şu anda para veriliyor. 30 küsur milyar para var içerisinde. Kim devreye çıkardı, bizim konuşmalarımız. ‘Niye işsize para vermiyorsunuz’ dedik, ‘Para yok’ dediler. Şimdi oldu 90 küsur milyar. Hesap vermemeye alışan milletin bir çocuklarıyız. Biz para vermeyi millet olarak düzgün yapmamaya çalışırız. Alanlarda bunun düzgün olarak değil hesabını vermemeye çalışırlar. İşte bu yanlıştır. Bu işçi kesiminde de işveren kesiminde de böyledir. Bizim sendikalarımızda da böyledir, devlette de böyledir.

Şeffaflık, hesap verebilirlik yok çünkü...

Çocuklarıma ‘Hesap almayı bilmezseniz hesap vermeyi bilemezsiniz’ dedim. Şimdi biz de bu alışkanlık yok. İşverende de, işçi sendikasında da birçok kademelerde de maalesef oturduğu sandalyenin gücünü, gücünden fazla kullanıyorlar. Sandalye bir mesuliyettir, mesuliyeti sana yükleyen bir yerdir. Sandalye sana yapacağı işler için güç verir. Her şeyi yapmak için güç vermez. İşte biz işçi işveren ilişkilerini bu seviyede ele aldığımız için zamanımızda çok büyük grevler oldu ama her zaman en kötü grev zamanında bile oturduk yemek yedik.

Türkiye’de pek olan bir yaklaşım değil bu...

Her zaman sanayici işçinin hakkına, işçi de sanayicinin hakkına çok iyi yaklaşmalı.

Devlet de sanayiciye iyi yaklaşmalı ama küçük sanayiciye yaklaşımıyla büyük sanayiciye yaklaşımı, geleceğin sanayicisine yaklaşımı ayırım olmadan olması lazım. Mesela iki tane fabrika kurdum Van’da. İki tane battaniye fabrikası ile Van kalkınır mı? Koskoca Van.

İstanbul Sanayi Odası’nda neler yaptınız?

Gündemdeki hadiseleri İstanbul Sanayi Odası enine boyuna tartıştırdı. Ankara’ya gider kotalarla alakalı, hükümetlerle alakalı çok ciddi çalışmalar yapılırdı. Ticaret Bakanı müsteşarı daima bakanlığa gelirdi. Böyle hepimiz birbirimizi takip eden, babadan oğula gelen bir sitem gibi sanayi odasında da bunları geliştirdik. Şimdi İbrahim Bodur’un kızı işleri hallediyor. Hem de en aktif şekilde. İtalya’da fabrikalar var. Maşallah Zeynep Bodur kıyameti koparıyor gayet güzel. Bu işlerde baba ve aile mefhumu çok mühim. Ama saygıdeğer bir müesseseye sahip olmanız lazım. Hiçbir müessese bizim sanayi odası saygınlığında değildi benim gördüğüm kadarıyla. Bu kadar senelik hayatımda. Çünkü hep kendileri gelir sanayici hep kendileri konuşur, vekillerini yollamazlardı, temsilcisini yollamazlardı. Gelen insan karşılıklı konuştuğu zaman sanayici konuşurdu. Bizim sanayi odasının en güzel tarafları oydu.

Babadan kalan bir dünyayı sektörlü yıllarca yönetmişsiniz. Peki niye sektör değişikliği yaptınız?

Çocuklarım sanayiciliği sevmedi. Çok meşakkatli bir iş. 7 gün 24 saat yetmiyor. Devamlı problemler var. İhracat var, makina almak var, onu almak bunu almak var, teknoloji var. Para çok pahalı. Yatırımlara böyle değer verilmiyor. Maliye çok katı, Turgut Bey’den itibaren Türk parası koruma kanunu zorla değiştirildi. Yani öyle tuhaf şeyler ki Refik Bezmen rahmetli yarım şişe viski, yarım karton sigara için hapse atıldı.



Sizin de sektörden uzaklaşmanız hangi dönemlere denk düşüyor?

Onlar turizm sektöründe büyümek istediler. Benim torunlarım da turizm sektörüne geliyor inşallah. Orayı tercih ettiler, bu durumda yapacak bir şey yok. Hevesli olmayan bir evladı bir şeye ısındıramazsın. 'Baba biz turizmde kalalım sanayi bize ters geliyor' dediler.

Çocuk gibi büyüdüğünüz Bakırköy'deki fabrika, Çerkezköy'deki fabrika ya da Van'daki battaniyeler birer birer gitti diye gözünüz yaşarmadı mı?

Gittiyse ne olur. Ben sulu bir erkek değilim de öbür tarafta da bir yatırım var, binlerce insan çalışıyor. Bizim işimiz yatırım yapmak, illa tekstil olsun diye bir kural yok. Mesela Güney Sanayii'nde Güney Başar babalarıyla amcalarıyla falan güzel bir gelişme yapıyor. İşte benim de rahmetli babamdan aldığım gibi. Onun çocukları Güney Sanayii'nin başına geçecek mi? Yok. BOSSA mesela Şevket gitti, Hacı Sabancı gitti, Sakıp gitti. BOSSA, arkadan çocuklar gelmediği için ilerleme devresini kapadı. Onlar da bankacılık sektörüne, havayolu sektörüne falan girdiler. Yani iki nesil üç nesil gidiyor. Ama bir nesil mutlaka 'Bu bana çok geliyor' diyor.

Bu sanayi için tehlike değil mi? Gençlere ne söyleyeceğiz, bu konuda?

Hiçbir şey söylemeyin. Gençler ne yapacağını bilir. Benim parayla pulla alakam yok.

Çocuklarımın da öyle olması en büyük temennim. İnsan evde eğitilir. Evde sanayici terbiyesi veyahut para terbiyesi konuşulduğu zaman çocuklar ondan rahatsız olur. Çünkü sanayici devamlı kavga eder. Suratımız mosmor eve gideriz. Hiç neşemiz yoktur, iki lokma yemeden yatarız. Tabii onların da gözlerinden hiçbir şey kaçmadı. Onlar da kendilerine farklı bir istikamet kurdular. Avrupada çok büyük fabrikalar var 150 senelik. Onların da çocuklarının bir tanesi arkeolog, diğeri ressam oldu. İçinde nehirler akan koca fabrikalar gitti.

Su yolunu bulur mu diyorsunuz?

Sanayici de konuştuğu zaman farkına varmadan gelecekteki evlatlarının ne yapacağına daha başka karar verecek olan mantığı yarattığının farkında değildir. Hepimizin tarihinde öyle olmuştur. Ama Türkiye gençliği çok dinamik... Kabul etmek lazım ki her şeye rağmen çok hızlı büyüyoruz. Ben o rakamların hiçbirine inanmam. Efendim özel sektör, güzel sektöre rağmen hızlı büyüyoruz çünkü nüfus aç kalmamak için mücadele ediyor. İşsiz kalmamak için mücadele ediyor. Bir iş yapmak için mücadele ediyor. Ne kadar boynu bükük görürsen gör, her 100 kişiden 10'unun kafasında heyecanlar, volkanlar çıkan bir gençlik var karşımızda. Bu gençliğin yaptığı yanlışlar var. Biz milli gelir hesabı yaptırıldık Ekrem Hoca ile beraber. 1980 senesine dayanan eski bir modelle hesap yapıyordu. Bulduğumuz rakama şaşarsın.

Ne kadar buldunuz?

Biz 12 bin doların üzerinde rakam bulduk. 7-8 sene falan. Gazeteye ilan verdik. Öyle bir yanlış hesap yapmışlar ki şimdi demek ki Türkiye'yi ileri götürmek için gerçekleri masaya koymak gerekiyor. Şimdi Türkiye bunu yapıyor. Türkiye şimdi Rusya'ya mal satıyor, Avrupa'ya Afrika'ya mal satıyor.

Şimdi bütün bunların hepsi Türkiye'yi tanıtmak. Onlar da buraya geliyorlar, ev alıyorlar evleniyorlar falan. Yani Türkiye kendi gördüğünden daha hızlı büyüyor ama basın maalesef aktüalitesi icabıyla günlük hadiselere daha çok yer verdiği için Türkiye'deki ekonominin gerçek taraflarını halka indirgeyemiyoruz.

Ama bu arada bazı fabrikalar kapanıyor, yerine rezidans yapıyor...

Kapanan sektörlerin yanında açılan sektörleri de konuşmak lazım daima. İnşaat sektörü dediğin zaman içinde her sektör var. Bir sektör değil ki inşaat. İki tane tuğlayı koymak değil ki. Camı, çerçevesi, mozaığı, mermeri, tuğlası var. Çok büyük bir sanayi... Otomotiv sanayii var, yan sanayi ihracatta, kimya sanayii var, boya sanayii var, bir de şu an seracılıkla alakalı Türkiye'de çok büyük bir potansiyel olduğunu daha yeni yeni görüyoruz. Eğitim yalnız okulda verilmez ki halkını eğiteceksin. İstikamet vereceksin, yapacaksın. Eskiden köy enstitüleri vardı, ziraat nasıl yapılır, traktör nasıl kullanılır falan anlatılırdı. Şimdi konservatuarlar var. Bunların hepsi bir ekonomi.

Sohbetinizin başında reçete demiştik. Reçete olarak özetleyelim mi bu sohbeti. Gençlere ve sanayiye ilişkin bir reçete...

Bu devlet vergi almasını bilmiyor. Vergiyi kimden alacağını da bilmiyor. Bu memlekette vergiyi adaletli aldığı zaman her şey olur. İlk gelir vergisi çıktığı zaman herkes vergi verdi.

Ben yine o zaman babamın yanında çalışıyordum. Gelirim var masraflarım bunlar şu kadarını vergi vereceğim. Sonra ne oldu? KDV çıkarken Ankara'da çok toplantı yaptık. KDV için verilen rakam 750 milyon liraydı rakam olarak. Herkesten her şeyi alırımla olmaz. Ama senden de almam o da olmaz. Efendim sen bunu düşemezsin, sen bunu yapamazsın diye muhatap olamayacağımız bir sistemde herkesten vergi almak lazım. Sen şimdi sigaranın fiyatını artırıyorsun. Durmadan kaçak sigara yakalıyorsun. Ne anladık bundan. Kime ne faydası var sigaranın fiyatını artırmanın. 40 tane adam öldü kötü içkiden dolayı, rahmetli oldu hepsi. Şimdi biz senelerce mahkeme mi edeceğiz sen onu içine şunu koymuşsun, şunu koymamışsın diye rapor mu tutacağız. Şimdi adalet bana neyse ona da o. Onun için sanayi odası gibi geçmiş olan bir müessesenin aynı kurallar içinde gittiği müessese adedi hiç yok. İyi bir sendikacılık çok iyidir. İyi bir yatırımcı çok iyidir. Ama devletin desteğinin olup formalitesinin az olduğu bir yatırım memleketi ancak iyiye götürür. Ve güzel sektör özel sektör lafı da ortadan kalkması lazım.



TUNCAY ÖZILHAN

ANADOLU'YU DÜNYAYA BAĞLADI...

İzzet Özilhan Türkiye'nin ilk sanayicilerinden. Kayseri Develi'nin bir köyünde çocuk yaşta ticarete başladı bugün kurucusu olduğu Anadolu Grubu'nun dünyanın 19 ülkesinde 50 bin çalışanı var. Oğlu Tuncay Özilhan Türkiye'nin yeni sanayi devriminde büyük fırsata sahip olduğunu söylüyor ve "2020'de büyük bir sıçrama yapabiliriz" diyor.

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yılları... Anadolu'nun her köşesinde büyük bir değişim yaşanıyor. Kayseri'nin Develi ilçesine bağlı Pusatlı'da 1920'de doğan İzzet Özilhan da bu yılların tanığı, bu küçük köyde büyük hayaller kuruyor. Türkiye demir ağlarla tanışırken 5 yaşından itibaren zahire tüccarı babasının yanında ticarete ilk adımlarını atıyor. Kayısı çekirdeklerini kırıp bademleri demiryolu inşaatında çalışan işçilere satan İzzet Özilhan, "Anadolu'yu dünyaya, dünyayı Anadolu'ya bağlayan yıldız" olmak için yola çıkıyor.

İstanbul'da yolları kesişen Kamil Yazıcı ile örnek bir ortaklık yapan Özilhan, Türkiye'nin ilk kuşak sanayicilerinden biri oluyor.

İstanbul Sanayi Odası'nın da kurucuları ve yönetim kurulu üyeleri arasında yer alan Özilhan, 2014'te dünyaya veda etti. Şimdi oğlu Tuncay Özilhan, 19 ülkede 80'e yakın şirket ve 50 bin çalışanı olan Anadolu Grubu'nda bayrağı geleceğe taşıyor.

Özilhan, hem babası İzzet Özilhan'ı hem de Türkiye'nin geleceğine ilişkin görüşlerini anlattı:



Türkiye'nin öncü sanayicilerinden biri olan İzzet Özilhan'ın yani babanızın Kayseri'den başlayıp İstanbul'a uzanan iş hayatına atılma öyküsünü sizden dinleyebilir miyiz?

İzzet Bey, Kayseri'nin Develi ilçesine bağlı Pusatlı köyünde geçen çocukluk döneminde gökteki yıldızlara her baktığında, ülkemizin bu gökteki yıldızlar kadar çok köyü var diye düşünürmüş. "Anadolu'yu dünyaya, dünyayı Anadolu'ya bağlayan yıldız" bugün, 19 ülkede 80'in üzerinde şirketi ve 50 bine yakın çalışanıyla faaliyetlerini sürdüren Anadolu Grubu'nun vizyonu bizlere o günlerde kurulan hayallerden mirastır.

Hatıralarında hep, Develi'deyken nerede olursa olsun yönünü Pusatlı'ya döndüğünü ve dağlarını izlediğini anlatır. Zamanı gelince aşacağı dağlar...

İzzet Bey çocukken, topladığı kayısıların çekirdeklerini ayırıp kırar, içindeki bademleri de götürür satarmış. Buradan çıkardığı harçlığı ile defter, kitap, kalem gibi ihtiyaçlarını giderir, kalan parasını da biriktirmiş. Ticaret hayatında ilk adımının bu olduğunu söyleyebilirim.

Kurtuluş Savaşı sonrasında demiryolları yapımına ağırlık veriliyordu. İzzet Bey'in ısrarıyla dedem, Şeytanköprü'de bugünün tanımıyla, mini market sayılabilecek bir dükkan açıyor. İzzet Bey de bu dükkanı çekip çeviriyor. O dönem gösterdiği başarının bedeli ise ne yazık ki okulu bırakmak oluyor. Devam eden yıllarda ise demiryollarının gelişmesiyle paralel bir hayat yaşıyor.

Sonrasında yolları İstanbul'a düşüyor ve Tepebaşı'nda bir bakkal dükkanı tutuyorlar. İzzet Bey babasının tuttuğu dükkanı görmek için İstanbul'a geldiğinde elinde adres, sora sora ancak buluyor.

Bu sıralarda Tahtakale'de Kamil Yazıcı ile tanışıyor ve Anadolu'nun iki girişimcisi böylece başlayacak ve yıllar boyu sürecek bir ortaklığın temelini atıyorlar. Kamil Bey o günlerde asker ve terhis günü İzzet Bey'e Tepebaşı'ndaki dükkana ortak olmak istediğini söylüyor ve orada başlayan ortaklık, bugün Anadolu Grubu'nun değerlerinden olan, ortaklık kültürümüzün temeli oluyor.

Devamında ise, kurucularımız Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan, işi gücü toprak olan Orta Anadolu köylerinde büyümüş iki girişimci olarak ve Anadolu'da kazandıklarını yine Anadolu insanının gelişmesi için harcamayı ilke edinerek, yıllara uzanacak başarılı ortaklıklarını sürdürüyorlar.

Kamil Yazıcı ile Türkiye'nin en başarılı ortaklıklarından biri doğuyor. Bu başarının sırrı neydi?

Hayatta mutlak olan şeylerin başında dengeli ve ölçülü olmak geliyor. Aşırılığa kaçmamanın ve mütevazı olmanın önemli olduğunu düşünüyorum. İzzet Bey'den ailemize miras kalan öğretilerden birisi de budur. Hayatta, her şeyin bir karşılığı vardır. Kamil Bey ve İzzet Bey'in ortaklığının başarısının arkasında da bu denge ve ortak akılla hareket etmenin başarısı vardır. Bir de güven... İzzet Bey her zaman güvenmeden ticaret yapılmaz, derdi. Her zaman birbirlerini dinler, doğru bildikleri fikirleri birbirlerine kabul ettirene kadar istişare etmekten kaçınmazdı. İki Anadolu insanı, inandıkları fikir için sonuna kadar mücadele ederlerdi. Vizyon sahibi ve girişimci kişilikleri ve her zaman ilke edindikleri şeffaflık da yine bugün Anadolu Grubu'nun temelinde yer alan, kurucularımızın bize öğrettiği en önemli değerlerin başında gelir. Onların bizlere emanet ettiği bu değerlerimiz, hem ortaklıklarının hem de Anadolu Grubu'nun başarısının sırlarındandır.



1950'li yıllar kuruluş yıllarınız, 1960'lı yıllar ise grubunuzun gelişme yılları. Sanayileşme yılları da o zaman başlıyor. Montajla. O yıllar Ortak Pazar'ın gündeme geldiği yıllar aynı zamanda. Nasıl bir yol izleniyor?

50'li yılların ortalarında ülkemizde beklenmedik bir devalüasyon oluyor. O dönemlerde talep verip, lisans alınır. O yıllarda motor ithalatı için başvuruda bulunup lisans alarak ithalata başlıyorlar. 60'lı yıllarda ithal yasakları başlıyor. Bizim montaj sanayine girişimiz de bu zamana denk gelir. O günlerde ticaret yapan herkes tutunacak bir dal arıyordu. Çekoslovakya ile bu dönemde kurdukları kuvvetli ilişkiler sayesinde Kamil Bey ile İzzet Bey, o dönem gördükleri Çekoslovak birası Pilsen'i Türkiye'de pazara sunmaya karar veriyorlar.

O yıllarda bir darbe yaşıyor. 1960 ihtilalinin ekonomiye bir faturası oldu mu, bu fatura nedir? Sendikal hakların gündeme geldiği bu yıllara ilişkin babanız nasıl yorum yapardı?

Türkiye'nin sanayileşme hamlesine başladığı yıllarda, 27 Mayıs darbesi ile ekonomimizdeki sıçrama sekteye uğruyor. Darbe ve darbe girişimlerinin ekonomiye olan etkilerini yorumlarken bu olayların ardından Gayrisafi Yurtiçi Hasıla rakamlarındaki değişikliklerin yorumlanmasının önemli olduğunu düşünüyorum. İncelediğimizde, 27 Mayıs 1960, 12 Mart 1971, 12 Eylül 1980 tarihlerinde yaşadığımız darbelerin GSYH üzerindeki olumsuz etkileri net olarak görülebilir.

1960'lar ithal ikameci üretime ağırlık verilen yıllar. Bugün baktığınızda bu ekonomik yolu nasıl değerlendiriyorsunuz, başka türlü mümkün müydü?

1950'li yılların son döneminde artan dış borçlanma, döviz kurlarında bozulmaların yaşanması ve ülkenin altın ve döviz rezervlerinin tükenme noktasına gelmesi ile ekonominin düzeltilmesi için çok hızlı netice alınması gereken bir döneme girilmişti. Bu dönemde öngörülen iktisadi büyümeyi sağlamak için sanayileşmenin gerekliliği ortaya çıkmış ve ithal ikameci üretime ağırlık verilmesi de bu stratejinin sonucu olarak kaçınılmaz olmuştu. Ancak, iç piyasadaki darlık, bu modelin başarı şansını kuşkusuz düşürmüştür. Sanayileşmede uzun süre ithal ikamesi politikalarında ısrar edilmesinin ortaya çıkardığı sonuçlar, birçok ülkeyi ihracat ikamesi politikalarını uygulamaya zorladı. Her şeyde olduğu gibi ekonomide de sürdürülebilirliğin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle ülkemizin bu dönemlerde yaşadığı sosyal ve toplumsal dalgalanmalar, ekonomimizde sürdürülebilir kalkınma planlarının uygulanmasını ve sonuçlarının izlenmesini oldukça zor kılmıştır.

Sanayicilerin 60'lı, 70'li yıllarda hem yatırımlarına hem de iktidarla ilişkilerine baktığınızda ne görüyorsunuz?

1960'lı yıllar, beş yıllık kalkınma planlarının oluşturulduğu yıllardır. Beş yıllık kalkınma planlarının ortak özelliği makro planlar, yani ekonominin bütününe kapsıyor olmasıdır. Bütün planlarda kamu kesiminin iktisadi faaliyetleri doğrudan özel kesimin iktisadi faaliyetleri ise dolaylı olarak planlanmıştır. Kalkınma planlarının ilk ikisinde ekonomik ve toplumsal yapı veri olarak alınmış üçüncü kalkınma planlarında nicel ve nitel hedeflerin gerçekleşmesidir. Bütün kalkınma planlarının temel amacı ise sanayileşmedir. 1960 yıllarında ilk dönemde başlayan kalkınma planları, 1980'lere doğru meydana gelen siyasi ve toplumsal problemlerden dolayı özellikle IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı başarılı olamamış





ve istenilen sonuçlar elde edilememiştir. Fakat belirtmeliyim ki biz sanayiciyiz. Türkiye'nin kalkınması için ne gerekiyorsa elimizden gelen gayreti gösteririz. Her zaman üretime, istihdama ve teknolojiye odaklanırsınız. Yarattığımız istihdam ve ödediğimiz vergiler ile Türkiye'nin gelişimine katkı sağlamak ana hedefimizdir.

İzzet Özilhan İstanbul Sanayi Odası, TÜSİAD gibi iş dünyası örgütlerinin kurucu ve ilk üyelerinden. Bu kurumlara ilişkin neler söylediniz? Ona göre bu kurumların Türkiye sanayii için nasıl bir işlevi vardı? Bu konuda sizin görüşleriniz nedir? İSO'ya ilişkin sizin bakışınız nedir?

İSO da TÜSİAD da Türkiye'de girişimci profilinin ortaya çıkması için önemli kurumlar olmuştur. Yüksek İstişare Konseyi Başkanı olduğum TÜSİAD'ın ise rekabetçi bir piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının çalıştırılması, ekonominin önce ticarete sonra sermaye hareketlerinde liberalleşmesi ve Türkiye'nin AB üyeliği sürecinin resmîyet kazanması aşamalarında önemli çalışmaları olmuştur.

İki sanayi devinin yanında yetişen ikinci kuşak temsilci olarak o yıllara ilişkin ne düşünüyorsunuz?

Kamil Bey ve İzzet Bey, benim iş hayatımdaki en önemli yol göstericilerim oldular. Çok genç yaşta beni yönetim kurulu toplantılarına kabul ederlerdi. Ancak, mutlaka yabancı dil öğrenmemi, yurt dışına gitmemi, dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmemi isterlerdi. Kamil Bey ve İzzet Bey'in bana verdikleri her öğüdün değerini, her geçen gün daha da fazla anladım.

Türkiye sanayileşme yolunda doğru adımlar attı mı, doğru stratejiler geliştirildi mi? Sanayi ve sanayici hak ettiği ilgiyi gördü mü, görüyor mu?

1980 öncesine kadar planlı kalkınma olarak adlandırılarak devletin, bir yandan uzun dönemli sanayileşme stratejilerinin oluşturulması, bir yandan da üretim ve yatırım fonksiyonları ile bu stratejilerin hedefine ulaşmasında aktif olarak rol aldığını görüyoruz. 1980, 24 Ocak kararlarıyla liberalleşen ekonomi sonucunda sanayileşme alanındaki orta-uzun vadeli hedeflerin, finansal krizler ve dalgalı döviz kurunun etkisiyle odağının kaybolduğunu söyleyebilirim Türkiye'nin 2002 – 2009 döneminde özellikle dünya ihracatında sahip olduğu yeri artırdığını, 2009 yılında başlayan küresel ekonomik zorluklardan da etkilenecek performansının gerilediğini görüyoruz.

Bugünden baktığınızda nerelerde aksaklık ya da hatalar görüyorsunuz?

Türkiye'nin sanayileşme hamlelerinin, uzun dönemde büyüme performansı olarak beklenen rakamlara dönem dönem ulaşıp, krizlerden bu kadar yoğun olarak etkilenmesinin nedenlerinin başında, bilgi odaklı sanayileşmeye Türkiye'nin, birçok benzer ülkeye oranla daha az önem vermesinin geldiğini düşünüyorum.

Bir yandan da halen Avrupa Birliği üyeliğine aday ülke olmamız nedeniyle bu hedefe ulaşabilmek için uzun vadeli stratejilerden, kısa dönemli çözümlerle hareket etmemiz, sanayileşme stratejimizin de aynı oranda kısa vadeli ve hızlı sonuç alınacak stratejilere odaklandığını görüyoruz.

Dünyada hızla gelişen ülkelerin özellikle bilim ve teknolojiye ve bu alanda üretime yatırım yapan ülkeler olduğunu görüyoruz. Türkiye'nin önünde büyük bir fırsat var. İçinde olduğumuz yeni sanayi devrimi sürecinde eğer bizden beklendiği gibi bilim ve teknolojiye yatırım yapacak adımlar atarsak, sahip olduğumuz nitelikli insan gücünü ülkemizde ve ülkemiz için fikir üretmeye yönlendirirsek, her alanda olacağı gibi sanayi alanında da 2020 yılına kadar büyük bir sıçrama yapmamızı mümkün görüyorum.

Türkiye'nin Sanayi 4.0 gibi büyük bir gerçekliğin ortasında neler yapması gerekir?

Bildiğimiz dünya tarihinde bugüne kadar evrimini tamamlayan 3 sanayi devrimi yaşadık. Bunlardan ilkinde elle üretimden makine kullanımına geçildi. İkincisinde üretime teknolojinin dahil edilmesine tanık olundu. Üçüncüsünde dijitalleşmeyle entegre olan makineler gördük. Halen evrimini sürdüren 4. sanayi devriminde de siber sistemlerin ve makineler arasında veri paylaşımı üzerine kurgulanan entegre üretim parklarının sanayinin gelişim sürecine dahil olduğunu görüyoruz.

Sanayi devrimlerinin gelişim süreçlerine bakarsanız, her bir devrim arasında geçen zamanın giderek kısaldığını görürsünüz. İlk iki sanayi devrimi arasında iki dünya savaşının olmasının da bunda kaçınılmaz etkisi olsa da, 4. sanayi devrimi tüm hızıyla hepimizin iş modellerimizde değişiklik yapmamızı zorunlu hale getiriyor. Dijitalleşme sürecinde en çabuk etkilenen alanları sıralarsam, tabii ki başta üretim olmakla birlikte, pazarlama, satış, satış sonrası ve tedarik zinciri olduğunu söyleyebilirim. Artık daha bir malı üretmeden, o malın hangi ülkedeki hangi marketin rafında, hangi penetrasyonda satılacağını biliyor ve yeni ürünü ne zaman arz etmemiz gerektiğini planlayabiliyoruz. Bu da bize çok daha uzun vadeli hedefler koyabilme imkanı tanıyor. Müşterilerimizden aldığımız geri bildirimlerdeki hızlanma, Ar-Ge ve CRM süreçlerimizde çok daha hızlı ve inovatif hareket edebilme yeteneğimizi geliştirmemize neden oluyor.

Gelecek sanayide mi?

3 boyutlu yazıcılar gibi yıkıcı etkisi yüksek olan ve bildiğimiz üretim mantığımızın değişmesine neden olan yeni makinelerin

kullanımı yaygınlaşıyor. Bu sayede bireyler de artık evleri gibi sınırlı donanıma sahip olabilecekleri bir ortamda üretim yapabiliyorlar. Bir 3 boyutlu yazıcı ile bir makinenin tüm parçalarını üretebiliyor, yedek parçalarını çok daha düşük maliyetle sağlayabiliyorsunuz. 3 boyutlu yazıcı kullanımının yaygınlaşmasının, yan sanayi olarak tabir edilen düşük fiyatlı muadil ürünler için yakın zamanda ciddi bir tehdit haline geleceğini düşünüyorum.

Ülkemizde halen tartışılan konulardan birisi, sanayi devrimleri ile çok geç entegre olduğumuz gerçeğidir. Ancak, günümüzde yaşanan 4. devrim, daha önce bildiğimiz deneyimlerden daha farklı. Bireylerin kendilerini geliştirmeleri ve büyük sanayi kuruluşlarının entegrasyonunu beklemeden, dijital dönüşümün gerçekleriyle uyumlanmaları çok önemli.

Şunu unutmamalıyız ki, gelecekte birçok iş kolu için bir tehdit olacak robotları halen programlayanlar insanlar. Ve bir robotun başarısı, onu programlayan mühendisin başarısıyla doğru orantılı. Bu gerçeklikte, kod yazmayı bilmek ve makinelere hükmedebilecek yeteneklerle bireylerin kendisini donatması çok önemli. Bunun için, bizler gibi büyük sanayi gruplarının tüm paydaşlarıyla iş birliği içinde, mutlaka bireylerin dijital dünyayla entegrasyonunun sağlanması için elini taşın altına koyması gerekiyor.

Türkiye dünyanın gelişmiş ekonomiye sahip ilk on ülkesi arasına girebilir mi?

Türkiye'nin geleceğin en büyük ekonomileri arasında yer alması için, teknoloji entegrasyonuna ve teknolojik yenilikleri satın alan değil üreten ülkelerden birisi olması gerekiyor. Bunun için de, önümüzdeki yıllarda, araştırma geliştirme ve inovasyon alanlarında daha fazla yatırım yapmamız gerekecek.



Bunun yanı sıra, dijitalleşmeyi odağına alan start-up projeleri destekleyerek, istediğimiz sonuçlara daha hızlı şekilde ulaşabileceğimize inanıyorum.

Sanayici olarak kişisel tarihinize baktığınızda üretim şevkinin en yoğun ve en zayıf olduğu dönemleri nasıl değerlendirirsiniz, nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin neler söylersiniz?

Anadolu Grubu'nun tarihine bir bütün olarak bakarsak, sanayi tecrübemizin çok eskilere dayandığını görürüz. Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan ülke sanayileşmesinde birinci kuşaktırlar. Bu noktada hepsinin de büyük emek ve katkıları olmuştur. Piyasalar bildiğiniz gibi her zaman dengeli olmayabilir. Örnek vererek, 1980'li yıllarda Türk sanayisinde bir optimizasyon yaşandı. Biz de bir takım sektörlerden çekilmek durumunda kaldık. Bu tarz zorluklar her zaman şirketlerin karşısına çıkıyor ve bu durumlardan çıkabilme başarısı da şirketlere önemli tecrübeler kazandırarak onları, daha güçlü hale getiriyor. Anadolu Grubu zor zamanlardan geçtiği dönemlerde bile üretim şevkini asla kaybetmedi.

Özilhan'ın iş hayatına başlangıcında demiryollarının rolü çok büyük. O yıllarda demiryolu Cizre'ye gitseydi bugün terör olmazdı diye bir yorumu var. Sizin düşünceniz ne?

Şu bir gerçek ki, ülkelerin dış dünyayla olan gerek ticari gerek sosyal bağlantılarını güçlendirecek her türlü yatırımı zamanında yapması, uzun vadede olumlu sonuçlarını alabilmesi için son derece önemli.

2007'de yönetimi devraldınız. Anadolu Grubu Türkiye'nin en önemli gruplarından biri olmaya devam ediyor. Geleceğe ilişkin neler hayal ediyorsunuz?

Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanlığı'na 2007 senesinde, Onursal Başkanımız olan Grubumuzun kurucularından Sayın Kamil Yazıcı tarafından atandım. Anadolu Grubu bugün, 19 ülkede, 80'in üzerinde şirketi ve 50 bine yakın çalışanıyla operasyonlarını sürdürüyor. 2016 yılı ciromuz, 25,6 milyar TL olarak gerçekleşirken, 2016 yılında fiilen Anadolu Grubu şirketlerince Devlete intikali sağlanan vergiler toplamı, 2016 merkezi yönetim gerçekleştirmelerinin yüzde 1,4'ünü oluşturdu.

Grubumuzun vizyonu; "Anadolu'yu dünyaya, dünyayı Anadolu'ya bağlayan yıldız" olmak. Vizyonumuzun altında, bu topraklarda geliştirdiğimiz, büyüttüğümüz marka ve ürünlerimizi dünya pazarlarına sunarak küresel birer marka haline getirirken, ortak akıl ve ortaklık kültürümüzden aldığımız güçle dünyanın en büyük marka ve ürünlerini de ülkemizdeki tüketicilerimizle buluşturma hedefimiz yatıyor.

Biz sanayici ve üretici bir grubuz. Markalı ürünleri tüketicilerimizin beğenisine sunuyoruz. Grubumuzun büyüme odağında olan alanlar, içecek, perakende ve gıda-tarım sektörleri. Otomotiv, kırtasiye, hızlı tüketim restoranı, gayrimenkul ve enerji sektörlerindeki operasyonlarımızla da faaliyetlerimizi geniş bir yelpazede sürdürüyoruz.

Dünyadaki değişime göre grubunuzun yatırım hedefleri neler?

Gelecek dönemde özellikle büyüme odağımızda olan, içecek, perakende ve gıda-tarım sektörlerinde yatırımlarımıza yoğunlaşacağız. Bu alanlardaki verimliliğimizi daha da artırarak, güçlü olan kurum yapımızı sürdürülebilir şekilde büyüteceğiz. Bir yandan da dengeli ve istikrarlı büyüme stratejimizle diğer sektörlerdeki operasyonlarımızın sürdürülebilirliği için çalışacağız.

Grup şirketimiz Coca-Cola İçecek (CCI), hızla büyüyen, çoğunluğu gençlerden oluşan ve henüz kişi başı gazlı içecek tüketiminde dünya ortalamasının oldukça gerisinde olan 380 milyonu aşkın bir nüfusa hizmet veriyor. Coğrafyamızın ekonomik büyüme hızı ise dünya ortalamasının üstünde. Bu muazzam büyüme potansiyelinin farkında olarak yeni yatırımlarla kapasitemizi artırmaya devam ediyoruz. Geçtiğimiz yıl Pakistan Multan'da ve Kazakistan Astana'da 2 yeni fabrika yatırımı gerçekleştirdik. Bu yıl da Türkiye'deki 10. fabrikamız olan Isparta fabrikasını hizmete alıyoruz. Bu yatırımlarla beraber faaliyet coğrafyamıza son 10 yılda 2 milyar dolar yatırım yapmış olduk.

Migros, gıda perakende sektöründeki zorlu rekabet koşullarına rağmen, yurt içi büyüme ivmesini 2016 yılında da yükseltti. 2016 yılında konsolide satışları, bir önceki yıla göre %17,8 artış gösterdi ve 11 milyar TL'yi aştı. Aynı dönemde, yurt içi büyümesi ise %19,7 oldu. Migros, 73 ile yayılan mağazaları ile yeni müşteri ve pazar payı kazanmaya güçlü şekilde devam etti. Kipa satın alması ve organik büyümesi ile Migros'un sağladığı toplam istihdam 45 bini aşacak. Ayrıca Migros Sanal Market ile gıda e-ticaret alanında lider konumunda olan Migros, doğal gıda online alışveriş markası Tazedirekt'i de bünyesine kattı. Son 6 yılda satışlarını 2'ye katlayan Migros, şimdi dört yıl gibi kısa bir sürede, büyüklüğünü ikiye katlamayı hedefliyor.

Türkiye'nin en büyük meyvecilik projesi olan Anadolu Etap ile 300 milyon dolara ulaşan yatırımlarımızla sektörde oyunun kuralını değiştirmek için çıktığımız yolda başarı ile yürümeye devam ediyoruz. Dünya ve ülke ekonomisinin içinden

geçtiği bu zor dönemde, sıfırdan yatırım ile iki yeni tesisi aynı yıl içerisinde Grubumuza ve ülkemiz ekonomisine kazandırmanın gururunu yaşıyoruz. Balıkesir'de atmosfer kontrollü soğuk hava depoları ile Türkiye'nin en modern paketleme tesislerinden birini kurarken, Mersin ve Denizli fabrikalarımıza eşdeğer kapasitede yeni bir meyve suyu fabrikamızı Isparta'da devreye aldık.

Bugün, 25 bin dekar arazi üzerine kurulu 7 çiftlikte 3,5 milyon meyve ağacı ve yılı 175.000 ton meyve işleyerek kapatan 3 meyve suyu fabrikası ve 1 paketleme tesisi ile operasyonlarımızı yürütüyoruz. 2016 yılında kendi çiftliklerimizden bir önceki yıla kıyasla 2 kat hasat alarak 21.000 ton meyveye ulaştık. Bu hacmin bu yıl iki katına çıkmasını beklerken, sadece Türkiye'de değil tüm dünyada meyve tarımı anlamında en modern uygulamaları ve teknolojileri takip edip, çiftliklerimizde uygulamaya ve ekiplerimizi geliştirmeye devam ediyoruz.

Dünyada hızla bir dijital dönüşüm yaşanıyor. Biz de Grubumuz içinde bu süreçle entegrasyonumuzu sağlamak için yoğun şekilde çalışıyoruz. Yeni hizmete aldığımız tesislerimiz, günümüzün en modern üretim teknolojilerini barındırıyor. Bu vizyonla, insanımız için çalışmaya ve üretmeye devam edeceğiz. Bir yandan da fırsat olduğunu gördüğümüz alanlara yatırım yapmayı sürdüreceğiz.



GÜLER SABANCI

“SANAYİNİN GERİDE KALMASI ÜZÜCÜ”

Türkiye Cumhuriyeti'nin 93 yıllık öyküsünde sanayileşme denilince akla gelen iki gruptan biri Sabancı. Kurucu Hacı Ömer Sabancı'nın Kayseri'nin Akçakaya kentinde çiftçilikle başlayan iş hayatı, Bossa fabrikasını kurarak Adana'nın ilk sanayicisi olarak sürüyor.

Hacı Ömer Sabancı'nın 6 erkek çocuğu oluyor. İhsan, Hacı, Şevket, Sakıp, Özdemir ve Erol Sabancı. İhsan dışında beş kardeşin birlikte yarattığı başarı öyküsüyle bugün finanstan, perakendeye farklı sektörlerde faaliyet gösteren Sabancı Grubu doğuyor.

Ailenin kamuoyunda en fazla tanınan ismi hiç kuşkusuz Sakıp Sabancı. İş hayatına 1948 yılında Akbank'ta stajyer memur olarak başlayan Sakıp Sabancı, İstanbul Sanayi Odası gibi meslek örgütleri ile sivil toplum örgütlerinde etkin çalışmalarıyla bilinen renkli bir işadamıydı.

Bugün Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı olan Güler Sabancı ise ona en yakın aile bireyi oldu. Hacı Ömer dedesiyle Adana'da Bossa fabrikasında üç beş yaşlarında makinaların sesini dinleyerek sanayiciliği tanıyan Güler Sabancı ile hem Türkiye sanayisini hem de amcası Sakıp Sabancı'ya ilişkin ilginç anıları konuştuk. Bugün dünyanın en güçlü 50 kadını arasında yer alan Güler Sabancı, sanayiciliğe çok severek başladığını söylüyor.

Sabancı, Türkiye'de sanayiinin öneminin azaldığını ve bunun çok üzücü olduğunu da belirterek “Gayrimenkul tasarruf aracı oldu. Bu doğru değil. Üretim her şeyden önemli” diyor.



Hacı Ömer Sabancı'yla yani dedenizle başlayalım. Bu hikayenin çıkışı nasıl oldu?

Hacı Ömer'in dönemi... 1940'lı yıllarla başlıyor, ondan sonra 50'li yıllar, 2. Dünya Savaşı, Türkiye'de çok partili sisteme geçiş gibi önemli dönemlere rastlıyor. Tabii Hacı Ömer gerçek bir toprak adamı. Yani gerçekten ektiğini, biçtiğini, dokunduğunu bilen bir adam. Pamukla başlıyor. Sonra iyi bir tüccar, onu satmayı iyi biliyor. Ve dürüst bir tüccar. Çok gençken İngilizlere verdiği pamuğun fiyatı çok artıyor ama o söz verdiği fiyattan satıyor, "Saçlarım hep ondan beyazlaştı. Ama sözümü tuttum" derdi. Savaş zamanları, iniş çıkışlar var tabii borsada. Ve ondan sonra tabii onun hayal edebildiği ve erişebildiği en büyük gururu Bossa fabrikası. İlk sanayici.

Nasıl sanayici oluyor?

Makinelerin sesine aşıktı dedem. Giderdi, dinlerdi, böyle dururdu fabrikanın içinde ve dinlerdi. "Makineler çalışıyor, çalışıyor" derdi. Ben çocuktum, bunu mesela çok iyi anlıyorum, hatırlıyorum. Ayrıca tabii çok kısır kaynaklar var. Kıt kısır kaynaklar insanı güç birliğine itiyor, beraber ortaklıklara itiyor ve yıllarca süren düzgün ortaklıklar. Bossa, Bosnalı Salih Efendi ile Sabancı'nın birleşmesinden geliyor. Yani ilk ortaklık böyle başlıyor zaten. Aynı şekilde Akbank. İstanbul'da Yapı Kredi kuruluyor. Özel sektörün buluştuğunu, banka kurduğunu, duyunca onlar da bir araya geliyor.

Akbank dedenizin fikri mi?

Dedemin fikri, çünkü büyümek istiyor sanayide fakat para yok, kaynak yok, sermaye yok. O zaman kendinden daha zengin, daha büyük, eski Kayserili aileler var. Haslar filan, onlara gidiyor, bu fikri satıyor, Hacı Ömer çok zeki, başarılı bir adam. Ona inanıyorlar, bir araya geliyorlar. İşte Adanalı Kayserililerden

oluşan Akbank kuruluyor. Adanalılar da var, Sapmazlar da var işin içinde. Ortak çalışma, ortaklık, güçleri birleştirme, banka kurma, banka güven müessesesi. Önce birbirlerine güvenecekler, sonra para toplayacaklar güvenle.

Hangi vizyonla çıkıyorlar yola?

Başka bir ahlak, başka bir anlayışla başlıyor her şey, büyük bir idealizmle. Ve bence bugün de dünya bunları arıyor, o günkü başlangıçları arıyor dünya. Aynı ahlak anlayışı, bankacılığın kutsallığı, para veren para alan, güven müessesesi. İşte böyle başlıyor. Burada sanayi hep önemli. Ve o dönemde bankaların sanayilere ortak olmaları destekleniyor. O dönem, öyle bir dönem. Yani 60'lı yıllar, 70'li yıllar, mevzuata bakarsanız bankaların sanayi şirketlerinde ortak olmaları bilakis teşvik ediliyor. Bankalar ortak oluyorlar yüzde 15-20-25, yani onların da eli taşın altında oluyor, bankanın da. Daha iyi kontrol ediyorlar, daha iyi takip ediyorlar işleri.

1980'den sonra değişti bu değil mi?

1980'li, 90'lı yıllardan itibaren bankalarla sanayi böyle ayrıştı. Ve bunu zamanında ayıranlar, biz Sabancı grubu olarak bundan hep gurur duyarız, bankayla sanayi işlerimizi ayırdık, sermaye ilişkilerini ayırdık, dolayısıyla başarılı olduk. Yani her dönemin kendi doğruları var ama o dönem teşvik ediliyor. Sanayici, bankacı beraber iç içe büyüme dönemi, fikirlere çok açıklar, kardeşler tabii bizim ailede.

Dedeniz ne zaman vefat ediyor?

Hacı Ömer dedemi biz 1966'da kaybediyoruz. Dedem öldüğünde Sakıp amcam 31-32 yaşında. Çok genç, ama ailenin en büyüğü oluyor birden bire. Ondan sonra bizim kardeşler dönemi dediğimiz dönem başlıyor. Ve İstanbul. Adana'dan artık İstanbul'a taşınmak lazım.



İstanbul fikri de Hacı Ömer dedenize mi ait?

Alıyorlar, ama sanayide değil özellikle bankacılıkta işin ucu gözüküyor. Ahmet Dallı Akbank'a geliyor ve diyor ki "Bankacılık İstanbul'dan yapılır." Ve hatta bugün Karaköy'de hala o binamız durur, eski bir binadır, Akbank'ın binası, ilk alınan bina, dedem elinde o fotoğrafla gezerdi, "İstanbul'da banka aldık, bankanın binası" diye. Şimdi küçük gözüküyor ama benim çocukluğumda bana o çok büyük gözükürdü resmi ve büyük onur kaynağıydı onun fotoğrafı.

Ne zaman taşınıyorsunuz?

Aile İstanbul'a 1950'den itibaren geliyor. Atlı Köşk'ü alıyor dedem, yazları geliyor, yazları bütün aile geliyor Atlı Köşk'e. Benim gibi yaz çocukları da Atlı Köşk'te doğuyor. Adana'da doğmuyoruz, yaz çocukları olarak çok sıcak diye. İstanbul erişilebilecek bir yer hepimizin gözünde. Ama sanayiye taşımamız 70'li yıllar, 1974 filan. Özal o yıllarda genel koordinatör olarak Sabancı Holding'e geliyor. 1978'e kadar, dört sene beraberiz. Onun teşviki ile geliyoruz. O dönemde İzmit yeni bir sanayi atılımı yerimiz oluyor. İzmit'te Kordsa'yla başlanıyor, arkasından lastik fabrikası Lassa oluyor, arkasından diğerleri ve sonra Kentsa dediğimiz o büyük kompleks oluyor, içinde dört-beş fabrika olan, üç-dört ortaklık olan, yani Adana'dan sonraki sanayi üssümüz bizim İzmit oluyor. İstanbul'a geliyoruz böylece.

Turgut Bey ne katıyor gruba? Nasıl bir yaklaşım getiriyor?

Sürekli yeni teknoloji diyor. Yani Turgut Bey'le beraber gelen mesele yeni teknoloji. Hatta bazıları fazla erken bile olabiliyor lastikte olduğu gibi. Çok yorulduk biz Lassa'da. Fazla kapasite oldu Türkiye'de ama öncü olduk. Turgut Bey'le gelen söylem teknoloji sahipleriyle ortaklık

olmalı. Henüz ortaklığı yapamıyorlar, 70'li yıllar, Türkiye hala para getirmek, yatırım yapmak için kolay bir yer değil ama know-how alınıyor. Kordsa'da Goodyear'dan know-how alınıyor. İkinci bir boyut var, Turgut Bey varken sadece Türkiye pazarı için yatırım yapmıyoruz. Çünkü sadece iç piyasa için Kordsa'yı kursan iki bin ton-üç bin ton. Ama bunun ideal ekonomik kapasitesi minimum 12 bin ton. Dolayısıyla ihracatı da ön görerek yatırım yapıyor, 74-78, risk alınıyor ama, yani ciddi kapasiteler oluşuyor, ondan sonra işte maalesef 78-79 krizler, ihtilal gibi bir dönem...

Nasıl etkileniyorsunuz?

Bu kurulmuş yeni fabrikalar, yeni kapasiteler, düşük kapasiteyle çalışmalar, sıkıntılı yıllar. Ama sonra öngörü yüksek, Özal zaten iktidara geliyor, gelmeden önce Süleyman Bey'in zamanında 24 Ocak kararları açıklanıyor, ihracata yönelik teşvikler ve kapasite kullanımına yönelik desteklerle Türkiye dışarıya açılıyor. Yani bu süreçte risk almak dediğin bu işte.

Yani Sabancı olarak yeni döneme hazır başlıyorsunuz...

Özal geldiğinde ve Özal Türkiye'yi dışarıya açtığında biz Sabancı olarak onunla da beraber ve amcalarımın da öngörülerıyla yapılan yeni yatırımlar, kapasitelerle ihracata hazırдық. Tabii bu sadece Kentsa'da olmuyor, İzmit'te olmuyor. Aynı öngörü biz Adana'da da görüyoruz, yeni fabrikalar, yeni tekstil fabrikaları, o zamanki Teksa'lar... Kadife işine giriliyor, günlük kumaş işine giriliyor, yani tekstilde de başka alanlara girme ve büyüme, gerçekleşiyor. Tabii tekstilde en büyük işlerimizden biri, o rahmetli Özdemir Bey'in rüyası ve hayali, 60'lı yılların başında kurulan Sasa, suni elyaf ve sentetik fabrikası. Yani Özal'dan önce de teknolojiyi yakalıyoruz, o da Özdemir Bey'in öngörüsüyle. Devamı başka sektörlerle geliyor.

Otomotiv hariç...

Otomotiv hariç. Otomotivle ilgili Sakıp Bey'in anılarında da başaramadıklarım listesinde var o. Önce bir traktöre hevesleniyorlar, çünkü tarımla uğraştıkları için, onun gelişmesinden umutlanıyorlar. Sonra kamyon filan. Ama bir otomotiv hevesi var ve maalesef Ankara'yla ve Ankara'daki anlayışla bunu tam olarak gerçekleştiremiyorlar. Sakıp Bey Ankara'ya gidip gelmenin zaman zaman onu çok yordüğünü, üzdüğünü söylerdi. Hatta bana da "Kızım çok durma Ankara'da, moralin bozulur" derdi. Çünkü yapıcı değil. Ankara dönem dönem çok yapıcı olur liderine bağlı olarak, o geçtiği zaman çok yapıcı olmaz. Bürokrasi bizim bildiğimiz hep ikna edilmek, hep anlatılmak, yani o sizi teşvik edeceğine sizin onu ikna edip anlatarak öğretmeye çalıştığımız bir süreçti o zamanlar. Yani bu da kolay bir şey değildi. Devlet planlama dairesi vardı, planlar olacak, planlara girecek çıkacak, öngörüler filan, yani kolay işler değildi, ve bazı böyle kaçan işler oldu. Ve bunlara Sakıp Bey 'başaramadıklarım' dedi.

Peki siz mesela üçüncü kuşak torun olarak sanayiye mesafeli bakmamışsınız. Hem işveren-işçi ilişkileri açısından zor, hem üretim zor. 24 yaşındasınız. Sıcak bir şey buldunuz ki kaldınız, sizi çeken neydi?

Ben 23 yaşında çalışma hayatıma başladım. Ben şartlandırılmışım. Üç, beş yaşındayım. Dedemle beraber Bossa'ya gidiyoruz. "Sus" diyor bana, makine sesi dinliyor dedem.

Siz ilk torun muydunuz?

İlk torunum. Ben onun için şartlandırılmışım. Yani hakikaten baştan çok severek sanayiye istedim, hep bunu hayal ettim. Ben üniversitedeyken de bunu arzuladım,

dolayısıyla üniversiteden mezun olduğumda da çok bilinçli bir tercihle seçtim. O zaman kız çocuğu olarak Boğaziçi Üniversitesi'ni bitirmişim. Tekstil filan daha olabilir sektörler gözüktüyor. Bizde de lastik yatırımı yeni olmuş, 1978'de mezunum ben, Lassa ilk lastiğini 1977'de üretti. Bir senelik yeni bir fabrika. En son yatırım o, orada çalışmak istedim. Sakıp amcam önce çok sevindi, sonra aileye karşı tabii beni anlattı. Sorumlu o benden, ondan sonra "Ya kız, emin misin" dedi, "İzmit'e filan gideceksin, geleceksin. Lastik." "Amca ben eminim, istiyorum" dedim. Onun üzerine beni Hasan Bey'e götürdü ve emanet etti. Ama çok övündü bundan sonra "Bizim kız lastikte çalışıyor" diye. Ben de lastiği, o kara kuru şeyi çok sevdim.

Bu aslında çok güzel bir şey, anlatmaya devam edin lütfen. Lastiği boş vereyim ben, turizmle ilgileneyim, hizmet sektörüyle ilgileneyim demediniz...

Ama burada hakikaten üretimi sevmek lazım. Lastik çok, kompleks bir üretimdir. Olağanüstüdür. Yani 1200 çeşit hammadde içeriye girer ve sonra da bilmem kaç bin çeşit lastik çıkar. Yani çok tasarım olan, çok emek olan bir iştir. Ama bu üretimi sevmekle ilgili bir şey. Ben bir kere birkaç şey istedim. Bunlardan bir tanesi yeni, çağdaş bir iş istedim, geleceğin sektörü olan bir şey. O gün lastik geleceğin sektörüydü. İkincisi, teknoloji yoğun bir iş istedim. Üçüncüsü, yabancılar var, know-how, teknoloji alıyoruz, dolayısıyla Sabancı dışından akıl fikir var işin içinde, bir de o dış gözü, dışarıdan alınan akılla beraber büyümeyi istedim. Bir de bizimkiler tekstili çok iyi bilir. Amcalarım tekstilin ustası, piri. Ben biraz kendimi ayrıştırıyım, yeni bir şeye başlayayım istedim.



Banka fiyakalı ama...

Banka o zaman kadınlara göre bir yer değil gibiydi. Hiç de düşünülmedi yani. Ama ben sanayiye seviyordum zaten. Ben zaten sanayiye istiyordum.

Üniversite yıllarınızda holdingle bir bağlantınız var mıydı?

Ben Boğaziçi'nde talebeyim. Turgut Bey, amcam artık buraya taşınmışlar, Talebeyim ama bizim talebeliğimiz Boğaziçi'nde dur kalk, dur kalk, yani öyle bir talebelik bizimki. Durdukça holdinge gidiyorum, staj gibi. Üniversite duruyor, boykot oluyor. Süresiz boykot diye bir şey vardı, adı buydu yani.

Peki sanayi grubunu nasıl etkiliyor o kan gövdeyi götürme yılları?

Tabii çok çok zor.

Ne oluyor sizin evlerde mesela?

Hakikaten hem korku oluyor, bir kere moral bozuyor. Özal da, amcam da o günkü o olaylardan etkilendiler tabii ama işe yansıtmadılar. Risk almaya devam ettiler. Yatırıma devam ettiler. Bu ülkenin geleceğine güvenmeye devam ettiler. Özal da çok pozitif ve girişimci bir kişilikti. Sakıp amcam zaten çok uzun süre sıkıntılı bir konuda sıkılır, çözüm bulması gerekir. O kadar çözümcü bir kişiliği var ki, çözüm bulamıyorum diye üzülür. Dolayısıyla amcam Sakıp Bey bir yatırımcı için, bir girişimci için çok şart olan bir kişiliğe sahipti. Çözüm bulan, çözümcü ve cesur. Ve pozitif bakan. Hep daha iyi düşünen, bardağın hep dolu tarafını gören bir kişiliğe sahipti, bu çok önemli bir kişilik, meziyet risk alabilmek, yatırım yapabilmek için.

Sanayici ailelerinde kardeşler meselesi de var ya, sizde de özellikle 70'lerde bütün kardeşler yaşıyor. Bütün bu

hikayelerde kardeş dengesini korumak Sakıp Ağa'ya mı düşer? Onun bir formülü var mıdır?

Evet, evet. Onun bir formülü yok. Aile şirketi ama ben hayatımda gördüm ki amcam kişilik olarak çok yapıcı bir insandı. Konsensus sağlama, yani nelerde anlaşabileceğini insanların bulur ve anlaşırdı. Mesela Adana Sanayi Odası Başkanı Fehmi Kamışlı anlatıyor geçenlerde, Adana'da ticaret odasıyla sanayi odası birleşecek. Onun da başkanı var, onun da başkanı var. Bunu ancak Sakıp Bey yapabiliyorlar. Ve Sakıp Bey uzlaştırıyor, yaptırıyor, bunları sırayla başkanlık düzenine koyuyor ve Adana'da sanayi odasıyla, ticaret odası ilk birleşen odalar oluyorlar Türkiye'de. Kardeşleri için de geçerli bu. Çok iyi dinler, farklılıkları iyi anlar ve sonra bir ortak nokta bulur orada bağlar her şeyi. Bu tabii farklı bir kişilik. Aynı aileden olup hepimiz aynı kişiliğe sahip olamayız, dolayısıyla da bu farklı bir özellik. Bu her liderde olan bir özellik değildir. Bazı çok başarılı liderler yalnız başlarına uçarlar.

Sakıp Bey öyle değildi yani...

Sakıp Bey yalnız başına uçmazdı. Sakıp Bey öyle bir lider değildi. Hep beraber uçururdu. Ortak akıl, öyle uçacaksın. Öyle de alışmış tabii, altı kardeş büyüdükleri için. Babam biraz daha tek başına bir adamdı. En büyüktü ama Sakıp amcam hep diğer kardeşleriyle birlikte hareket etme, hep onları kucaklama halinde bir insandı. Bazen yaptığı çok şeyi kardeşlerinin desteğiyle yaptı, o birlik ve beraberlik müthiş bir güç veren bir şey insana, ama tabii bazen de bazı şeyler de yapılamadı.

Neler yapılamadı mesela?

Örneğin, sene 1983-84. Turgut Bey başbakan olmuş, Amerika'da Manhattan'dan arıyor Sakıp Bey'i, "Sakıp. Gel, Plaza Otel satılıyor, al bunu" diyor. Türkiye yeni yeni yaralarını sarıyor.





Turgut Bey'in liderliğinde yeni dünyaya açılıyor. Tekrar canlanmışız, yeni yatırımlara hevesleniyoruz, burada böyle işler var. Sakıp Bey büyük bir heyecanla Amerika'ya gidiyor. Tesadüf ben de oradayım. New York'ta Plaza Hotel'in etrafında beş-altı kere dönüyor dönüyor, o zaman böyle fotoğraflar filan yok ama fotoğraflar çekiyor, büyük bir heyecan duyuyor. O yıllarda 100 milyon dolara Plaza Hotel satılıyor. Turgut Bey'in de vizyonuna bakın yani. Ama o zaman 100 milyon dolar da önemli bir para, çok önemli bir para. Yani bir fabrika kuruyoruz o zaman. Şöyle söyleyeyim, 1977-78'de Brisa'ya Lassa'ya 50 milyon dolar borç alıyoruz. Türkiye'nin en yüksek özel sektör borcu. Ama Sakıp Bey niyetli, geliyor ancak işte bu ortak akla takılıyor tabii. Çünkü o sırada başka planlar var, yatırımlar var, sermaye artışları var. Sonra çok anardı, hep New York'a gittiğinde "Burayı kaçırdık" derdi. Hayatta tabii böyle işler var, öncelikler var. Hayatta verdiğiniz öncelikler var.

Babanız İhsan Sabancı sanayinin içinde mi?

İşlerle çok ilgili olmadı o. Babam gerçek bir Adanalı ağa oldu ve toprağı severdi, pamuğı severdi, pamuk ticareti yapardı. Ama sanayi öncelikli tabii. Fabrikalar öncelikli, fabrikalara sermaye koyma yaşantımızda çok öncelikli, kazanılan para da içeride kalır. Büyümeye harcanır.

O dönemin ortak özelliklerinden biri. Kiminle konuşsak bunu söylüyor. Kazanılan para yeniden işe veriliyor.

Yeniden işe döner. Öyle anormal hayatlar yok. Herkesin evi var tabii İstanbul'a gelindiği için, herkese İstanbul'da da evler alınıyor ama öncelik işte.

Oteli alsaydınız evet daha çok büyük gelir getirebilirdi ama sanayiye daha önem verdiniz.

Çok önemli. Sanayi ve kalkınma önemli, ama bu sadece bizde değil. Bizim Türkiye'nin gelişmesinde, 70'li yıllar, 80'li yıllar hatta 90'lı yıllar ve dünyada da böyle. Ondan sonra başka yatırım amaçları çıkıyor. Ve gelişmişlikte de. Yani beş bin dolar kişi başı gelirken başka, 10 bin dolarken başka beklentiler ve yatırım araçları farklılaşıyor. O zaman daha fazla tasarruf vardı. Şimdi öyle değil. Ama ekonomik ortam da bunu teşvik ediyor. Örneğin temettü dağıtmamak, şirkette parayı bırakmak ve yatırım yapmak bunları teşvik eden bir ortam olacak.

Son yıllarda hizmetler sektörü öne çıkıyor. Burada bir tehlike görüyor musunuz?

Dünyada da Türkiye'de de gelir arttıkça yeni sektörler çıkıyor. Servis sektörü, tüketimin artması ile organize perakendecilik, satış, pazarlama, bunlar önem kazandı. Satış networkleri konuşulmaya başlandı, servis işi ve servis endüstrisi, o da bir endüstridir, o da istihdam yaratır, ona da uzun vadeli bakmak gerekir, ilave olarak 90'lı yıllardan sonra Türkiye de gelişti. 2000'li yıllarda da görüyoruz ki Türkiye'de artık dünyayı yakaladı bütün sektörlerde. Tabii Türkiye gelişmekte olan bir ülke olduğu için hepimizi biraz tereddüte düşüren son yıllardaki gayrimenkuldeki artıştır. Yani Türkiye'de en önemli yatırım aracı konut. Çok bildiğimiz önemli ekonomistler, Kemal Dervişler, Babacanlar vs. herkes ne diyor? Türkiye'de tasarruf oranı çok düşük. Tasarruf oranını arttırmamız lazım.

Orta gelir tuzağı, 10 bin dolar kişi başına gelirden kurtulmak için...

Kişi başına gelir 10 bin dolar oldu. Yerinde sayıyor.

Yeni aşamaya zıplayacak tasarrufa ihtiyacımız var. Fakat bunu arttırmakta zorlanıyoruz. Çünkü Türkiye’de tasarruf aracı olarak görülen bir numaralı şey ev, iki numaralı şey araba. Şimdi bunu değiştirmemiz gerekiyor. Burada bir mesele var yani, çözülmesi gereken, yeniden düzenlenmesi gereken. Feci demiyorum mesela otomotiv sektörü Türkiye’nin çok önemli bir sektörü ama bizim kazanma ve tüketme dengemize bakarsak yeni düzenlemelere ihtiyacımız var.

Almanya dünyada güçlü bir ülke ve bu gücünü sanayiden alıyor. Güler Sabancı olarak, bu ülkenin çok önemli bir grubunu yöneten bir insan olarak sanayinin geride kalmasına ne diyorsunuz?

Doğrudur. Biz bundan üzüntü duyuyoruz. Keşke sanayi sektörüne daha iyi öngörüler verilebilseydi, daha iyi yön verilebilseydi, teşvikler vs. buna göre olsaydı. Türkiye’de sanayileşme, sanayileşmenin bir başka aşamaya geçme işi keşke daha önce ve daha iyi planlansaydı. Yapılamadı bunlar. Bu sektörlerde ise daha çabuk kazandırıyor, daha çok istihdam sağlıyor. Daha az eğitim gerektiriyor. Belki daha kolaya kaçtık diyebiliriz. Şimdi şöyle bir şey de var. Geçenlerde bir şey beni çok etkiledi. Diyor ki İngiltere’de sanayileşme süreci 125 yıl sürdü. Almanya’da 65 yıl, Amerika’da 60 yıl, Güney Kore’de 14-15 yıl. Bir de hız diye de bir şey var, anlatabiliyor muyum. Bizde daha hızlı olması lazım. Başka boyutlara da geçebiliyor olmamız lazım.

Sakıp Bey’in meslek örgütlerine ve İstanbul Sanayi Odası’na yaklaşımı nasıldı?

Sakıp Bey’in sanayi odalarıyla olan ciddi bir serüveni var ve bu bizim ailede önemli bir örnek. Sakıp Bey daha Hacı Ömer ayaktayken, 30 yaşında sanayi odası başkanlığına seçiliyor Adana’da.

Hacı Ömer’in de çok fazla istememesine rağmen. Çünkü Hacı Ömer oğullarının odaklanmasını, işten başka bir şey düşünmemelerini istiyor aslında. Yani sabah-akşam işlerini düşünmeliler ve odaklı çalışmalılar, kendisi gibi, öyle düşünüyor. O yüzden babama karşı sıkı. Fakat Sakıp Bey dışa dönük, dışarıyla çok ilişkili, Türkiye’deki gelişmeler onun kendi tabiriyle, “Yüreğimde hissediyorum” diyor. Yani sivil topluma açık bir adam. Ve tabii ki Adana’da sanayinin organize olması, herkesi toplamaya, organize etmeye, ortak akılla yürütmeye, dolayısıyla ortak ses çıkarmaya, daha güçlü olmaya, bunlara çok yatkın. Ve ortam da zaten böyle bir teşkilatlanmayı istiyor.

Ankara’ya karşı birlik olmaları mı gerekiyor?

Yani daha iyi bir sanayi olabilmesi için Ankara ile diyalogların sağlanması, herkesin organize olması, herkesin bir arada aynı sesi çıkarmaları için Adana Sanayi Odası başkanlığına seçiliyor 29-30 yaşında. Hacı Ömer çok mutlu değil. Sakıp yeni bir ilgi alanı buluyor. Ama oluyor yani, Adana’daki bütün herkes de tebrik ediyor Hacı Ömer’i, alkışlıyorlar Sakıp’ı. Şimdi onun da hoşuna gidiyor ama yani bu oğlanın bu işlere çok merakı var. Sakıp siyasete de girer diye korkuyor bence. Yani biz bunu sonra çıkarıyoruz şifresini ama babaanneye de çok sıkı tembih var. Bu oğlana karşı sıkı duracaksın anne olarak diye. Çünkü sonraki yıllarda görüyoruz ki hakikaten Özal, Sakıp Bey’in İstanbul Belediye Başkanı olmasını çok istiyor. Dalandan önce. Sakıp Bey hevesleniyor, babaannem de hayatta, tabii ki asla olamaz



babandan öyle vasiyet var diyor. Yok siyaset diyor ve bitti o iş.

Sanayi mi tercih ediyor diyelim buna?

Tabii tabii sanayi mi tercih ediyor. İş hayatını tercih ediyor. Yani ama hoşuna da gitti yani o teklif. Sonraki hayatında da gerek İstanbul Sanayi Odası'ndaki aktiviteleri, gerek TÜSİAD'ın kuruluş çalışmalarındaki aktiviteleri Sakıp beyin bu sosyal yönünü çok ortaya koyar.

Sanayi Odası toplantılarında da mutlaka konuşur, çok farklı sorunlara değinirdi.

Evet... Sanayicilerden bazıları Sakıp Bey İstanbul Sanayi Odası'nı ve tüm sanayicileri konuşur yaptı, derdi bana. Yani Türk sanayicisini konuşur hale getirdi. Ayın son çarşambası yapılan o sanayi odası toplantılarında çıkıp, büyük memleket meselelerini gündeme getirirdi. Yani o toplantıların ilk başlangıç nedeni çeşitli sektörlerde çalışan arkadaşların, komitelerde çalışan arkadaşların bir araya gelip konuşmalarıydı. 'Biz bu ülke için çalışıyoruz'un müdafaasını yapan bir iş adamı oldu. Hakikaten de her konuşmasına hazırlanırdı. Bizde usul salı günleriydi. Kardeşleriyle olan toplantısı vardı salı sabahları. Onlarla da gündemdeki konularla ilgili bir prova yapardı. Zaten o toplantının gayesi de kardeşlerle beraber holdingdeki ekibin en son çıkan mevzuat, en son çıkan tebliğ, işlerimizle ilgili en son konuları tartışmasıydı. Dolayısıyla yeni bilgilere sahip bir şekilde Çarşamba günü oraya gider en önemli noktaları orada söylerdi. O söyleyince konu açılır, diğerleri de söylerdi.

Etkisi olur muydu bu konuşmaların Ankara'da?

İstanbul Sanayi Odası'ndan çıkan seslerin bir önemi vardı. Bunu daha sonra diğer

bakanlardan da duyduk. Ankara bu sesi duyardı. Ankara bu sese reaksiyon verir, açıklama yapar, merak etmeyin düzeltereceğiz, derdi. Dolayısıyla Sakıp Bey kendi döneminin cesaretiydi. Güzel ve yumuşak konuşurdu. Sakıp amcam önce iltifat eder olumlu yerinden bakardı. Yani bir şeyi tenkit etmeden önce hakikaten birkaç kere o işe iyi tarafından bakmaya çalışır ondan sonra tenkit ederdi. Çok esprileri de vardı güncel konularla ilgili. Biri aklıma geliyor mesela. Bu vergi konusu çok konuşulan bir konuydu. O zaman da çok önemliydi Sakıp Bey. Maliye'nin vergi toplamak için yaptığı reklamlara çıkan ilk iş adamıydı aynı zamanda. Vergiden dönenin kaşığı kırılınsın, demişti. Konuşarak, tartışarak her şeyin halledileceğine inanırdı. Demokrasiye yatkın bir kişilikti. İyi dinlerdi. Ali Kırca'nın Siyaset Meydanı'na da ilk çıkan iş adamıdır Sakıp Bey. Yani dolayısıyla bu kişilik kendiliğinden oluşmuyor tabii. Bir çok safhalardan geçiyor.

2004'te kaybettik değil mi?

10 Nisan 2004'te kaybettik. Tedaviden geldi 3 ay sonra kaybettik. 24 Şubat 2004 yılında gene İstanbul Sanayi Odası'nda o zamanın Maliye Bakanı Unakıtan'ı ağırlıyor oda. Gene Sakıp Bey kürsüye çıkıyor. Kürsüde işte vergiden bahsediyor, Amerika'dan geldim. Amerika'da üç şeyin çaresi yok diyorlar, diyor. Biri ölüm, biri değişim, diğeri de vergi. Dolayısıyla orada yine o konuşmayı yapıyor. Bir de Sakıp Bey böyle meseleleri çok iyi anlatır. Çok da çarpıcı söyler, güldürürdü de insanları. Bu vergi meselesi önemli bir konusuydu Sakıp Bey'in.

Vergi konuşmalarında "anası danası" sözleri de ona aitti. Vergi meselesine neden takılmıştı?

Evet evet. Türkiye'nin kazananlarının daha çok vergi vermesi gerektiğine inanırdı. Vergi verilmemesini hazmedemezdi. Yani çok vergi

verilsin demiyor ama haklı olarak herkes kazancından vermeli diye inanırdı.

Vergi kaçacağından mı yakınırdı?

Kaçaktan sıkıntılıydı evet. Ve bunu da çok güzel ifade ederdi. Bunu espri ile de ifade ettiği zamanlar vardı. Örneğin hatırlıyorum işte vergi rekortmenleri filan açıklanıyor. İSO'da Sakıp Bey yine çıkıyor 'Manukyan'ın altında kalanlar utansın' diye müthiş bir konuşma yapıyor. Ertesi gün gazetelerde... Tabii bu espriyi anlamayanlar da olabiliyor. Ama buna en çok gülenlerden birinin Vehbi Bey olduğunu ve Sakıp Bey'i tebrik ettiğini biliyoruz.

Hazır açılmışken Vehbi Bey ile ilgili sizin yanınızda yaşanan bir anekdot var mı?

Çok severlerdi birbirlerini. Ama çok farklıydılar.

Rekabet?

Dostluklarında rekabeti o kadar çok hissetmezdim. O da birlikteliklerinin önemli bir değeri gibiydi. Yani şakalaşmalarının, birlikteliklerinin, dostluklarının ama şu belliydi. Vehbi Bey tabii başka bir jenerasyon, Sakıp Bey'in babası olacak yaşta. Öyle beraber görünürlerdi. Ve Sakıp Bey'in bu cesur açık konuşması Vehbi Bey'in, onun kişiliğinde de jenerasyonunda çok olmayan bir şey. Ama Sakıp Bey'in bu konuşmalarını, cesaretini çok takdir ederdi Vehbi Bey. Hem şaşar, şaşırdığını belli eder hem de çok tebrik mektupları yazardı Sakıp Bey'e. O da ondan çok memnun olurdu. Daha çok destek alırdı yani.

Genç kuşaklara, gençlere neler söylemek istersiniz?

Yani şimdi farklı bir gençlik var, onların sanayiye bakışı bizimki gibi değil. Ben bir kere onu anlamaya çalışıyorum. Yani sevindirici

olan olağanüstü bir girişimcilik başladı, bir girişimci ruh var. Ama onların girişimcilikten anladıkları belki de bu jenerasyonun özelliği bu, yeni fikirlerini hayata geçirmek. Bizim üniversitede mezun olanları görüyorum. Bir zamanlar bizim Amerika'da gördüğümüz ve aslında ne cesur bunlar dediğimiz bir kitle görüyorum ben. Kaybetmekten korkmuyorlar. Bu çok önemli bir durum. Yani girişimci olmanın birinci kuralı bu. Kaybetmekten korkmuyorlarsa, yeniden başlayabileceklerine inanıyorlar, bu önemli bir durum bu jenerasyonda. Ama çok sabırlı değiller. Bizim konuştuğumuz tür sanayicilikte çok sabır isteyen bir konu. Ama bunun tek yolu sevmeleri lazım.

Bir de sanayiinin yapısı değişti, değil mi?

Değişti değişti. Dolayısıyla bizler de hep eskiyi tekrarlayıp, eskiyi beklememeliyiz gençlerden. Ama gençlerden şunu bekleme hakkımız var. Türkiye'ye yeni bir dönem yaşatmalarını isteyebiliriz. Daha girişimci olmalarını yeni fikirler yaratmalarını, yeni endüstriler yaratmalarını beklemeliyiz. Bu dijitalleşen dünyada yeni işler yapmalarını know-how, teknoloji, inovasyon bu konularda ben görüyorum ki bu dünya bize yeni fırsatlar sunuyor. Umuyorum ki bunu ülkemiz olarak gençlerle birlikte yakalayalım. Hatta girelim.

Biraz karikatürize ederek son bir soru. TEKNOSA ürünlerinin yüzde yüz Türk markası olması gibi bir hayal var mı?

Hayır benim öyle bir hayalim yok. Global düşünmekten vazgeçemeyiz artık. Milliyetçilik güzel bir şey fakat bizi global düşünceden geri tutmamalı. O da olabilir neden olmasın. Belki Sony belki başka bir Amerikan markası yarın öbür gün bir Türk girişimcisinin, Türk sermayesinin malı olabilir. Bir de böyle düşünün. Sadece böyle doğurmak değil, doğanları alıp büyütme de düşünülebilir.



Ülker'in yaptığı gibi mesela Godiva gibi.

Tabii. Çok değerli bir şey. Bugün artık görüyoruz dünyada. Böyle dünya markalarını başkaları alıyor. Bakın şimdi Çinliler gelip alıyor. Ama iyi bir dünya markası yaratabilmek, iyi bir dünya markasına sahip olabilmek, satın alabilmek için güçlü bir yerel gücünüz olması lazım. Markanız, pazar payınız, iyi kazanan fabrikalarınız veya üretiminiz, işletmeniz yani kendi ülkenizdeki gücünüz ancak sizi daha büyük daha global yapmak için kullanılabilir.

Ve huzurlu bir halkınız.

Evet tabii ki. Huzur olmadan üretim olmaz ki. Barış olmadan üretim olmaz.

Siz hala kendiniz sanayiden heyecan duyuyor musunuz? Kendinizi sanayici olarak tanımlıyor musunuz?

Evet evet. Hala sanayiden heyecan duyuyorum ama benim duyduğum heyecanda üretmek kadar yaratma heyecanı var. Yani bu inovasyonla, bu yeni dünya dijitalleşmeyle, yeni teknolojiler, yeni malzemeler, yeni yaklaşımlarla değişim yaşayan dünya bana heyecan veriyor. Yani bir kompozitler çıkıyor bizim bildiğimiz kauçukların yerini alıyor. Yani bu değişim de bana heyecan veriyor.

Peki Sabancı önümüzdeki yıllarda sanayi kuruluşu olarak mı devam edecek yoksa hizmette mi yer alacak, sizin hayaliniz ne?

Biz, Sabancı Topluluğu artık bir portföy yönetiyoruz. Yani dolayısıyla bu portföyün içinde daima ve daima sanayinin ve üretimin yeri çok önemli olacak. Ama biz bunun içinde beraberinde servis üreteceğiz. İnsan hayatını daha iyiye götürmek için elimizden

gelen her şeyi yapacağız. Ama bunu enerjide yapacağız, başka bir konuda yapacağız. Tek başına sadece sanayici değiliz yani. Yani yeni geldiğimiz dünyada buna alışmamız gerekiyor. Yani sanayi ile servisin arasındaki sınırlar yok oluyor. Yeni teknolojiler bize bunu getiriyor. Yani bunu iyi anlamamız lazım. Üretim hala önemli ama üretimle, servis satış bunların artık sınırları kalmadı.

Şimdiki kuşaklar, 20-30 yaş kuşağı sanayiye mesafeli duruyormuş gibi bir araştırma var.

Evet, evet doğrudur.

Çocuk diyor ki, "Baba şu fabrikayı verelim müteahhide. 100 milyon dolar veriyor..."

Ama işte maalesef bu eski bakan Ali Babacan'ın dediği rant. Türkiye'de bir de şey değişti bunu konuşalım, emlak işi tasarruf işi oldu. Bir numaralı tasarruf aracı oldu. Olur mu canım, tabii ki yazık. Taşa toprağa gömüyorsun.





İSMET SÖZEN

“SANAYİCİLİK SABIR İSTER”

Uşak'ta 1929'un son aylarında dar gelirli bir ailenin dört çocuğundan biri olarak dünyaya geliyor Dr. İsmet Sözen. Doktorluğu Tıp Fakültesi'nden. Ancak doktorluk yapmak yerine en yakın mesleği ilacı seçiyor. Böylece kaderi sanayicilikle buluşuyor.

Bir laboratuvarla başladığı üretimde bugün Türkiye'nin tek kan torbası üretimini yapan Kansuk şirketinin sahibi...

Sanayiciliğin Türkiye'de zor olduğunu söylüyor ve “Yerli sanayiciliğe aşığım. Ama Gümrük Birliği ilahta yerli sanayii eritti” diyor.

İstanbul Sanayi Odası'nda uzun yıllar çalışmalar yapan, İstanbul Sanayi Odası Vakfı'nda ise gönüllü olarak ciddi katkılar yapan Sözen, 55 yıllık deneyimlerini paylaştı:



Yaşam öykünüzü dinleyebilir miyiz kısaca?

Uşak doğumluyum. Liseye kadar Uşak'ta eğitimimi yaptım. Liseye de o günkü zor şartlara rağmen Kabataş Lisesi'ne geldim. Oradan mezunum. O günkü şartlarda üniversite kadar kıymetli bir yerdi orası. Ondan sonra Tıp Fakültesi'ne girdim. Türkiye'de bir taneydi. Orada da hocaların pek çoğu Hitler'den kaçan Yahudilerdi. Bütün dersleri onlarda aldık. Askerlikten sonra bir projem vardı. Yıl 1953. Ülke fakir ve eğitimsiz. Uşak'ta köy köy dolaştım. Mecburi hizmet gelince doktorluk yapmak yerine küçük bir ilaç firması aldım.

Sanayiciliğe böyle mi başladınız?

Bu 1958'deki ilk sanayiciliğimdir. Bugünkü Kansuk laboratuvarını ise 1960'da kurdum. Ve o kurduğum laboratuvarla da o günden bugüne kadar bu sene 55'inci yılı bitiriyoruz. Yani sanayiye başladığımda sanayi odası daha yeni yeni kurulmuştu. Buradan itibaren de bir sanayicilik devrimi başladı.

Demediniz mi ben işletmecilik okumadım, nasıl yöneticilik yaparım doktorluk eğitimimle diye?

Şimdi oradan aileye dönmek lazım. Babam Avrupa'yı görmüş, çalışmış, etmiş. Dolayısıyla beni en kötü şartlarda Kabataş gibi bir liseye gönderip eğitim yaptırdı. O eğitimden sonra da günü geldiği zaman da büyüklere hep danışılır. Oturduk beraberce onun tavsiyesi ile karar verdik. Aslında ben mühendislik okumak istemiştim, babam doktorluk önermişti. Ama o telkinle doktorluğu seçtim. Doktorluğu devam ettirebilmek için de ilaç sanayiinden daha iyi bir yol yoktu. Yapım itibarıyla de İstanbul'a gelebilmek için o kadar büyük ekiplerin, insanların, sanayicilerin içinde olabilmek için bir tek prensip edindim.

Her türlü şekilde şahsiyetimi muhafaza etmek. Hiç kimse karşısında eğilmemek. Artık duayenim sanayide. Çok zordu, mahkemelere bile düştük.

Bizi başarısızlıklarda çok ilgilendiriyor. Neler yaşadınız?

Bir şey yapmak o sıralar çok zordu. Benim yaptığım kalemlerin hep taklitleri yapıldı. Hemen hemen müdahale etmedim. Bir tanesine müdahale ettim, mahkeme kanalıyla yaptığı hareketi önlemeye çalıştım. Ondan sonra da yine de serbest bıraktım. Sebebi de şu oldu daha sonraki zamanlarda ben 1969'dan itibaren Türkiye'de ilaçla ilgili bir dernek kurdum. Bugünkü adı da Türkiye İlaç Sanayi Derneği, adı sanı da benden. Ve o dernekle beraber ana hedefim yerli firmalara yönelik onlarında gelişmelerini temin etmektir. Hem kendim gelişirken hem de onların gelişmesi için uğraşverişmem gerekir dedim. 25 sene başkanlık yaptım. İlaç fiyatlarını illa bakanlık vermek isterdi, hala da öyle. O fiyatları almak için çok büyük mücadeleler verdik. Ruhsat almak kolay değildi. Çünkü çok bilen de yoktu zaten. Ruhsat için müthiş mücadeleler verdik ve onların belli nokta olarak belli kriterleri getirme haline geldik.

Yaşadığınız örnek bir olay var mı?

Çok araştırmalar yaptım. Bir tanesi Amerika ile ilgili orada mecmualardan birinde bir çalışma gördüm. O çalışmada bizim şu anda devam ettirdiğimiz bir mamulümüz vardı. Çocuk ishaline karşı bir ilaçtı. Çok basit bir ilaçtı. Müracaat ettim bakanlığa. Bakanlık kabul etmedi. Amerikada bile henüz üretilmemiş. Dolayısıyla bana bunu müsaade etmediler. Ondan sonra Dünya Sağlık Örgütü bunun kıymetini gördü. Daha sonra üretildi. Ben de burada ürettim.



İlaç sanayiinde yerli üretimi savundunuz hep. Neler oldu?

Yerli sanayiye aşık bir insanım. Yerli sanayi için her türlü çalışmalarını yaptım. Gümrük Birliği öncesinde 120 civarında firma vardı kurulmuş. Gümrük Birliği ile birlikte değişim süreci başladı. Tek tek giderek onların çalışmalarını organize edenlerden de birisiyim. Hala yerliciyim ben. Bazı ilaçları zararına satıyoruz. Bazı ilaçları kendimizi belli seviyede tuttuğumuz için yapabiliyoruz ama nereye kadar yapabiliriz onu bilmiyoruz tabii.

Sizin için girişimcilik ne demek o zamanlar?

Girişimcilik ruhu eğer içinde yeni bir şey yapma ihtiyacını geliştirebildiyse ki geliştirdim ben odur. Bizim şu andaki mamullerimizin pek çoğu da Türkiye'de yok. Mesela kan torbası. Bu kan torbasını Avrupa'da dolaşp neler var neler yok araştırırken gördüm. Girişimciliğin özünde bu vardır. Alırsın çantayı bunu ancak bir Özal yapar gibi oldu herkese çantayı alacaksın yeni bir şey yapmak istiyorsan dolaşacaksın, dedi.

Bir duayen olarak gençlere tavsiyeniz nedir?

Şimdi gençlerin en büyük sıkıntısı bir iş buldukları zaman o işte sebat denilen bir hadiseleri yok. Yani sebat her şeyi öğrenmek için geçen zamandır. O zaman içerisinde bir parça bir şey öğrendiklerinde hemen başkaları devreye girip hemen başka bir işe gidiyorlar. Bizim burada başka bir eczacı arkadaşımız da var. O da neredeyse emekli oldu da bırakmıyoruz. Gençlere Türkiye'de esasında çok imkanlar var. Çok yer değiştiriyorlar. Yer değiştirdiği zaman da o zaman belli bir seviyeye gelemiyorlar. Okullardaki eğitimler de yetersiz. Diplomalara için geçiriyorsun atölyeye bakıyorsun durum sıfır.

Sabır neticesinde belki 5 sene sonra alacakları maaşı belki 2-3 sene sonra alacaklar.

İkinci kuşak başladı mı?

Oğlum Tolga Sözen geldi. Uzun süredir yönetimi ona devrettim. Çalışmalara girdiği için bütün ağırlık onun sırtında. Ondan sonra ki eğitime önem veren birisiyim.

İstanbul Sanayi Odası'nın önemli işadamlarından birisiniz. Neler yaptınız?

İSO Meclisi'ne 1970'li yıllarda girdim. 1978-79 yıllarında Yönetim Kurulu Üyeliği yaptım. İSO çok esaslı bir okul oldu bizim için. Her türlü çalışmayı yaptık. 25 sene meclis üyeliğim var. Şimdi oğlum Meclis'te. Komisyonlarda çalıştım.

Sanayi Odası Vakfı'nın kurucularındansınız değil mi?

O zaman yönetimi de ikna ettik ben 1994'te bir vakıf kurdum. Bu vakfın ana gayesi sanayiye eğitim vermektir. Şimdi o eğitim vermenin içerisinde sanayinin meslek yüksek okullarına çok ihtiyacı olduğunu gördüm. Şu anda vakıf hala faaliyette. O vakıfla YÖK ile sanayi odası arasında bir anlaşma yaptık. Ben Türkiye çapında çok eğitilmiş en az 10 kişilik ekip kurdum ve o ekiple de Türkiye'de en az 16 sene çalışma yaptım. Gerekli tedrisatı okulların bünyesine aldık. Amerika'dan, İngiltere'den bu mevzudaki her şeyi aldık, Türkiye'ye de getirdik ve onları çalışır hale getirdik. Oradaki öğrenciler hem çalışsınlar hem de sanayici ondan istifade etsin, başka yerlerde aramasın dedik. Etiler'deki okulu teknik lise olarak kurduk onu. Çok güzel yalnız orada biraz laboratuvarlarda eksiklikler var hala. Ben şimdi oradan çekildim.





**Devlet ile ilgili
ne tür sorunlar
yaşadınız. Sağlık
Bakanlığında bir imza
atılmayınca oradaki memurun
eline düşüyor bir sanayici, eli
kolu bağlı. Absürt, güldüğünüz ya da
kızdığımız bir hikaye.**

Askeri darbeye Sağlık Bakanı benim de çok iyi arkadaşım sınıf arkadaşım. Ama ben kolay kolay gitmezdim yanına. Ancak onunla bir konuşma yaptım. İlaç sanayiini şu anda her şeyiyle benden iyi bilen yok. Ben sana yardımcı olayım dedi. Cevabı şu oldu; 'Sen tarafsın ben seninle konuşamam.' Arkadaşım bir daha benimle konuşmadı, ben de bir daha selam vermedim. Ancak o zaman rahmetli Nejat Bey vardı. O da orada bir sendika kurdu başkan oldu. Onunla beraber biz zorlayarak başbakanla yaptık temaları, o da bizi topladı, haklı buldu. Sağlık Bakanı da arkasında genel müdürle geldi. İlaç üreticileri olarak isteklerimizi sıraladık. Arkasını dönüp gitti. Ondan sonra da biz onunla müthiş mücadele ettik ve bakanlıktan ayrıldı. Bu tür örnekler çok fazla. Sanayici olmak çok zor Türkiye'de.

Bugün hala sıkıntı var mı?

Biz şu anda kan torbası gibi ürünlerimizi Türkiye'de devletin fiyat politikası yüzünden pek satmamaya çalışıyoruz. Çünkü ihalelerde koydukları fiyatı iki sene ödemezler. İstedikleri zaman yaparlar. Bu da sanayiciliğin ruhuna aykırı. Sanayici satacak, edecek, parasını alacak, kârını edecek, kârsız da olmaz ama böyle bir durum olunca biz onu satmıyoruz. Irak'a, Azerbaycan'a gitti. Avrupada bir sürü yerlere gitti. Oralara torbamızı satıyoruz. Değişik şekillerini çeşitlerini de yaptık onun üzerinden Japonlarla falan münasebetlerimiz var dolayısıyla o tip gidiyoruz. Türkiye'de alır da belki satarız. Çünkü kalitemiz dünya kalitesinde. Yani o kadar da kaliteli malımız var.





MEHMET ŞUHUBİ

“VERGİ MEMURLUĞUNDAN SANAYİCİLİĞE”

Türkiye'nin tarihinde kara lekelerden biri Varlık Vergisi. Ekonomide yaşanan darboğazı aşmak için İnönü hükümeti döneminde Maliye Bakanı Şükrü Saraçoğlu'nun fikriyle ortaya atılan Varlık Vergisi, adaletsiz bir sistemle binlerce insanı mağdur etti. Tahakkuk eden vergiler yüzünden birçok iş insanı iflas etti, vergi ödeyemeyenler Aşkale'de sürgüne gönderildi.

Varlık Vergisi'nin asıl nedeni ise bir anlamda servet transferi idi. O yıllarda ekonomik hayatta etkin olan Rum, Ermeni ve Musevi vatandaşların büyük bölümü sanayi kuruluşlarından evlerindeki sobalara kadar sahip oldukları malları kaybettiler. Sermayenin el değiştirilerek Türkleştirilmesi politikaları bir yıl sürdü.

İstanbul'da sanayicilerin duayeni Mehmet Şuhubi o yıllarda genç bir vergi memuruydu. Bu uygulamanın yakın tanığı oldu. Şuhubi, o yıllarda devletin parasız kaldığını ve bu vergiyi çıkarmak zorunda kaldığını söylüyor. Vergiyi haksız bulan Şuhubi şunları anlatıyor.



Nerede okudunuz? İş hayatına ne zaman nasıl başladınız?

Marmara Üniversitesi Yüksek Ticaret Bölümü mezunuyum. Maliye’de işe başladım. Abim tahsis şefliğinde müdür yardımcısı idi. Bana da orada 50 TL maaşlı bir iş buldular. Tahakkuk katibi oldum. Tahakkuk memuru ile beraber gidiyordum hacizlere. Şirketlere değer biçilmesi, açık arttırma ile satışı gibi konularda tespit yapıyordum.

Varlık Vergisi zamanları mı?

Evet Varlık Vergisi zamanları. Ben yakın bir tanıyıym Varlık vergisinin. Ülkemizin o sırada idaresi için paraya ihtiyacı vardı. Türkiye’de ne bütçe vardı ne de bütçe kavramı. Hiçbir yerden vergi alınamıyordu. Sanayi para kazanamıyordu. Mükellef sayısı çok azdı. Parmakla sayılacak kadar, büyük telakki edilen iki üç sanayi müessesesi vardı. Sanayi daha çok atölye tipi küçük müesseselerden oluşuyordu. Onlar da azınlıkların elindeydi. Ve mevcut olaylar para getirmeye yönelikti. O nedenle çıktı bu vergi. Vergiden sonra Anadolu’dan gelen insanlar, o sanayilerin içine girip hiç bilmedikleri bir konuyu, sahiplerini de içeride tutarak öğrendiler.

Yani vergi biraz sermayenin el değiştirmesi için mi düşünüldü?

Dediğim gibi paraya Musevi, Rum ve Ermeni vatandaşlar hâkimdi. Sanayiciliğin önemini biliyorlardı. Tabii çok canlar acıdı. Daha sonraki dönemlere de yansdı bunlar. Ancak ülkede bir sanayileşme hareketi başladı. Anadolu’nun tarımdan para kazanmış eşrafı, İstanbul’a gelip fabrikalar satın almaya başladı. Azınlıkların elinde olan fabrikalar, el değiştirdi. Ama bu acılara rağmen sanayicilikten vazgeçmemiş aileler de oldu. Kalmasaydı zaten Türkiye’nin hali dumandı.

Hangi aileler?

Mesela Jak Kamhi.

Çok sayıda Musevi, Rum, Ermeni patron, sanayicinin serveti heba oldu mu?

Garip bir şey söyleyeyim, Aşkale’ye giden birini tanıyordum. Geldikten sonra işinin başına geçti. Onlarda para vardı, parayı vermediler Aşkale’ye gittiler. Aşkale’yi tercih ettiler. Parayı verse fakir olarak yaşayacaktı. Aşkale’ye giden Musevilerin bir çoğu paralıydı, vermediler.

Siz nasıl yorumluyorsunuz bunu Mehmet Bey?

Doğru yorumluyorum. Çünkü Aşkale haksızlıktı. Bir adamı para vermediği için hiçbir işe yaramadığı bir yere götürüyorsun ayrıca orada besliyorsun adamı ölmesin diye. Onun parasını da bulamıyorsun, varsa.

Türkiye sanayisi o yıllardan sonra nasıl gelişti sizce?

Türk sanayiinin gelişmesinde Varlık Vergisi’nin, azınlıklarla ilgili uygulamasının rolü olmuştur. Bu gerçektir. Çünkü öyle girmiştir Türkler oraya, o vesileyle girmiştir. Haberleri bile yoktu. Sanayinin gelişmesinde bu bir faktördür. Bir başka faktör daha var. Türk insanı ağırlıklı olarak tarımla yaşamış Anadolu’da. Sanayi kavramı hiç yok. Türklerin hangi vesileyle olursa olsun -Varlık Vergisi de dâhil- sanayiye girmesi çok yararlı olmuştur. Çünkü sanayideki verimliliğin tarımdaki neticelerden çok daha farklı olduğunu görmüştür oraya giren Türkler. Sanayinin üretim ve para kazanma gücünün yüksekliğini hissetmiştir. Ve ondan sonra da birçok insan sanayiye yönelmiştir. İzzet Özilhan benim çok sevdiğim bir arkadaşım. Tuncay Özilhan’ın, Anadolu Holding’in sahibinin babası.



O kendisi söylerdi, “Ben ticaretle uğraştım. Eşek sırtında kumaşları kasabalara götürüp satarak öyle para kazanıyordum. Sonra geliştım.” Kendisi iftiharla söylerdi bunu. Ama bir de gerçeği söylerdi. Yani bir sanayi yoktu.

Varlık Vergisi’nde servet transferlerine tanık olan Mehmet Bey de birden bire zengin olmak ister mi?

Zengin olmak isteyebilir.

Bugünlere nasıl geldiniz? “Jules Vernes okurdum, o yaratıcılık vardı içimde,” demiştiniz.

Bakın, statik düşünceye sahip bir insanın başarılı olması mümkündür. Ama kafasının idaresi güç hale gelmiş, çok değişik düşünceleri devamlı olarak kafasında geliştiren bir insanın idaresi çok zordur. Ama zor olanın başardığı iş öbürkünün başardığı işten daha büyüktür. Neden? Çünkü tatmin olmaz, eksikliğini tamamlar, orada eksik gördüğünü geliştirir.

Teslo’yu nasıl kurdunuz?

Şimdi çok uzun süre memurluktan sonra emekliliğe yakın kurdum Teslo’yu. Küçük kızıma bir işyeri olarak kurdum. Memurlukta fırsatları gördüm, avantajları kullanarak, fazla da kendime mali yük yüklemeyen, makinelerin kredili olarak alınması gibi bir sistemle başladık. Makine krediyile olunca makine çalıştığı zaman kendi kendini ödemeye başladı. Yeni iş kurabilmek için devletin teşvikleri vardı. O teşvikleri çok iyi biliyordum. Küçük bir yerde, aşağı yukarı 250 metrekareselik bir yeri kiraladık, kirayla yani, oraya çorap makinelerini kurmaya başladım. Çok güzel bir pazar oluştu. Makineleri çoğalttım. Makineleri çoğalttıktan sonra yalnız çorapta değil dokumayı da genişletmeye karar verdim. Çorlu’daki yeri aldım. Yeri aldıktan sonra oraya bir bina yaptık. Oraya taşındık. Taşınırken

yeni makineler aldım. Yeni makineleri hep krediyile alıyordum. Bir ara 600 kişi çalışır oldu orada, fabrikada. Baskılı etiket üretmeye başladık. Doğru bir yatırım yaptık ki sonunda yabancılara sattık.

Sizin yaşadıklarınız, deneyimleriniz Türkiye’nin tüm değişim dönemlerini kapsıyor.

Evet. Ülkenin sevk ve idaresi, çelişkileri, yarattığı sıkıntılar, yarattığı neticeler, ülke üzerindeki etkiler ve değişimlerin tamamını yaşayan bir insanım. Dolayısıyla bir yerden başlayıp gittiğimiz zaman akla ilk gelecek husus, devletin gelir yoksunluğu daima haksız hareketlerin başlangıcı olmuştur. Haksız hareketler servet transferleridir. Varlık Vergisi Türkiye’nin ayıbıdır, ama mecburiyettir de. Türkiye’nin bütçesi kaynak bulmak zorundaydı. Kaynak bulurken Saraçoğlu hükümetinin aldığı kararlar ağırlıklı olarak azınlık ve zenginlerden alınacak para miktarının defterdarlar marifetiyle tayin edilmesi gibi gayri ciddi bir metotla yürütülmüştür. Defterdarların hisleri vergi kriteri olmuştur. yapmışlardır.

Bir örnek hatırlıyor musunuz?

Çelişkiler arasında biraz da gülünecek olaylardan biri şöyle. Yağcılık yaptığı iddia edilen bir adama vergi tahakkuk ettirildi. Sonra araştırıldı ki adam kepenk yağcısı. Para kaynağına ihtiyaç vardı Türkiye’de. Ve bu alınırken yapılacak hareketlerin sonuçlarının ne olacağı düşünülmedi. Hareketler daha çok büyük şehirlerde, valilikler ve defterdarlara verilen yetkilerle oldu. Bir gece içinde iki-üç kişinin kararı ile belirlendi. Savunulamaz ölçüydü bu.

Zalimce ayrıca...

Zalimce değil, bilgisizce. Bilgisizlik zalimlikten daha kötüdür.

Ama Aşkale'ye gidenlerin hayatları söndü.

Ama Aşkale bir tehditti. Asıl mühim olan o tarhiyatı yapan insanların hangi mantıkla nasıl yaptıkları ve doğru yapıp yapmadıkları meselesidir. O zamanların önemli defterdarlarından biri Faik Bey'di. Çok dürüst bir insandı. Listeler yayınlandığı zaman ilk vergi meşhur boncukçu Sepon Civan'a konmuştu. En yüksek vergi onaydı. Vergi oranı belirleyen kişilerin işadamını ne kadar tanıdığına bağlıydı. Bir kriter yoktu yani. Tabii o zaman bunun neticesi olarak çok ciddi bir servet transferi oldu. Yani azınlıklar üzerine yoğunlaşmış olan vergi sistemi Anadolu'dan gelen bazı insanların sanayici olmak gibi bir düşünce içine girmesine sebebiyet verdi. Mesela sabun üretimi yapan bir Rum'un vergisinin tahsil edilmesi için yer satışı çıkarıldı. Çok büyük bir kazan. Ben de satışta görevli olarak oradayım. Yeni alana "Bu sabun nasıl yapılır biliyor musunuz?" diye sordum. "Vallahi hiçbir şey bilmiyorum" dedi. "Buranın yeri güzel" dedi. Tam Eminönü'nde. Şimdi merhum olmuş bir işadamı arkadaşım iş hayatına böyle bir yeri alarak başlamıştı. Hiç bilmediği bir işe girdi, sonra iplik fabrikatörü oldu. O devirlerde çok büyük haksızlıklar oldu. Çocuk değildim yani 23 yaşındaydım olanları görüyordum. Türkiye'de kaynak üretmenin farklı yöntemlerini aranmamıştır. Yani vergi ödeyebilecek ünitelerin çoğaltılması imkânı varken mevcut zenginlerden para nasıl alınır? Buna yöneldiler. Yani Varlık Vergisi çok haksız ve çok kötü bir vergidir. Ama Türkiye'de Türk insanının ticaret yerine sanayiye dönüş için adımını attığı imkanları yaratmıştır. Azınlıkların çoğu ise o dönemde Türkiye'yi terk etti. Rumlar ve Musevilerin İsrail'e göçleri o sırada çok miktarda olmuştur. Ama kalanlar eskisinden daha zengin oldular. Çok basit bir sebebi vardı çünkü ne yapacaklarını biliyorlardı. İş biliyorlardı, para kazanmayı biliyorlardı.

Onları buradan kaldırıp başka bir ülkeye göndermek Türkiye'de oluşması muhtemel zenginliğin bir miktar eksilmesine sebebiyet vermiştir.

Ama bir sanayicilik refleksi veya seferberliği başladı diyorsunuz...

Evet. Yani dışarıdan, Babadağ'dan gelen bir arkadaşım -nur içinde yatsın- geliyor, burada iplik fabrikası diye son derece küçük üç beş bin iğlik bir fabrikayı Varlık Vergisi'nden satın alıyor. Sonra o insan Türkiye'nin en büyük fabrikalarını kurdu, öğrenip ondan. Merhum Rüştü Akın. İplik fabrikalarının şahını kurdu. Öğrendi de kurdu.

Sanayi odası üyeliği size nasıl bir deneyim kazandırdı?

İstanbul Sanayi Odası'nın Odakule yokken küçük binasında toplanırdık. Ticaret Odası çok büyük bir odaydı. Sanayi Odası'nın üyesi son derece azdı. Çünkü sanayicinin bir kısmı katılmıyordu, odaya bile girmiyordu o devirlerde. İbrahim Bodur'la bunu çok konuşurduk. Onun çok emeği geçmiştir. Sanayi odasında bazı fırsatlar oldu. Hükümet bazı döviz transferlerinin belirli miktarlarını sanayi odası vasıtasıyla yaptırmaya başladı. O zaman insanlar sanayi odasıyla ilişkilerini çoğalttılar. O bakımdan sanayi odası da gelişmeye başladı. Ve sanayi odasının gelişmesiyle beraber Türkiye'de sanayi üretiminin İstanbul'da yayılışının önlenmesi, Anadolu'ya kaydırılması meseleleri konuşulmaya başladı. Ve sanayi odası bence o devirde işlevini çok iyi götürdü.



Ben de orada üyeyken bir süre sonra beni yönetim kuruluna da aldılar. Çok insan tanıdım, kime güveneceğimi kime güvenmeyeceğimi öğrendim.

Var mı ilginç anılar?

Gaziantep'te grup olarak geziye gitmiştik, iki tane tabancası olan bir arkadaş bir iplik fabrikası kurmuş gösteriyor. Dedim ki ya buradan iplik çıkmaz. Sistemini kurmamışsın, bütün bu havadaki pamuk tozunun alınması lazım, emilmesi lazım, iplik olmaz burada doğru dürüst, tüylü tüylü şeyler çıkar. 'Abi alıyorlar ipliği kulak asma' dedi. Şüphelendim. Yanda bir yer vardı, bak, dedi ikinci fabrikayı buraya kuruyorum, teşvik aldım. Kocaman bir arsa. Sonra anladık ki teşvik için yapmış, yani makineler filan hepsi göstermelikmiş. Ama Halis Toprak'la da karşılaşılabiliyorsun, böyle biriyle de karşılaşılabiliyorsun. Halis Toprak cin gibi adamdı ama hiç tereddütsüz yatırımlarını yaptı, hiçbirini eksiltmedi.

Siz çorap fabrikasını seçmişsiniz, tekstille başladı diyebiliriz değil mi sanayileşme Türkiye'de?

Tabii ağırlıklı olarak tekstille başlamıştır. Yani diğer sanayiler ondan sonradır. Çünkü daha kolaydı da ondan. Makineler geliyor, insanlar çalıştırıyor, mal çıkıyor.

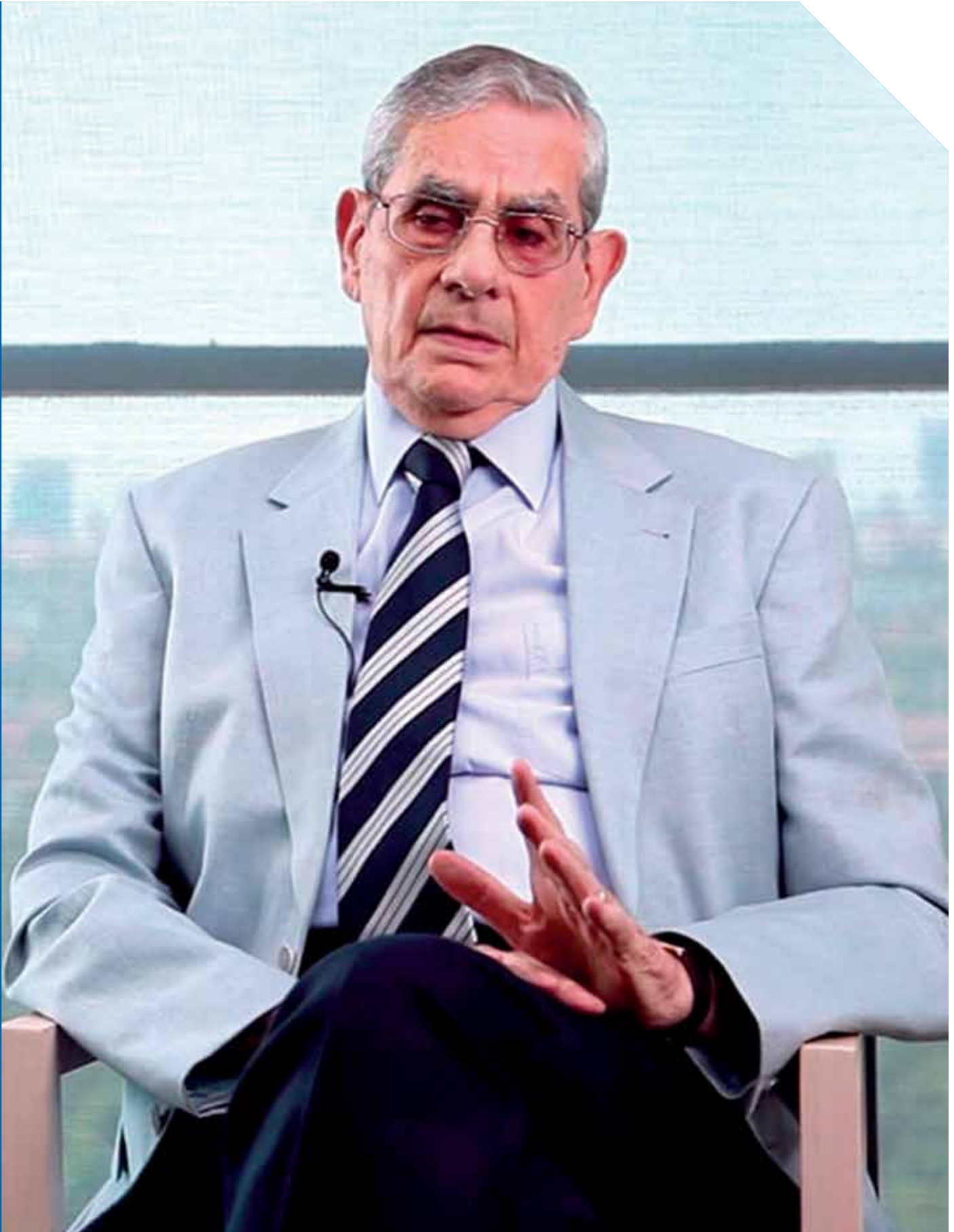
Bugün için sanayicilik ne demek? Siz yaptıklarınızdan memnun musunuz?

Yaratıcı düşüncenin sanayiciliğin ayrılmaz bir parçası olması lazım. Olmazsa bir sanayici zengin olur, ama statik bir hayat yaşar. Yaratıcı düşünce hep yenilikçi bir şeyleri ortaya koymayı getirir. Bugünün hayatında hangi sanayi olursa olsun yenilikçi düşünceyle ilgilenmiyorsa çok kısa bir süre sonra batmaya mahkumdur. Dünya o kadar hızlı geliyor ki... Burada gerçek olan şu, ben artık yaşımın en ileri dönemindeyim.

Ama kendimi yaptıklarımla, yaşadıklarımla çok mutlu hissediyorum. Neden hissediyorum, çünkü bir günüm bir güne uymamış, hep değişmiş, değişmesine sebebiyet vermişim. Her değişikliğin içinde yeni bir yaşam tecrübesi kazanmışım. Yaptığım şeyin iyi olduğunu gördüğümde sevinmişim, zor olduğunda düzeltmek için uğraşmışım. O ne yapmış beni, zinde tutmuş, ayakta tutmuş, kafamı da kendimi de. Bugünkü olaylarda kâğıt üzerinde fizibil haline gelmiş bir tesisi kurmak çocuk oyuncağı kadar kolay bir şeydir.

Yeni kuşaklar sanayicilik yapmak istemiyor. Kolay yolları tercih ediyor. Bu gidişat tehlikeli değil mi?

Bir şeyi tenkit etmeden önce haklılık arayışı içinde olalım. Hangi koşullarda yetiştik, şimdiki çocuklar hangi koşullarda yetişiyor. Dünya bizim yetiştiğimiz zaman hangi ortamdıydı, bugünkü ortamı ne? Eğer bugünkü ortamda yetişen insanlar lisan kolaylıklarını da beceri haline getirdiklerinde dünya vatandaşı gibi dünyanın istediği yerinde gelip büyüüp gelişebilecek imkanları yaratıyorsa o zaman o sorun yaratıp da yürütülmekte olan işlerden uzaklaşır. Daha başarılı olduğu yerlere doğru kayar. Sanayicilik üç türlü sorun yaratıyor. Biri doğru tesis kurup doğru üretim yapabilmek, iki, işçi çalıştırmak, üç, pazarını değiştirmek. Bir gerçek gittikçe hızlı şekilde karşımıza geliyor, bu katiyen vazgeçilmez bir şey, bunu buluşlar da körüklüyor. Çalışan insanlar, işçiler çalıştıkları işlerde aldıkları paralar ister Amerikada olsun ister Türkiyede olsun bir gün o işçiliği kendilerinin gelişmesi için mani bir unsur olarak görüyorlar ve dışarıda başarılı olmuş gençleri haklı olarak kıskanıyorlar, ben de bunu yapabilirdim diye. Sanayi yorucu bir olay. Her an ilgi isteyen, her an dikkat isteyen, hatayı kabul etmeyen bir alay sorunu olan bir olay. Başka bir hizmet işi buluyor,





orada bir iki kişi azarlıyor ama daha çok para kazanıyor. Türkiye’de, bence bütün dünyada da sektörel olarak cazip yer hizmet sektörü, sanayi sektörü değil. Sanayi sektöründe yük var sırtında. Biz bize verilen iş ile yetinmek mecburiyetindeydik. Oradan çıkarsak başka bir işi bulabilir miyiz diye endişemiz vardı. Çünkü iş az, çalışmak isteyen çoktu. Böyle bir ortamdan gelen bir insanın atılgan bir şeyler yapabilme cesareti tabii ki olamaz. İş kesimine girecek olan insanların seçici olarak girebilecekleri çok yer var, yalnız sanayi yok.

Nasıl geliştirmemiz lazım sanayiye peki, size göre?

Bir kere sanayide gencin bir görüşü olması lazım. Sanayinin geçmişe göre akıl dışı bir hızla büyük bir değişim içinde olduğunu ve bu değişimin giderek daha hızlanacağını fark etmesi lazım. Bazı sanayiler yok olacaktır. Öyle büyük bir değişim geçiriyor ki dünya, nano kelimesini biliyor musunuz? Nano teknolojisi küçülerek olayların büyümesine hizmet veriyorsa dünyadaki değişimin artık takip edilmesi çok zor. Gençler bu değişim içinde yer alamazlarsa sıradan kalmaya mahkum olurlar. Sıradan işlerin hayatı bitti, orada bir emek sarf etmekle bir yere varamazsınız.

Siz şimdi 30-40 yaşında olsaydınız ne yapardınız? Kendinize nasıl bir yön çizerdiniz?

Çalışmak mecburiyetindeysen tercihi sanayiden seçmezdim. Bugün bunu rahat söyleyebiliyorum. Sanayici yük taşıyor. Sırtında taşıyor. Başarılı olmak mecburiyetinde. Rekabetle uğraşmak mecburiyetinde. Çalışanlarla uğraşmak mecburiyetinde ve tabii ki mutlak suretle vergisini ödemek mecburiyetinde, ve sonra da kalan parayı da doğru yerlerde saklayabilmesi.

Siz ne yapardınız bu yaratıcılığınızla?

Ben yaratıcılığımı sanki daha çok inşaat sektöründe kullanmak isterdim.

Mesele para kazanmak mı, Türkiye’nin kalkınması mı?

Ama bir şeyi unuttunuz. Ben inşaat sektörüyle çalıştığım zaman arkasında 40-50 tane sanayi var, onlar olmadan inşaat olmaz ki. Onlar olacak muhakkak. Onları siz seçeceksiniz hangisi doğrusu onunla çalışacaksınız. Ama inşaata girmek demek sanayici olmamak demek değil ki. Sanayiye kontrol altında tutmak demek, bütün sanayi ürünlerini kullanıyorsun orada. Sanayiye çok iyi bileceksin, kiminle çalışacağını çok iyi bileceksin, rasyonel çalışacaksın, bundan zor bir şey olabilir mi.

Şu demir olmadan demiri kim üretecek peki, yani demiri üretecek insanları devam ettirmek gerekmiyor mu?

Orada sürpriz bir şey söyleyeceğim sakın kızma. Demirle çeliğin ömrü bitti. Şimdi tekstil maddelerinin bazıları onların yerine geçecek.

Türkiye sanayi tesislerini arttırmak zorunda değil mi?

Sanayi tesislerini arttırmak değil. Geleceğin sanayilerini kurmak, yaratıcı sanayileri bulmak. Bana onu söyleyin. Bakır tabak yapan bakır çanak yapan bir sanayi beni ilgilendirmiyor artık. Onu başka biri de yapabilir, çanak topraktan da yaparsın. Öyle sanayilerin gelişmesi mevzubahis ki, o sanayilerin içinde olmadığınız takdirde zaten size sanayici denmez. O sanayiler günlük olarak yaratıcılık istiyor, yaptım bitti değil. Ertesi gün de yeni bir yaratıcılık istiyor. İşte benim heyecan duyduğum, arzu ettiğim sanayi bu. Kendi içinde her gün yaratıcılığını geliştiren sanayi.





AHMET HAMDİ TOPBAŞ

“TÜRKİYE’NİN ANA HEDEFİ SANAYİ OLMALI”

Topbaş ailesi Konya’dan yola çıkmış tekstilci bir aile. Eyüp Bahariye Caddesi’nde kumaş üretimi ile başlayan sanayicilik hevesleri battaniye ile sürmüő. Bugün sayıları dörde inmiő Altınyıldız, Yünsa ve İpekiő’le birlikte yünlü kumaş üreticilerindin biri.

Topbaş ailesinin kamuoyunda tanınmasının asıl nedeni ise sanayicilikten çok Eymen Topbaş’ın ANAP’ın kurucuları arasında yer alması. İstanbul İl Başkanlığı da yapan Eymen Topbaş’ın kardeşi Ahmet Hamdi Topbaş ise daha okul çağlarında üretimin içinde yer almış. Babasının yanında sanayiciliği öğrenmiş.

Ahmet Hamdi Topbaş, Türkiye’nin birinci hedefinin sanayileşme olması gerektiğini söylüyor. Türkiye sanayi ve ihracatının Turgut Özal dönemi ile birlikte atak yaptığını ancak planlı bir sanayileşme yapılamadığı için sıkıntılar yaşandığı düşüncesinde. Bir başka dikkat çektiği nokta da Türkiye’nin tekstil sektöründen vazgeçemeyeceği. Bugün inşaat ve BİM ortaklığı ile perakende de yer alan Topbaş’ın görüşleri şöyle:



Topbaş ailesi tekstile ne zaman başladı? Aile öykünüzü özetler misiniz?

1920 senesinde Konya'dan gelmiş babamın babası. İstanbul'a yerleşmiş ve Sultanhamam'da dükkân açmış. Orada kumaş ithalatına başlamış. İç piyasadan da manifatura almış. Manifatura ve kumaş ithalatıyla beraber büyümüş. Ondan sonra 1950 senesinde bizim peder Eyüp'teki Bahariye Mensucat fabrikasına ortak olmuş. Sadıkoğulları'yla birlikte. Sadıkoğulları Boyner grubunun akrabası. 1949 senesinde ise Sadıkoğulları'ndan fabrikayı satın almış bizim peder bey. Ama maalesef işler biraz zor gitmiş o senelerde. Sonra 1950'de biraz durmuşlar. 1951 senesinde ise kardeşi Nuri Topbaş'ı ortak almış, bugüne kadar gelmişler. Kurucusu benim babamdı, Hulusi Topbaş'tı. Uzun yıllar birlikte kumaş ürettiler. O zamanki havalar çok soğuktu, çok kalın kumaşlar giyerdik. Ben bilirim kumaşlar top olarak sarılmazdı. Ama o zaman Anadolu'da onlar giyilirdi, çok soğuktu ben o zamanları gördüm yani. Bahariye Halı yapıyoruz bir de.

Battaniye üretiminiz sürüyor mu?

1950-52 senelerinde battaniye yapardık, bir işimiz de battaniyeydi. Bir Adalet Fabrikası vardı battaniye olarak bir de Bahariye Fabrikası vardı. 1950-60 seneleri arasında bu iş böyle devam etti. Ondan sonra daha ince mallara dönüş oldu Avrupa'dan. Yani ince iplik teknolojisi gelişti. Kaba mallar bir tarafa itilmeye başlandı. Halk biraz daha bilinçlendi. Ben hatırlarım çocukluğumda Anadolu'dan çorap getirirdik. Köylünün ayağından çıkan yün çoraplar bize kamyon kamyon gelirdi, biz o çorapları keserdik, tozunu elerdik, temizledik onları, yıkamadan tekrardan açardık, açma makineleri vardı. Tekstilin hammaddesi elyaf. Onlar elyaf haline gelirdi. İplik haline getirir, kumaş yapardık. Yokluktu bunların hepsi yani. Tabii bunlar çok çabuk unutuluyor.

Siz ne zaman çalışmaya başladınız?

Ben çocukken tatil bilmezdim. Okul bittiği anda babam elimden tutardı, doğru işletmeye götürürdü, dükkâna götürürdü, yazıhaneye götürürdü. O zaman biz kumaş satardık. Yaşım 10'du. Metreyle 2.30, 3.45, 5.60 mal keserdik. Ondan sonra babam fabrikaya devamlı etmeye başladı. Beni de beraber fabrikaya götürdü.

Fabrikanız neredeydi?

Eyüp Sultan Camisi'nin hemen yanında bulunan Bahariye Caddesi'ndeydi imalat. Bugün bacası bile duruyor. Tarihi eser olarak korunuyor, orada başladık. Çok ufaktı, sonra büyüttük. İlk imalathane 1925'lerde kurulmuştu, 1939'da diğer fabrika Sadıkoğulları tarafından kurulmuş. Biz oradan satın aldık. Orada 1980'e kadar çalıştık. 1980'de İstanbul'un gelişiminde orası istisna edilince oradan çıktık, 1980 senesinde İkitelli'ye geldik. Geldiğimiz zaman orası tarlaydı bomboştu. Şimdi oradan da çıkıyoruz.

Ne eğitimi aldınız?

Erenköy Zihnipaşa İlkokulu'nda okudum. Devlet okulunda. O zaman zaten özel okullar hiç yoktu. 1956 senesinde ilkokula girdim. İstanbul Koleji vardı Topkapı'da, ortaokulu da orada okudum. Liseyi de Mümtaz Tarhan'ın Tarhan Koleji'nde okudum üç sene.

Babanız sizi sanayiciliğe hazırladı mı?

Evet, hazırladı babam. 1963 senesinde ben ortaokuldayken babam vefat etti. Oradan 67 senesinde mezun oldum, Almanya'da tekstil okudum 3 sene. Bir sene de İngiltere'ye gittim.

Tekstil sektöründe gelişme 1980'lerde başlıyor değil mi?

Tabii. Turgut Özal bize öyle bir kapı açtı ki herkes tasını tarağını topladı ihracata yöneldi.



Eymen Topbaş ağabeyimdir. ANAP il başkanıydı. Turgut Özal'la Irak'a İran'a gittik. Rahmetli oldu o da 1991 senesinde. Turgut Bey uçağa doldururdu sanayicileri, ellerine çantalarını alırlardı herkes mal satmaya giderdi.

Türkiye'nin gelişmesinde tekstil ve hazır giyim büyük rolü oldu. İhracatla nasıl bir gelişme gösterdiniz?

Tekstil öyle bir şey ki, bugün tekstil rafa kaldırıldı falan deniyor. Öyle bir şey mümkün değil. Doğduğunuz zaman kundağa sarıyorlar, öldüğünüz zaman da kefene sarıp koyuyorlar, başka alternatifiniz yok. Tekstilsiz ülke olmaz. 1985 senesinde ihracat yapmaya başladık biz. Amerika ile Almanya'ya ihracata başladık. Ben çok sık olarak Almanya'ya fuarlara gittim. Şahsen ben gittim yani, ekibimi götürdüm. Avrupa bizi daha tanımıyordu. Türkiye'nin ihracatı 2 milyar dolar civarındaydı o zamanlar, Turgut Bey'den evvel. Biz üretir iç piyasaya verirdik. Sonra baktık ki ihracat yapmamız lazım. Teknolojiler daha gelişti, Avrupa'yı gördük oraya gittik geldik. Hakikaten de başarılı olduk.

Turgut Bey'le tanışıyor muydunuz DPT müsteşarıyken?

Evet. Bizim birader Eymen Bey, Turgut Bey ile çok samimiydi. Kardeşleri Korkut ve Yusuf'la da samimiydi. Birbirlerini çok iyi tanırlardı Turgut Bey'le. Beraber hukukumuz vardır.

İhracat gelişirken bir yandan da teknoloji gelişti. Nasıl etkilendi işleriniz?

İhracatla beraber teknoloji de geliyordu. O zaman çok yatırım yapardık, her sene yatırımlar yapardık. İhracatı katlaya katlaya gittik. 7-8 sene evveline kadar ihracat da yatırım da artarak gitti. Bugün artık yatırım yapmak biraz zor.

7 yıl önce ne oldu?

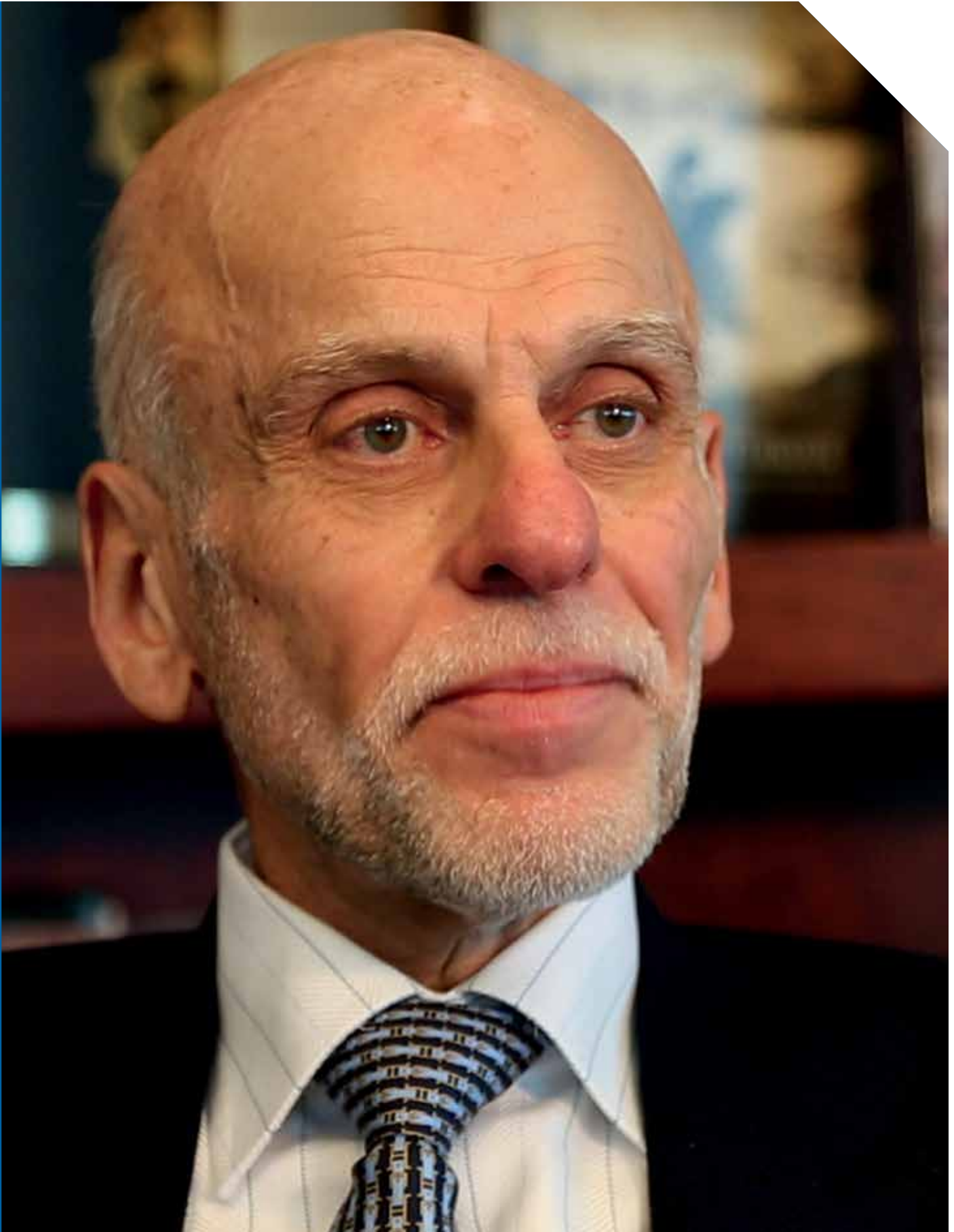
2008'lere kadar ihracat çok güzeldi. Tabii o zamanlarda Avrupa'da bu kadar kriz yoktu. Kriz başladı ve piyasada sanayi de zorlanmaya başladı. 1998'de Almanya'da Berlin duvarının yıkılması, Rusya'nın liberalleşmesi, Yugoslavya'nın yıkılması derken Çin'in ortaya çıkması ile ekonomi bambaşka bir havaya girdi. Son 10-13 seneden beri ekonominin geldiği yeri hep beraber görüyoruz. Tamamen çok çekişmeli bir rekabet ortamına girdik. Bugün ihracat yapmak iş yapmak çok zorlaşıyor.

Tekstil sektörü ne durumda şu anda?

Tekstil sektörü hala otomotiv sektöründen sonra ikinci en yüksek ihracat yapan sektör. Tekstil ve hazır giyim olarak bakıldığında ise Türkiye'nin birinci sektörüdür. 28 milyar dolarlık ihracatı vardır. Katma değeri en yüksek olan bir sektör. Cari açığı yok aksine fazla veren bir sektör.

Son birkaç yıldır ihracatımızda bir düşüş var. Sanayileşme azaldı. Sektör nereye gidiyor?

Tekstilde sıkıntılar var elbette. Tekstilde bir doyum noktasına da gelindi. Ancak tekstil teknolojik olarak kendini yeniledi. Şu anda ihracat rakamları ortada. Tekstil ihracatı konfeksiyonla beraber olmak kaydıyla artmakta. Sıkıntı var ama biz bunu gelip geçici sıkıntı olarak görüyoruz. Yani a firması kapanıyor onun yerine b,c firması çıkıyor. Türkiye için tekstil sanayii vazgeçilmez bir sanayidir. Çünkü Türkiye'nin Uzak Doğu'ya yakınlığı var, iletişimi çok rahat. Türk halkı lisan öğrendi. Yani çok çabuk cevap veren bir halk. Özellikle sanayicisi bilhassa vazgeçilmez. Yani ben tekstilin daha iyi olacağını kanaatindeyim, çünkü nüfus artıyor. Türkiye'nin giyime ihtiyacı var.





Türkiye'nin de bunun için güzel bir potansiyeli var. Yatırımlar yeni. Bugün makine almaya gitseniz yine sıra bekliyorsunuz.

Hükümet bir ara tekstilden vazgeçmeliyiz, demişti. Nasıl karşıladınız o yorumu?

Yani öyle bir laf biz duymadık. Duymak da istemiyoruz. Türkiye tekstilden vazgeçemez. Türkiye zaten katma değeri yüksek ürünler üretmeye başladı. Evet bir Bangladeş gibi, Çin gibi, Filipinler gibi, Tayvan gibi ucuz mallardan kaçmamız gerek. Katma değerli ürünlere geçmek gerek ki geçiyoruz zaten.

Markalaşma çabası var. Ne aşamada?"

Tabii var. Ama bu bugünden yarına olacak bir şey değil. Markalaşma senelerin verdiği bir tecrübe ile oluyor, eğitimle oluyor, görgü ile oluyor. Avrupa'da bugün markalar var ama bunların tarihine gitseniz hepsinin yüz, yüz elli senelik tarihleri var. Türkiye'de biz bu işlere daha yeni yeni başlıyoruz. Yine markalarımız oluyor. Simit Sarayı'ndan tutun, LC Waikiki'ye, Sarar'a hepsinin dükkânları bugün Avrupa'da büyük mağazalarda açılıyor. Demek ki markalaşma yavaş yavaş oluyor. Kişili'nin bugün Çin'de dükkânları var. Çin neresi burası neresi. Yani markalaşma bugünden yarına olan bir şey değil ki. Kaliteniz olacak, görgünüz olacak, bilginiz olacak, know-how'unuz olacak, ondan sonra markalaşabiliyorsunuz. Ekibiniz olacak. Tabii şu anda bizim en büyük sıkıntımız eleman bulmakta.

Sektörde yetişmiyor mu vasıflı eleman?

Yani bugün bilinçli elemanlar bulmak zor. Hatta bakın bizim METEM diye okullarımız var, yetiştiriyoruz ama bunların bize hiç faydası olmuyor. Bunlar çıkıyorlar biraz daha ücretle başka yerlere kaçıyorlar. Yani tekstil okullarından mezun olan talebeler dahi başka yerlere gidiyor. Vasıflı eleman bulamıyoruz.

Vasıflı eleman bulunması için ne olması lazım?

Vasıflı eleman bulunması için tekstilin biraz daha fazla kar etmesi lazım ki para verebilsin. Tekstil bugün fazla kar elde etmiyor. Niye kar etmiyor? Tabii bu kolay bir iş değil. Ücretler yüksek geliyor. Ücretler yüksek geldiği için maliyetler yüksek geliyor.

Asgari ücret artışı da etkiledi mi sizi?

Asgari ücretin yükselmesi işçimiz bakımından çok iyi oldu. İşçinin eline biraz daha fazla para geçiyor ama sanayicilere bakacak olursanız aniden yüzde on, yüzde 20 bir zamlara karşılaştık. Sonra bir de asgari ücret alamayan eski işçilerimiz vardı. Onlar da biz para alamıyoruz, şimdi biz ne yapacağız diyorlar. Yani bir çıkamaz içine girmiş gibi olsak da zaman içinde bunu halledeceğiz ve istenilen düzeye getireceğiz.

Türkiye'de sanayileşmenin milli gelirin içinde payı düşüyor. İnsanlar sanayiden uzaklaşmaya başlıyor. Çünkü şartlar çok zorlaştı. Türkiye nereye gidiyor? Türkiye'nin sanayileşmesi mi gerekiyor, yoksa hizmetler ya da gayrimenkul sektörüne mi yönelmesi gerekiyor. Sizin geleceğe yönelik düşünceleriniz neler?

Türkiye'nin birinci hedefinin sanayileşme olması, onlara aş ve iş verebilirsek memleket bir yere gelebilir. Ama hizmet sektörü de lazım. Eğer biz halkımıza iş verebilirsek lazım, inşaat sektörü de lazım. İnşaat sektörü deyip geçmeyin inşaat sektörü de yapılıyor ama oradaki seramiğinden tutun, çimentosundan tutun, demircisinden tutun, profilinden tutun hepsi sanayi mamulü. Bir evin içinde kaç girdisi var. Bunun parkesi var tekstili var, kimyası var, demiri var, makinesi var.

Hepsinin olması lazım bunların. Yani bugün memleketin gelişmesi için inşaat da olacak, hizmet sektörü de olacak, sanayisi de olacak. Bunların hepsinin birden iyi programlanıp yapılması lazım. Birisi olsun, birisi olmasın diye söyleyemeyiz yani. Benim görüşüm bu. Ama sanayi birinci. Çünkü sanayi yapmazsanız pencere yapamazsınız, parke, muşamba, halı yapamazsınız. Ne olacak, bunların hepsinin ithal gelmesi mümkün değil, o kadar paramız yok.

Korkutan konu şu. Sanayiciler fabrika arazilerini gayrimenkul yatırımlarına terk ediyor. Sanayi elden gidiyor gibi görünüyor. İkitelli'deki fabrikalar AVM oluyor. Bu vahim değil mi?

Bakın biz 1980 senesinde İkitelli'ye geldiğimiz zaman orada yol bulamadık gitmek için, yolumuz yoktu. Karşımızda Edip İplik fabrikası, Altınyıldız vardı. Başka fabrika yoktu 1980'de. Yani kaç sene olmuş 36 sene olmuş. 30 senede biz oradan çıkıyoruz şimdi. Ama İstanbul büyüyor. İstanbul o zaman 10 milyonda şimdi oldu 17 milyon. Tabii ki ben yerimi daha kullanışlı bir yere vereceğim ki sanayinin İstanbul'dan çıkması lazım. İstanbul sanayi şehri değil ki sanayi şehri yapacaksınız, İstanbul'un dışında başka yerlere gitmek mecburiyetindesiniz.

Mesele sanayiden çekilmeleri. Rant getiren alanlara yöneliyorlar ama.

Sanayiden çıkan ve kaynağını ranta bağlayan şahıslar yüzde kaçtır ona bakmak lazım. Fabrika arazisini satan, parayı alıp sanayiye yatırıyor. Para nereye gidecek ki parayı yine bir yere koyacak. Parayı yiyemezsiniz ki siz. Eskisi gibi para bir yere de kaçmıyor. Sermaye haline geliyor.

Kar marjının azalması sebebi ile çünkü Çin'den ithal ediyor insanlar daha kolay ve daha ucuza. Rekabet edemiyorsunuz Çin operasyonlarıyla. Mesela siz Bahariye ile İkitelli'de başladınız. O bölge rezidans bölgesi oldu. Siz de mi ona ayıracaksınız?

Türkiye'nin eski politikalarında bir eksik var. Bir sanayi envanterini çıkartmak lazımdı. Buna göre kim nereye yatırım yapacak, ne yapacak bu konuda bilinçlenmek lazımdı. Maalesef bizim insanlarımız, kasabımız dâhil birinin işi iyi gittiği zaman hemen o konunun üstüne atlıyor. Yani maalesef yönlendirme mekanizmamız pek yok. Ben bunu yönetenlere sordum. Bana cevapları şu oldu. Burası serbest pazar, herkes istediğini yapar. Herkes istediğini yapar mı? Bugün benim param varsa benim yapacağım bir yatırımın bana da faydası olması lazım. Memlekete de faydası olması lazım, bilmem lazım üretimi nedir, tüketimi nedir. Buna göre yatırım yaparsınız değil mi. Maalesef Türkiye'de yatırımın çoğu bilinçsiz yapılıyor benim görüşüm. Herkes bir işi görüyor, bu iş biraz para kazanıyor, diyor. Hemen o işe giriyor. Bu durumda da arz fazlası oluyor, talep eksikliği olduğu için. Bu durumda ne oluyor? Sanayi çıkmaza giriyor. Kaynaklar boşa gidiyor. İşe Marmaray'la gidiyoruz. Allah razı olsun onu yapanlara. Giderken insanlarla ben çok konuşurum. Yanıma bir zat geldi. Laf lafı açtı. Adamcağız çorapçıymış. Çok sıkıntıda olduklarını söyledi.

Neden?

Mal satamıyoruz, çok yapan var dedi. Hâlbuki bunun başında fizibilitesini gören adam yatırım yapılır mı yapılmaz mı, diye biraz bir inceleme yapsa başka alana kayacak. Sanayi odalarımızın bilhassa bu işlerde biraz daha fazla etkin olup yönlendirmesi lazım. Bunu sorduğun zaman serbest pazar diyorlar.



Herkes istediğini yapar, kafasını çalıştırsın diyorlar. Bir de o var burada bir sıkıntı var. Mesela bugün Avrupa'ya gidiyorsunuz, Almanya'ya gidiyorsunuz sınırdan kuzeye kadar gidiyorsunuz. Her tarafta sanayi de var yapılaşma da. Bizim sanayimiz plansız.

Son yıllarda bir de AVM enflasyonu da var ama değil mi Ahmet Bey?

İstanbul çok büyük şehir olacak, başka çaresi yok. Ama gönül isterdi ki hani bir Amerika'ya gittiğiniz zaman Manhattan diyorlar bir yerde büyük binalar çıkıyor. Planlama yok maalesef. Ben size bir şey diyeceğim maalesef. İkitelli bizim şu anda bulunduğumuz yer, biz oraya bina yaptık. Halı fabrikamız vardı onu oradan çıkardık bina yaptık, 1400 konut, rezidanslar yaptık. Ucuza konut sattık. Etrafımız öyle kötü yapılmış ki bunlar hep belediyenin izin verdiği gecekondular. İşte onların hepsi yıkılacak oraya güzel binalar yapılacak. Bu çok güzel bir şey yani. Oradaki insanların hepsi siz buna rant diye bakmayın oradaki insanlar mezbelelikte oturuyordu. Halk oraya yavaş yavaş gelecek, zaman içinde.

Bahariye'yi kapatıyor musunuz yoksa İkitelli'deki fabrikayı mı kapatıyorsunuz?

Çıkıyoruz. Fabrika duruyor. Ancak şu anda ne yapacağımızı bilmiyoruz. Çorlu'da bir kumaş fabrikamız bir de halı fabrikası var.

Nedir şimdi şirketin büyüklüğü?

Şu anda 850 kişi çalışıyor. Kapasiteyi artırmıyoruz çünkü bu aralar piyasalar

netameli gidiyor bize göre. Bazı zamanlarda durgun, sakin gidiyoruz. Sonra bakacağız ne yapacağımıza. Karar vermedik yani İkitelli'deki arsamızı ne yapacağımıza.

Hep sanayici kalacak mısınız? Siz BİM'in de ortaklarındansınız. Mesela çikalım şu halıdan, marketler daha kârlı der misiniz?

Niyetimiz öyle. Biz öyle doğduk öyle gideceğiz. Ama gıda sektörü de bugün önemli sanayi artık. Bugün süt olsun peynir olsun bunlar çok büyük sanayi.

Oğlunuz hizmet sektörüne geçelim derse vazgeçebilir misiniz sanayiden?

Ben olduğum sürece, sağlığım el verdiği sürece vazgeçirmeye çalışırım.

Kaç çocuğunuz var?

Benim 2 tane çocuğum var. Bir oğlan bir kız. Oğlum çalışıyor. Kızım ev hanımı çalışmıyor.

Menderes yıllarında babanız, Özal yıllarında ağabeyiniz ve Erdoğan döneminde siz yönetimdesiniz. Hatıralarınız var mı o dönemlere ilişkin?

Menderes zamanını, Menderes ve ekibini bizim peder çok severdi. Bizim sülale çok severlerdi Menderes'i. Biz hep seçimlerde otururduk radyonun başına Halk Partisi ne kadar almış, Demokrat Parti ne kadar almış dinlerdik. O zaman bir de Osman Bölükbaşı'nın partisi vardı, Millet Partisi ne kadar olmuş bakardık. Ama politika ile alakaları olmadığı için sayın rahmetli Menderes ile çok az görüşmüşlerdir zannediyorum. Ama ağabeyim Turgut Bey ile çok samimiydi.

Teşvik var mıydı yatırımlarınıza o dönemde?

O zaman teşvik falan hiçbir şey yoktu ki. 1950'li yıllarda ben daha çok küçüktüm, pek bilmiyorum. Babam 1963 senesinde vefat ettiği için ben babamla çalışmadım maalesef. Pek de dinleyemedim. Ancak ağabeyimle beraber daha çok bulundum. Türkiye o zaman emekleme devresindeydi. O nedenle Menderes zamanında öyle yatırım falan fazla olmadı. Türkiye ekonomisi tarıma dayalıydı.

Bahariye Mensucat 1936'da kuruldu. Atatürk döneminde kurulmuş bir fabrikadan söz ediyoruz. Bu yüzden tarihi bir yapınız var.

O zaman Sümerbank fabrikası vardı Hereke'de. Çok büyük bir ekoldü Sümerbank'ın fabrikaları. Bilhassa bizim için Sümerbank dediğiniz zaman Hereke örnekti. Çünkü yünlü kumaş yapıyordu. Oradan bize çok elemanlar geldi, müdürler geldi. Babamla Menderes'in yakınlığı ise yoktu. Sadece oy verirlerdi.

Turgut Bey'le ilgili anınız var mı?

Turgut Bey zamanını hatırlıyorum tabii. Bizim birader Eymen Bey ANAP'ı Turgut Bey'le beraber kuranlardandı. Çok hareketli bir insandı Turgut Bey, çok çalışkandı.

Sanayicilere yardımcı oldu mu?

Tabii... Uçağa alırdı bizi götürürdü dediğim gibi Irak'ta, İranda her tarafta mal satmak için bizi zorlardı. Kamçılayan bir insandı. Turgut Bey'in ve o Özal ailesinin büyük bir kafa yapısı vardı, çok değişik insanlardı.

Tayyip Bey de işadamlarını gezilerine alıyor. O ekolden mi geliyor?

Bakacak olursak bunlar hep Erbakan'ın ekolüdür. Erbakan'dan sonra gelen Korkut Özal, Turgut Özal, Tayyip Bey...

Hepsi o ekolden yetişmiş insanlar. Sonradan yolları ayrılmış olabilir ama zihniyetleri kafaları çalışkanlıkları onlardan gelme.

İşadamlarının ihracatı artırmak için dünyayı gezme halini Turgut Bey başlattı.

Tabii Turgut Bey başlattı. Tayyip Bey de sağ olsun onun arkasından devam ettiriyor. Ara sıra gittim. Biz Turgut Bey ile çok giderdik. Tayyip Bey ile pek fazla gitmedik ama bizim amcaoğlu Mustafa Topbaş gidiyor. Daha çok o geziyor. Bizi de çağırırlarsa biz de gitmeye çalışıyoruz. Turgut Bey ile bir hatıram var anlatayım. Reısicumhur oldu. Bizim fabrikaya Bahariye'ye İkitelli'ye ziyarete geliyor dediler. Biz hazırlandık, güzel sofralar falan hazırladık. Ordu kumandanları geldi. Turgut Bey geldi, masaya oturduk yemek yedik. Turgut Bey o kadar iktisatlı adamdı da hiç unutmam ekmek kırıntıları vardı ekmek kırıntılarını teker teker topladı yedi. Herkes baktı Turgut Bey ne yapıyor diye.

Türkiye hayali neydi sanayide konuşur muydunuz?

Yani Turgut Bey'in sanayi fikirlerine kimsenin erişebileceğini zannetmiyorum. Turgut Bey'de acayip bir akıl var. Allah ona öyle bir yetenek vermiş. Her şeyi çok hızlı gören, her şeyi çabuk irdeleyen zekâsı çok gelişmiş bir muhterem zattı.

Ancak Sümerbank gibi Beykoz Kundura gibi Cumhuriyet döneminde kurulmuş bu tesisler Turgut Bey döneminde özelleştirildi, kapatıldı. Bu bir sanayici olarak sizi üzmüyor mu? 100 yıllık, 200 yıllık fabrikalar kalabilirdi mesela. Yok artık bunların hiçbiri.

Ama şimdi öyle bakacak olursanız onlar Türkiye'nin başına kamburdu. Bugün öyle bir kundura fabrikası olsaydı kime mal satacaktı?



Piyasaya çıktığı zaman Çin yoktu. Türkiye'de bugün kundura çok güzel yapılıyor. Kundura ihracatı, ayakkabı ihracatı çok fazla Türkiye'de. Sanayileri çok gelişti. Bugün Beykoz'un yapacağı kundurayı kaç kişi giyerdi. Bir de onu düşünmek lazım. Devletin yapacağı işler belli. Sanayicinin, özel sektörün yapacağı işler belli. Onu ayırmak lazım. Devlet büyük işlere bakacak. Kontrol edecek. Devletin yapacağı işler bunlar. Ama sanayiye girdiği zaman devlet yürümüyor. Çünkü işin içinden çıkamıyorlar.

Devletin bir anlamda KİT'leri kurması doğru değil miydi?

Çok faydalıydı. O zamanlar dışarıya elemanların gönderilmesi eğitilmesi onların eğitimden sonra Türkiye'ye gelmesi özel sektörün insan kaynağı ihtiyacını da gidermişti. Ama bugün herkes dışarıya gidip veya Türkiye'de eğitimlerini alıp bir yere gelebiliyorlar. O zaman yokluktan göndermişler dışarıya gitmiş eğitilmişler, Türkiye'ye çok büyük katkılar sağlamışlar. Yalnız tekstilde değil, demir-çelikte olsun, çimentoda, camda olsun her şeyde. O zaman muhtaçtık. Şimdi kendi ekibimizle kendi vatandaşımızla yetişmiş insanlarla bu işi yapabiliyoruz.

İstanbul'a ilgili görüşlerinizi söylediniz bir an. İstanbul'da sanayi olmamalı diyorsunuz. İstanbul Sanayi Odası ise tersini savunuyor. Sanayi İstanbul'un en önemli parçasıdır ve olması gerekir diyorlar. Ne yapılması lazım?

İstanbul'un içinde sanayi olmaması lazım benim görüşüm. İstanbul bugün bir ticaret merkezi. Bir finans merkezi, bir insan merkezi, bir markalaşma merkezidir. Bugün sanayi İstanbul'da olacak diye bir şey olamaz. İstanbul'un dışarıda olması lazım.

İstanbul'un trafik sorunu büyük. Ne kadar yolda az kayıpla işinize ulaşırsanız o kadar çok işinizde verimli olursunuz. Tabii sanayiden sanayiye değişiyor bu durum. Bazı sanayiler şehir içinde olabilir ama bazısının şehir dışında olma mecburiyeti var. Sanayi yapacağınız yerin iyi seçilmesi lazım ama büyük şehirlerin içine sanayi olması lazım geldiğini ben düşünmüyorum. Dışarı çıkması lazım. Ama onun planlaması bugün yapılıyor. Bugün durumumuz bundan 8-9 yıl evvelinden daha iyi bilinçsiz durumda değiliz yani. Herkes şu anda bilinçli olarak ne yapacağını, nereye yatırım yapacağını çok daha iyi biliyor. Bu konuda sağ olsun büyüklerimiz o işleri sanayicimize çok güzel bir şekilde telkin ediyorlar.

Ama uzun zamandır bir karar çıkamıyor, tartışıyorlar. Düzenleme bir türlü çıkmıyor.

Yapıyorlar. Bugün teşvik verilen bölgeler var. Orta Anadolu var Güneydoğu Anadolu var. Oralarda yatırım yapılıyor. Bugün patronlar, işi yapacak olan sanayici nereye gideceğini öğrendi. Önüne gelen yere sanayi kurmaması lazım.

Gelecekte başka sektörlere girme durumunuz var mı? Şu anda sadece tekstildesiniz değil mi?

Birkaç tane daha yatırımımız var ama ana işimiz tekstil. Ben tekstilci olduğum için. Ama kimya işi olur, perakende işi olur.

Şu anda var mı?

Yok şu anda.

Perakendede BİM'de sizin ortaklığınız ne kadar? BİM'in kaç mağazası var?

Çok az bir hissemiz var. 5 bin 400 dükkâna ulaştılar.





KAYA TURGUT

“TÜRKİYE İLACINI KAYBETTİ”

Eczacıbaşı’nda profesyonel olarak çalışırken kendi işini kurmaya karar veren Kaya Turgut, Fako İlaç Sanayi’nin kurucusu. Türkiye İlaç Sanayi İşverenler Sendikası’nın 35 yıl yönetim kurulu üyeliği ve başkanlığı yapmış bir ilaç sanayicisi. İlaç sektörü denilince ilk akla gelen isimlerden.

Kaya Turgut, ilaç sektörünün Türkiye’de gelişebilecek bir sektörken engellendiğini düşünüyor. Haksız bir muameleyle çarpık gelişen sektörün 1994’ten sonra çok yakıcı krizlerle zora girdiğini söyleyen Turgut, bunun bedelini ödeyen sanayicilerden. 2002’de yaşadığı krizden çıkmak için şirketini yabancılara satmak zorunda kalmış. Turgut, Türkiye’de ilaç sanayininin geleceğini parlak görmüyor. “Türkiye’nin çok gelişmiş bir ilaç sektörü olabilirdi. Olamadı. Sektör kendini yenileyemedi, AR-GE yapamadı” diyor.

Türkiye gibi yıllarca yüksek enflasyonla yaşayan bir ülkede sanayici olmanın çok zor olduğunu anlatan Turgut, sanayinin ağırlıklı olduğu İstanbul’un sorunlarıyla ise özel ilgilenilmesi gerektiğini anlatıyor. Sanayicinin sesinin de ancak İSO gibi odalardan çıkması gerektiğine dikkat çekiyor.

Gözü hala ilaç sektöründe yatırımda olan, özellikle biyoteknoloji alanında yatırım yapmak için çalışmalar yürüten Turgut, şunları anlatıyor.



Sizi sanayiciliğe taşıyan öykü ne zaman, nasıl başladı?

1928'de Sivas'ın Suşehri ilçesinde doğdum. Babam çiftçi idi. Salgın hastalıklar çocukları kırıp geçiriyordu.1930'lardan sonra Anadolu'dan İstanbul'a doğru bir göç başladı. Tabii bu göçlerin ana sebebi işsizlik ve kuraklıktı. 1929 ekonomik buhranını biliyorsunuz. O buhran Türkiye'yi de büyük çapta etkiledi. İstanbul'a gelen en büyük grup Sivaslılardı. Babam yük taşıması, bekçilik, bahçıvanlık yaparak geçimimizi sağlıyordu. İstanbul'a geldiklerinde ben 6 yaşındaydım. Önce Kadıköy 41. İlkokulu'nu okudum. Evren Lisesi vardı, orada 6. sınıfı okudum. Sonra babamın işi Taksim'e geçti. O zaman İstanbul tarafına geçtik. Ve Kuledibi'ndeki ortaokul Taksim Lisesi'nde liseyi okurken Kabataş'a geçmeyi çok arzu ediyordum.Lisede de büyük çabalarla Kabataş'a girdim.

Eğitimin Kabataş'ta iyi olduğuna inanarak girmek mi istediniz?

Evet. 11. sınıftan sonra Kabataş'ta bedava yatılı olarak okudum. Üniversitede kimya okumak istiyordum ama Ankara Siyasal Bilgiler'i kazandım. Bir ay sonra orayı pek benimseyemedim. Onun için tekrar İstanbul'a döndüm, Fen Fakültesi Kimya Bölümü'ne girdim. Yazları daha çok şeker fabrikalarının bölge müdürlükleri vardı orada pancar tesellüm memurluğu yaptım. Stajımı da orada yaptım. Daha sonra Eczacıbaşı'na müracaatı yaptı bir tanıdığımız. Onlar da kabul ettiler. Melih ve Vedat Eczacıbaşı ile görüştim. 6 ay kadar dışarıda propagandistlik yaptım.

O zaman nasıldı bu propagandistlik işleri, eczaneleri mi dolaşıyordunuz hastaneleri mi?

Şimdi ayırım yapmak zor. Çünkü o zaman hem doktor adedi, hem eczane adedi.

Ulaşım da zor. Mesela çıkan arkadaşlarımız bir ay dolaşırdı. İzmit'ten başlar, işte Adapazarı, Hendek, Bolu, Karabük özellikle Zonguldak, Kastamonu, Kayseri, Sivas üzerinden Ankara, döner bir ay topladığı siparişleri verir. O siparişler gönderilir. Tahsilat falan yapılır öyle devam edilirdi. Şimdi ulaşımın her gittiği yer, aşağı yukarı her adımda bir eczanenin olduğu, depo hizmetlerinin hemen hemen her gün bir iki defa yapıldığı gibi bir ortam yoktu. Dolayısıyla o gün şartları ve çalışmaları bugünküne mukayese etmek mümkün değil.

Siz meslek seçmemiş miydiniz iki farklı alana savrulduunuz?

Şimdi bizim liseleri bitirdiğimiz zaman fazla bir rehber hocamız yoktu. Dolayısıyla hevesinize göre gidiyordunuz. Ama benim hevesim o. Çünkü yatılı okumaktı. Onun için düşünmeden hariciyeciyi olayım.Ancak hariciyeciyi olmanız için muhakkak Fransızca bilmeniz lazım. Böyle olunca birinci darbe oradan oldu. İkincisi hariciyeciyi arasında Galatasaraylılar çoktu. Dolayısıyla oraya pek ısınmadım. Bir de Ankara'ya hiç ısınmadım. Çıkıyordunuz 15-20 dakika gidiyorsunuz, geliyorsunuz. Eğlence yok.

Başkent olmayı daha başaramamış mıydı o zaman?

Bende hiç iz bırakmadı Ankara hiç.3-5 tane büyük bina. Merkez Bankası, Ziraat Bankası, Ulus Meydanı, işte Hacettepe Üniversitesi yeni kurulmuştu. O zaman Siyasal Bilgilerin Dekanı da Fethi Çelikbaş'tı. Ona kimya okuyacağımı söyledim. "Türkiye dünyadaki teknolojik gelişmeye ayak uydurursa kimya aranan bir meslek olur. Aksi takdirde sadece kimya öğretmeni olursun." Yine de bıraktım sonra kimyaya döndüm.



Eczacıbaşı'nda ne kadar çalıştınız? Laboratuvara kaç ay sonra geçtiniz?

Eczacıbaşı'na ben 1951'in sonu Kasım ayında girdim. 1959'a kadar çalıştım. Eczacıbaşı küçük bir organizasyondur ben girdiğim zaman. Fabrika açılmadan Galata'da Mumhane Caddesi'ndeki laboratuvarı başladım. Bu yüzden bir çok işte katkım oldu. Bazen onlar mutluydular bazen ben mutluydum. Ama 1959'da ayrıldım işte...

Revaçta olan ilaçlar nelerdi o zaman? Eczacıbaşı hangilerini üretiyordu. Veremin sonlarına geliyor 50'li yıllar.

Şimdi bu senelerde dört büyük zafer vardı. Birisi sıtma, birisi trahom, biri frengi, dördüncüsü de verem. Bunların üçünde yüzde yüz başarılı olundu. Trahom, frengi ve sıtma ortada kalktı. Verem devam etti. Ve biliyorsunuz pas dedikleri verem ilacı daha sonra geldi. Mücadele 1950'lere kadar falan devam etti. İlaça gelince Eczacıbaşı daha çok vitamin kaynaklıydı. O zaman vitamin devri başlamıştı. A vitamini D vitamini A vital, B vital, C vital gibi. Eczacıbaşı'nın gelişimi daha çok fabrika ile birlikte başladı. Çünkü Nejat Bey çok yetenekli, çok çalışkan. Ve özellikle dışarıda görmüş olduğu terbiye ile eğitim ile çok daha modern bir kafa yapısı vardı. Onun için 50 senesinde başlayan özellikle özel sermayeye yönelik bu hareketler sonrasında kalkınma bankasının kredi vermeleri, Marshall yardımları biliyorsunuz, bunlardan yararlanıp kamuoyuna duyurmayı becerdi. O zaman yerlilere karşı büyük bir güvensizlik vardı. Bunu ortadan kaldırmak için büyük bir kampanya başlattı. Ne yaptı eczacıları getirdi, depocuları getirdi, hekimleri getirdi, kamuoyu yönlendiricileri getirdi, gazetecileri getirdi ve bunlara yorulmadan fabrikayı peyderpey dolaştırdı.

Fabrikayı kaç yılında açtı Eczacıbaşı?

1952'de açtı.

O dönemde ilaç üretimi nasıldı dünyayı ne kadar takip edebiliyordu. Vitamine geçilmesi var. Bu Avrupa'daki, Amerika'daki üretimle ne kadar paraleldi?

Bugün dahi paralel değil. Paraleli çok zor bir iş. Şimdi devrimler oluyor nedir sülfamid dönemi. İşte vitamin dönemi. Antibiyotikler, sonra biyoteknoloji ürünleri. Biz bunları maalesef on beş yirmi yıl sonrasında yakalıyoruz.

Bu dönemler neye göre belirleniyor?

Şimdi bunu belirleyen keşifler. Yani keşif nedir, ilk penisilin keşfedildiği yer İngiltere. İlk orada başlamıştır ama Amerika'da yerleşmiş, ilk penisilin fabrikaları Amerika'da açılmıştır. Vitamin fabrikaları Amerika'da olmuştur. İşte sülfamid dönemi Almanya'da. Şimdi bu bütün yeniliklerin yapıldığı yerde ilk orada çıkıyor. Ayrıca oranın atmosferi özel sektöre destek olması, bir de patent denilen şeyin en baştan konması. Rekabetin serbest olması. Yani bugün siz de dışarı bir baksanız görürsünüz, hangi ülkelerde gelişiyor, hangi ülkelerde daha çok adım atılıyor bunu tespit etmeniz çok kolay. Biz buna ne kadar benzersek bizim de o çağı yakalamamız o kadar kolay oluyor. Türkiye uzun yıllar ithal yoluyla şey yapmıştı. 1950'lerden sonra, özellikle 1961 ihtilalinden sonra yerli üretim arttı. Sadece Eczacıbaşı değil, İbrahim Ethem, Mustafa Nevzat, Atabay gibi büyük firmalar aldı, Santafarma. Diğerlerinde de yine pay ufak ufak da bir şey olsa yenileşme çağını açtılar.

Yabancılar ne zaman girdi?

1954'ten sonra yabancı sermaye teşvik kanunu ile birlikte büyük bir hızla girmeye başladılar.

Çünkü Türkiye büyük bir pazar. İlaç yok, endüstrisi daha yeni yeni gelişmeye başlamış, teşviklerle falan. Aşağı yukarı 10-11 tane yabancı sermaye yatırımı geldi. O zaman bildiğimiz bizim geleneksel ihraç ürünlerimiz var. Pamuk, tütün, incir, üzüm, krom. Şimdi bunları ihraç edenlerde takas usulünü getirdiler yani döviz gelse ne ala gelmese yerine herhangi bir mal getirmek yeterli. Nitekim işte tütüncüler Enver Yelkenci grubu, İhsan Doruk ilaç ithalatına döndüler. 1961'de planlama dönemi başladı. Planlama döneminde de birinci beş yıllık kalkınma planı, onun yanında, ilaçta patenti kaldırdılar. O büyük bir ufuk açtı yerli sanayi için, benzer ürünleri çabuk üretmek açısından. Ama yabancı sermayeye de bir darbe oldu tabii. Rekabet aynı şanslarla devam etmedi ama bunlar devam ettiler.

Bu rekabete ilişkin bildiğiniz bir hikaye var mı? Sert miydi bu rekabet, yabancı firmalar, ithalat, yerli üretim?

Mesela kalkıp yerli ilaçları kötülerlerdi. Başta Nejat Eczacıbaşı ve Eczacıbaşı kuruluşu çok mücadele etti. Hekimi ve eczacıyı ve halkı yerli ilaca alıştırmak kolay olmadı. Dolayısıyla rekabet de kırıncı oldu. Bürokraside de yaşadık. Bakanlarda da yaşadık. Hükümette de yaşadık. Dolayısıyla sabit veya uzun vadeli bir politika hiçbir zaman izlenmedi.

İlaç can alıcı bir madde iktidarlar, politika yapan herkes için taban çok önemli. Onun için ilaçta Türk sanayicisini korumak adına atılacak adımları geciktirdi mi bu politik tutumları ve kaygıları?

Şimdi uzun vadeli bakalım önce. Şimdi baktığımız zaman Eczacıbaşı ilaç fabrikası satıldı. Hiç düşünür müydünüz? İbrahim Metehan firması battı. Bizim fabrikayı biz de sattık.

Atabay devam ediyor da Mustafa Nevzat, hepsi satıldı. Şimdi bu satılmanın sebeplerine indiğiniz zaman mutlu olmuyor insan. Çünkü o zaman diyorsunuz ki burada bir yanlışlık var, bu yanlışlık ya bizden ya onlardan. Ama bizde hükümet çok müdahaleci. Özellikle ilaç sanayiinde çok müdahaleci. Beynelmül kurallar var. Bir ilaç nasıl üretilir, nasıl kontrol edilir, formülasyon nasıl şey yapılır, işte bio eşdeğerlilik nedir, bunların hepsini yapıyor. Ama fiyata geldiği zaman bunu unutuyor. Bugün dünyanın, diyelim ki Avrupa Birliği'ne girmek istiyorsunuz, Avrupa Birliği'nin kurallarını aynen buraya getiriyorsunuz ama onun fiyat politikasını burada tatbik etmiyorsunuz. Neden, halk alamıyor ilacı. Halkın alamadığı tek şey de ilaç değil. O zaman işte sağlık reformunu yaparsınız zamanında. Ama onu da hesapsız yaparsanız sıkıntı olur. Onun için istikrarlı bir politikanın olmaması, çok sıklıkla hükümetlerin değişmesi, çok sık bakanların gelmesi, bürokrasinin her devirde olduğu gibi tutucu davranması ne kadar iknaya çalışsanız bu olmuyor.

İlaç dünya çapında çok büyük kavgalara da olan bir sektör. Gayrimeşru rekabeti de okuyoruz sık sık. Bu Türkiye'ye sızdı mı?

Şimdi ben aşağı yukarı 35 yıl başkan yardımcılığı ve başkanlık yaptım İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası'nda. Ondan evvel de tıbbi müstahzarat ve laboratuvarlar cemiyetinin ikinci başkanı ve yönetim kurulu üyesiydim. Planlamada çalıştım, beş yıllık kalkınma planlamalarının hemen hemen hepsinde. 2013'te dokuzuncu komitenin



başkanı da benim. İstanbul Sanayi Odası'nda çalıştım. Şimdi bu kadar tecrübeden sonra benim size söyleyecek cevabım çok zor. Çünkü hala daha gözüm ilaçta ölmeden daha iyi bir şey yapmak. Çok haksız bir muameleyle gelişti Türkiye'de ilaç, çarpık gelişti.

Hükümet politikaları yanlış mıydı? Atılımın önü nasıl kesildi?

Krizler bir kere yıkıcı, enflasyon varsa bir ülkede sanayici dediğiniz kişinin ileriyi görme şansı azalıyor. Diyelim ki yüzde 10 enflasyon, yüzde yüz oluyor. Neyin tedbirini bulacaksınız. Küresel ekonomi diyoruz, açık ekonomi diyoruz, serbest ekonomi. Türkiye'de de hep krizler oldu.

Siz 1959'da neden ayrıldınız Eczacıbaşı'ndan?

Şimdi Eczacıbaşı 1957'lerde organizasyona giriyor. Yeni insanlar alıyor. Birçok insana Avrupa standartlarına göre iş bölümü yapmaya çalışıyor. Birincisi bu bölünmede bölünen işler tatmin etmiyor. İkinci konu aile şirketiymi Eczacıbaşı. Önce Nejat Bey, Vedat Bey ve Melih Bey ile başladık. Tek kişiydi baş, Nejat Bey. Dolayısıyla asıl sorumlu olduğumuz kişi oydu. Sonra Haluk Bey başladı etti dört, sonra Şakir Bey başladı etti beş. Beş kişi ile de muhatap olmak da çok zor oluyor. İkincisi fikir birliği olmanız da çok zor oluyor. Bir de şans oluyor, hayatta ben şansın önemine inanıyorum. Bir teklif geldi peki dedim ben de.

Başka bir ilaç firması mı?

Başka bir ilaç firması FAKO. Sirkeci'de. Küçük bir laboratuvar orada. Yani bu büyük fabrikadan oraya küçük bir laboratuvara geçtim. Ama mutlu oldum.

Eczacıbaşı'nda uzun yıllar çalıştınız, işi öğrendiniz. Hayal kurmaya başlamış mıydınız bende kendi firmamı kursam kendi ilaçlarımı üretsem?

Aklıma gelmedi. İki üç defa Eczacıbaşı'ndan ayrılmaya kalktım, tek müracaat ettiğim yerler şeker fabrikaları. Çünkü daha evvel de geçmişimde çalıştım. Ve oradaki insanlar içinde iyi bir intiba bıraktım ki her müracaatımda beni bir yere tayin ettiler. O sırada matbaacılık yapan üç arkadaşım Fako Laboratuvarı'nı devraldık.

FAKO'nun büyümesi nasıl oldu? Sizi sıçratan ne oldu fabrikaya dönüşmeyi sağlayan?

Herhalde çok çalışmak lazım. Bir kere iyi bir birikimim oldu. Çevremde iyiydi. Yani yardımcı oldular. Çalıştım yani. İlk üretimim Atroverindi. Serum fizyolojik yapıyorduk. Bir takım pomatlar yapıyorduk halk için olan. Çünkü ruhsat alabilmenin zamanı en aşağı 8-9 ay sürüyordu. Aldım yabancı firmalardan devşirdim, o mecmualarda gördüm ilaçları. Müracaatı, yapımı vesairesi 8-9 ay aldı. Ama ortaklarım da bu beklemeye dayanamadılar. Ayrıldılar orada tek kaldım ama şans da yaver gidiyor.

Fabrikayı ne zaman kaç yılında kurdunuz?

Fabrikayı 1971-72'de kurdum.

Yine de bir on yıllık bir süreç var çabalama.

Tabii bir süreç var. Sirkeci'den Levent'e geçtik. Bugünkü Özdilek binasının yerinde Roche binası vardı, bir tarafta Sandoz bir tarafta Deva vardı. Eczacıbaşı karşısında Squibb vardı. Eczacıbaşı'nın yanına sonra Roche geldi. Biraz ileride GlaxoSmithKline&French'in binası var.





Yani aşığı yukarı Levent semti ilaç sanayinin üretim kapasitesi itibari ile yüzde elliye yakınıni üreten firmalardan oluşmuştu.

Burası nasıl seçildi acaba önce Eczacıbaşı mı geldi?

İlk Eczacıbaşı geldi. Sonra Sandoz firması kuruldu. Sonra Squibb geldi. Bu üçü hemen hemen aynı zamanda başladı. Sonra bizimki geldi işte. Deva geldi.

Fabrikayı kurduktan sonra ilk Nejat Eczacıbaşı ile karşılaşmanız nasıl oldu, hatırlıyor musunuz?

Çok iyi hatırlıyorum. 1974'te Nejat Eczacıbaşı bir gün telefon etti, benden randevu istedi. Tabii bende büyük bir şaşkınlık. Nejat Bey benden randevu istiyor. Yanında bir saatle beraber geldi. Tebrik etti hediyemi verdi. Sonra dedi ki, ilaç sanayinin gidişi iyi değil. O zamana kadar kurucusu olmakla beraber ilaç işverenleri sanayi sendikası ile hiç ilgilenmemiş. 1974'te gelip teklif etti ben başkan olacağım, sen başkan yardımcısı olur musun diye. Ne diyeceksiniz? 1993'e kadar beraber çalıştık. Sonra o ayrıldı, ben başkan oldum. 2000 yılına kadar da ben devam ettim. Sonra ben de bayrağı aldım Bülent Bey'e verdim.

İstanbul Sanayi Odası'na ne zaman üye oldunuz?

İSO'ya 1992 yılında girdim. Aşığı yukarı 3 dönem falan bulundum. İki dönem başkan yardımcılığı yaptım Ömer Dinçkök'ün yanında, Oktay Duran ile beraber. Vaktimiz olmuyordu 2003'te kendi isteğimle meclis üyeliğini bıraktım. İSO'ya biraz geç girdik. Fazla bir şey yapamadık. Şimdi sanayi odasının bana göre en büyük zaafı İstanbul'un problemleri ile fazla ilgilenmemesi. Türkiye Sanayi Odası gibi hareket ettiler. Oysa İstanbul

gene bugün dahi biliyorsunuz ticaretin de sanayinin de merkezi sayılır. Şimdi bu sanayi yavaş yavaş uzaklaşıyor ama beyin burada. Yani İstanbul ticari bir merkezdi, 1950'den sonra da İstanbul hem ticaret hem sanayi merkezi oldu. Burada binlerce sanayici var. Küçük çapta olan kobiler var, küçük çapta olan atölyeler var. Ve inanıyorum beyin burada var.

Ne öneriyorsunuz?

Yönetimin İstanbul ile daha fazla ilgilenmesi lazım. İstanbul'un problemi hala büyük. Kanalizasyonda öyle, elektrik yapısı öyle, yol öyle. Diyeceksiniz ki söylüyorlar arada bir ama asıl Türkiye'nin ekonomisi. Türkiye'nin ekonomisinde lokomotif İstanbul.

FAKO 70'li yıllarda nasıl bir süreç yaşadı. Kurumsal siyasal çalkantılar, petrol krizi, siyasi iktidarsızlıklar, çatışmalar yaşanırken?

Bizde çatışma pek olmadı. Bir kere işçimle benim münasebetim çok yakındı. Kendi aile yapımdan ileri gelen bir şey vardı. Farkında olmadan hepsi akrabam olmuş. Suşehirli, Sivaslı, Zaralı, Koçhisarlı, her gelen girmiş. Ben işçiden bir sıkıntı çekmedim. Bir tek 12 Eylül İhtilali'nden evvel bir 10-15 gün grev yaptılar.

FAKO'nun yanı sıra bir de Turgut İlaçlarını kurdunuz. Ne zaman?

FAKO'nun gelişmesi çok süratli oldu. 1970'li yıllarda yabancı sermayeye karşı tepki vardı. Firmalar Türkiye'den çekilmeye başlamışlardı. 1975'de AbbottCorporation'ı satın aldık. Abfar İlaç Sanayiini kurduk. Bir yıl sonra da büyük çapta birkaç dünya firması bize geldi. İşte Squibb'i satın aldık. Yabancı sermaye artık çökmek üzereydi. Abbott'unBomonti'deki yerleri, buradaki tesisi ve lisansları ile Squibb'in tesisi, işçileri ve lisansları bize geçti. MerckSharp o zaman dünyanın

bir numarasıydı, onun lisanslarını da aldım. 1994'te biliyorsunuz AB için ilk gümrük birliği yapıldı, gümrük birliğinde ilaç hammaddesine 10 yıl geçiş dönemi verdi Tansu Hanım. Ondan sonra üç ay sonra kararname çıkardı, 5 yıla indirdi. Onlar tabii bizi büyük sarstı. 1994 krizinden sonra 2000 krizi de etkiledi. Turgut İlacı ise Squibb'i Bristol Myers'ın satın alması nedeniyle Eczacıbaşı'nın isteğiyle kurduk.

Hammaddenin ne kadarını ithal ediyordunuz?

Biz ana maddeyi getiriyorduk, ana maddeyi getirdikten sonra burada üretimini yapıyorduk. En başta penisilin getiriyorduk. Ampisilin yapıyorduk. Ve büyük çapta da ihracat yaptık. Büyük devlet desteği vardı o zaman 1980'den itibaren. Sonra Özal'ın verdiği güzel teşvikleri sonra birden bire kaldırdılar. Kaldırınca haliyle rekabet etme şansınız kalmadı. Hintlilerle, Çinlilerle ve darbe yedik orada.

Özal'ın 24 Ocak kararlarıyla başlayarak küresel ekonomiye eklenme çabası var yani. Bu çaba ne kadar başarılı oldu sizce? Bu küresel ekonomide Türkiye yerini alabildi mi, sizce alabiliyor mu?

Şimdi Türkiye'nin serbest ekonomiye geçmesini aşama aşama düşünecek olursanız ben şöyle bir düzenleme yapıyorum. Türkiye serbest ekonomiye 50'den sonra başladı. Bu işte düşe kalka, döviz dar boğazları, vs. 1961'e kadar geldi. 1961'de bir düzen arzusu geldi sol fikirlerle planlama teşkilatı kuruldu. O bana göre olan gerekli olan bir düzenlemeydi. Dolayısıyla o para çabuk bitti. 1961'de zaten parasız pulsuz başlandı. Dolayısıyla planlama gerçekten kurulması gerekli olan bir olay. Ancak serbest ekonomi nedir, sanayi nedir ayırım yapamadılar. Bütün sanayiye bir düzen

içine sokmaya başladılar. Yeni şeyler getirildi ilaç sanayinde. Sonra Demirel geldi. O zaman da bir ikame ekonomisi çıktı sanayi, ticaret hep ona yöneldi. Fason üretim vb. Sonra da gümrük birliğine paldır küldür girelim dediler. Getirilen kurallar halen düzeltilemiyor.

FAKO'yu 2003'te sattınız değil mi?

2003'te önemli bir kriz yaşadık. Alternatifleri düşünmeye başladık. Türkiye yabancı şirketler için cazip hale gelmişti. Uluslararası bir jenerik firma ile birleşme düşüncesi ortaya çıktı. İzlandalı Pharmaco'ya Fako'nun yüzde 90'nını sattık. Bin kişinin işsiz kalmaması için beş yıl garanti alarak firmamızı sattık.

Varisiniz var mı, işi kim sürdürüyor sizinle beraber?

Şimdi tabii en önemli şey kurumsallaşma. Biz tabii daha beceremedik henüz. 3 çocuğum var benim, 2 kızım bir oğlum var. Kızımın biri sanat tarihi okuyor. Çünkü biz kendi yapacağımız bir binanın bir tarafını da koleksiyonum için müze yapacağım. Oğlum benimle çalışıyor. Ama firma çok küçüldü. Ama rüyalar küçülmüyor. İnşallah yeni bir biyoteknoloji yatırımı yapmak istiyoruz. Bunun için 1994'te müracaat etmiştik ama Sağlık Bakanlığı'nı aşamadık. Eğer o kurulsaydı bugün Türkiye çağ aşmıştı.

O niye engellendi?

Cehaletten.

Türkiye'nin sorunlarının en başında bu geliyor diyebilir miyiz? Yani 50'li yıllardan bu yana sanayileşmenin bu dalgalanma hali de yanlış politikalara yol açan politikaların altında yatan da cehalet mi?

Pek zannetmiyorum. Çünkü bürokrasiye gelen insanları seçerek alıyorlar. En büyük şey ufukları dardı. Türkiye zaman içinde çok kaybetti, mevki kaybetti, yer kaybetti.



Bu sefer uluslararası alanda da daha fazla kaybediyoruz herhalde?

Şimdi dünya küçüldü kabul etmek lazım. Sanayici bizde eskiden müteşebbisti. Artık müteşebbis tanımı değişti. Çevreci olacak, kadın özgürlüğü olacak, bilgisayar bilecek. Yani bugünkü müteşebbisin çok çok daha büyük dış vasıflara ihtiyacı var. Eğitimiyle, lisaniyla, çevresiyle, ilgisiyle, özellikle internete yönelebilmesiyle.

Genç kuşaklar sanayiden pek hoşlanmıyor ama. Hizmet sektörü öne geçiyor. Sanayiinin payı azalıyor. Neden?

Ben öyle düşünmüyorum, neden diyeceksiniz. Sanayici evvelce de sayıca çok değildi. Küçük atölyeler halinde sanayici başladı. Şimdi sanayiye başlamak zor. Onun için gençlerin çoğu bürokrat veya profesyonel oluyorlar.

İlaç sanayinin gelecekteki yerini nasıl görüyorsunuz? Sanayi sektörleri açısından önü açık mı? İnsan sürekli bir hastalık yaşayacağına göre...

Şimdi ilacın tabii yapısı değişiyor. Bugün birçok hastalığın insanın yaşam sürecinin uzamasında ilacın rolü büyük, çok fazla. Dolayısıyla ilaç sanayiinin rolü değişiyor. Kişiye göre ilaç olacak. Kişinin hastalığına göre değişik formlar olacak, yaşına göre olacak. Yani ilaç sanayiinin geleceği açık. Özellikle genlerle oynamak, fermentasyon ilaç üretmek bütün bunlar ilaç sanayinin istikbalini açıyor. Ama aynı zamanda ilaç sanayii bilgi teknolojisi ile kucaklaşmaya mecbur. Ancak Türkiye gibi bir sanayinin istikbalini ben pek göremiyorum. Muhakkak yine ilaçsız kalmayacak Türkiye. Dünya çapında üretici firmalar var. İthal edecektir. İlaç sanayi kendisini yenileyemedi, AR-GE yapamadı.

1950'lerden bu yana çalışıyorsunuz fabrikanız var, bir sürü yabancı firmayı almışsınız o kadar emek vermişsiniz, çabalamışsınız ne kazandınız? Size ait ama FAKO'nun yerini sattınız şimdi? FAKO'nun yerini satmaktan elde ettiğiniz gelir bunca yılda çabalaya çabalaya elde ettiğiniz gelirle kıyasladığınızda sizde şaşkınlık ya kardeşim bu neymiş gibi bir duygu uyandırıyor mu? Bir arazinin kazandığı para bir de emeğin getirisi?

Şimdi ben bütün yaşamım boyunca işimi büyütme, geliştirmek, daha büyük, daha iyisini yapmak gibi hedeflerle hareket ettim. Dolayısıyla bütün kazancım, bütün gelirim aşağı yukarı buradaydı. Birikmiş olan büyük bir param 1994'te gitti. İkinci büyük olanı da 2001'de gitti. 2003'te de bu firmamı sattım. Firmamı satarken bütün aktif pasifi de sattım. Ayazağada büyük bir tesisimiz vardı 35-40 dönümlük bir arazi. Evyap'ın hemen yanındaydı. Ben FAKO'yu bütün her şeyiyle satmak istedim. Alıcılar arsaları istemediler. Dediler biz gayrimenkullerle ilgilenmiyoruz. Dolayısıyla gayrimenkulleri sen istediğin paydan düş öyle alalım. Şimdi o zaman bu gayrimenkullere para veren de yoktu. Ve elimde kaldı haliyle benim de bu buhranı atlatacak, bekleyecek, yeni bir müşteri arayacak durumum yoktu kabul ettim. Yıllarca bu arsa para etmedi. Şansa inanmak lazım. Bu zaman içinde 10.000-20.000 dolara çıktı. İlaç sanayiini hala seviyorum. Yine de biyoteknoloji fabrikası kurmaya çalışıyoruz bu yaşta.

Şu an kaç kişi istihdam ediyorsunuz?

50'yi geçiyor herhalde. Çünkü inşaat grubu var bu biyoteknoloji grubu var.





AHMET NAZİF ZORLU

“SANAYİCİ İRGATTIR, MÜCAHİTTİR”

Türkiye’de sıfırdan zirveye tırmanan girişimcilerden biri de Ahmet Nazif Zorlu. Denizli’nin Babadağ ilçesinde dokumacılık yapan bir babanın oğlu. İlkokulu bitirip ticarete yönelen Zorlu’ya Babadağ dar geliyor. Tekstil ticareti yaparak önce Bursa sonra İstanbul’a geliyor. Zorlu aslında Türkiye’nin en büyük tül perde üreticisi.

Kamuoyunda daha fazla tanınmasının nedeni ise 1994’de Manisa’da satın aldığı Asil Nadir’e ait beyaz eşya üreticisi Vestel. Zorlu Grubu bugün 49 şirket ve 23 bin çalışana istihdam sağlayan beyaz eşyadan, gayrimenkule birçok alanda var olan bir grup. Başka alanlarda yer alsada Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Nazif Zorlu’nun gözdesi sanayi.

“Bugün sanayici bir ırgattır, bir mücahittir” diyen Zorlu, “Sanayiciye fedakâr, ülkesine faydalı olan, ülkesi için çalışan biri olarak bakılmalı. Yaptıklarına baktığınız zaman da o sanayiciyi destekleyeceksiniz” diyor. Zorlu, sanaysiz bir Türkiye’nin ise olamayacağı görüşünde.



Zorlu Grubu'nun temelleri nasıl bir Türkiye'de atıldı?

Bunun için babamın işe başladığı yıllara dönmemiz lazım. Yıl 1950'ler... Türkiye'de sanayileşmenin başladığı dönemler. Özel sektör girişimler yapıyor. Ama 1960 ihtilali ile Türkiye tekrar bir duraklama dönemine giriyor. 65'ten sonra ekonomide kıpırdanmalar başlıyor. 1970'lerde ben daha küçük yaşlardaydım. Özel sektöre teşvikler verilmeye başlandı. Tabii yine dura kalka... Sağ sol karışıklığı ile Türkiye 1975'de yine yerinde saymaya başladı. Kıbrıs harekâtından dolayı Amerika'nın Türkiye'ye ambargo koyması ile sanayileşme yine durakladı. Çünkü Türkiye makine almak için para transferi yapamıyordu. Kendi kısır döngüsü içerisinde kalmıştı. 1980'lere geldiğimizde rahmetli Özal'ın 24 Ocak kararları ile beraber yeni bir döneme girildi.

0 yıllarda nasıl sanayicilik yapabildiniz?

Hiç unutmuyorum 1975'de aldığımız makine için Merkez Bankası'na yatırdığımız döviz için bizden 5 sene boyunca kur farkı alındı. Yurt dışındaki fuarlara gittiğimde Türkiye'den canı yanmış, paralarını alamamış insanlar gördüm. Hatta biri bana 'Paran var mı, paran var mı' diye yüksek sesle hakaret edercesine konuşmuştu. Çok zoruma gitmişti bu durum. Her zaman şunu söylerim rahmetli Özal'ın almış olduğu o radikal kararlarla beraber Türkiye bir sanayileşmenin içine girdi. Biz de o sanayileşmenin içinde Zorlu Grubu olarak yer aldık. Kökenimize baktığımızda o zaman KOBİ'ydik biz. Fason imalatlar yaptırırız, babamın bir kaç tane dokuma tezgâhı vardı.

Özal'la birlikte Türkiye'de sanayi büyüdü mü, gelişti mi? Bu gelişme döneminde dönüm noktaları neydi?

Türkiye 1980'li yıllarda sanayileşme adına adımlar atmaya başladı. 80 ile 90 arası

gerçekten bir devrim niteliğindedi... Türk Lirası'nın konvertibl olması ve sanayileşmeye girmemiz Türkiye için dönüm noktası oldu. Mesela kendi sektörümüzden örnek vereyim. Perde dışarıdan bavul ticareti ile gelirdi. Yunanistan'dan, Kıbrıs'tan, Suriye'den... Ama biz o malları 80'li yıllarda üretmeye başladık. İhracata başladık. Türkiye'ye bavul ticareti yapılırken, Türkiye sanayileşerek ihracata başladı. Derken Türk markaları dünyada büyümeye başladı. Ancak 1990'lı yıllarda Türkiye büyümeye başladı, sanayileşti ama dünya daha çok büyüdü. Türkiye, dünyanın büyüdüğü kadar büyüyemedi. Güney Kore, Avrupa ülkeleri çok büyüdü.

0 dönemde Zorlu Grubu'nun büyüme performansı nasıldı?

Biz Zorlu Grubu olarak büyüdük. 1987 yılında 50-60 tonluk bir polyester fabrikası kurmuştuk. 90'lı yıllarda ise 500 tonluk kurduk. Vestel'i satın aldık. Elektronikte büyüdük, tekstilde büyüdük. Türkiye büyümeye devam etti ama dünya daha çok büyüdü. 2000 yılına geldiğimizde ise Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük krizini yaşadı. Ama 2003 yılında AK Parti hükümetinin gelmesiyle yeniden büyüme başladı. Tek partili hükümetle Türkiye'ye güven geldi. O güveni sürdürebildik. Şunun altını da çizmek isterim; iyileri de söyleyeceğiz kötülerini de... Sanayiye teşvikler verildi ama teşviklerin daha iyi olması lazımdı.

Türkiye dünyadan nerede ve ne zaman koptu?

Nerede koptu değil, hep kopuk gidiyoruz zaten. Türkiye'nin, etraf ülkelerine baktığımızda adamların petrolü var, doğalgazları var ama kendi kendileri yemişler. Bizi de o şeyin içerisine çekmeye çalışıyorlar. Bu noktada Türkiye'nin çok akılcı olması gerekiyor. Türkiye'nin o girdabın içerisine girmemesi lazım. Kendi gücü, bugün



yaptıkları yapacaklarının da teminatıdır. Türk işadamları, Türk sanayicisi gerçekten çok şeyler başarmıştır. Bugün Türkiye'ye bir bakın... Elektronik denince televizyonda bir zaman gelmiştir ki Avrupa pazarının yüzde 60'ına hakim olmuştur. Biz o zaman çok söyledik. Dedik ki bakın gelin bu televizyon camını burada yapalım. Bunu burada yaparsak pazarımızı daha da perçinleştirmiş oluruz.

Neden kabul etmediler?

O günkü Türkiye'nin idarecileri 'Hem Avrupa Birliği yönünden hem yasalar yönünden biz destekleme yapamayız. Böyle de bir lüksümüz yok çünkü paramız yok' dediler. Ama bugün bakın hala daha Kore'de destek var. Çin'de destek var. Japonya'da yine destek var. Avrupa'nın göbeğinde yine destek var. Korkmamak lazım. Sanayisiz bir ülke, sanayisiz bir Türkiye düşünemiyorum. Sanayi, sanayi, sanayi... İhracat, ihracat, ihracat... Bugün aldığımızdan sattığımızdan 40-50 milyar dolar açık veriyoruz. Hatta bu 60-70 milyar dolara çıkmıştı. Petrolün enerji fiyatlarının düşmesinden biraz düştü. Biraz daraldı. Ama yine baktığımız vakitte ithalatımız ürettiğimizden daha fazla. Onun için Türkiye'nin sanayide daha gidecek çok yolu var. Bugün genç nüfusumuzla iftihar ediyoruz. Peki; biz bu gençleri istihdam edebiliyor muyuz? Biz iş bulamazsak gençler ne yapacaklar.

Siz işe hangi duygularla başladınız. Üretimi sevdimiz mi? Nasıl ilerlediniz?

Benim doğduğum yerde bir KOBİ sanayisi vardı. O zamanlar KOBİ değil küçük esnaf denirdi. Benim doğduğum yerde herkesin evinde bir, iki, üç tezgâh vardı. Sonradan da fason imalatlar devreye girdi. Babam 1953 yılında ticarete atılıyor. Evlerdeki dokuma tezgâhlarına fason iş yaptırıyor. 1960'lara gelindiği vakitte, ben de dükkânda çalışıyordum.

12 yaşındaydım ve yevmiye defteri tutuyordum. 8-9 yaşlarındayken ise çuval dikiyorduk. Ambarda çalıştım, muhasebede çalıştım. Her türlü alt yapıda çalıştıktan sonra, 14-15 yaşında bana bir dükkân açması için babamın başının etini yedim. Babam da gülüyordu 'Bu çocuk nasıl dükkân idare edecek' diye. 15 yaşında Trabzon'a gittim ve orada dükkân idare ettim. Ticaretle uğraşmaya başladım.

Trabzon'a niye gittiniz?

O günkü durumda bizim Babadağ, iyi bir ticari merkezdi. Türkiye'nin çarşaf ihtiyacını hemen hemen çoğunu karşılayan bir merkezdi. O günkü Türkiye'nin nüfusu 25 milyon falan belki de. Çarşaf, kaput bezi hatta gömleklik bez, elbiselik kumaş da dokuyanlar vardı. Babadağ'ının o kadar meşhur olmasının sebebi 2. Dünya Savaşı'na dayanıyor. Savaş nedeniyle ithalat kesilmiş. Türkiye'nin ihtiyacı için Babadağ'ına yüklenilmiş. O zaman da Türkiye'nin her yerinden Babadağ'a birçok gelen olurdu. Fötrlü, şapkalı iyi giyimli tüccarlar gelirdi. Ben de içimden 'Böyle bir tüccar olabilir miyim?' diye hayal kurardım. Hayal kurmak güzeldir. 15 yaşında Trabzon'a gittim. O zamanlar Türkiye'nin her tarafına mal gönderiyorduk. Trabzon ve Karadeniz'den çok mal isteği oldu. Çok mal isteği olunca daha çok, daha karlı satarız diye Trabzon'a gittik. İsbet etmişiz. Çok mal sattık orada. Orada çok güzel işler yaptım. Çok güzel şeyler başardım. Askerliğimi de orada yaptım.

İstanbul'a ne zaman geldiniz?

İstanbul'a 1970 yılında geldim. Niye geldim? İstanbul'da çok daha baba tüccarlar vardı. Gidip tutunmak kolay bir iş değil. Onların yanında sen de gideceksin tutunacaksın. Para kazanıp, biraz palazlandıktan sonra Trabzon bize küçük gelmeye başladı. İstanbul'a geldik, İstanbul'a geldikten sonra Türkiye'nin ilk emprime çarşafını nevesimini yaptım.

Yani bugün inovasyon dediğimiz şeyi yaptınız. Nevresim fikri aklınıza nereden geldi?

Hiç yurtdışına çıkmamıştım o zaman. Ama askerliğimi yapmıştım. Nevresim askeriyede vardı. Başka yerde de yoktu. ‘Nevresim yapıp bunu piyasaya sürsem’ diye düşündüm. Yaptım ve çok tuttu. İşte bakın bir yenilik örneği bu. Fason üretimden sonra hayalim sanayileşmekti. Çünkü gidiyorduk fason iş yaptırmaya ama yaptıramıyorduk. O gün için fazla sanayi yoktu. Mal yaptırmak istiyorsun ama sıra var. Beklemek zorundasın. Kumaş almak istersin sıra beklersin. Sanayici olmak farklı bir şey ama bu güçlüklerle bu zorluklarla karşılaşınca adım attık. 1975 senesinde sanayileşme yolunda ilk adımı yurt dışı seyahati ile attım. İtalya’ya gittik. İtalya’da fuarı gezerken kafamda farklı bir şey vardı. Tül perde yapmak istiyordum. Orada bir yatak örtüsü gördüm. Kadife bir yatak örtüsü yapmışlar. Çok hoşuma gitti. Dedim ki neye niyet, neye kısmet. Bunun makinelerini orada satın aldık ve geldik.

Yaptınız mı yatak örtüsünü?

Bu malı yaptım. Türkiye’de bu mallar yine dediğim gibi Kıbrıs’tan gelirdi, Suriye’den gelirdi, Irak’tan gelirdi... O zaman katır sırtında getirirlermiş. Bu malın satacağına o kadar emindim ki. Çok güzel satmaya başladı. İlk ihracata da o ürünle başladık. Irak’a sattık. 4 milyon dolarlık mal istediler benden. 41 dolardan vermiştim o zaman tanesini. Bak hiç unutmuyorum, yüz bin adet istediler veremedik malı. Çünkü o kadar kapasitemiz yok. Türkiye o kadar kapasiteli değil. Talebi görmeye başlayınca sanayiye büyütme istiyorsun. “Böyle büyük kapasiteler niye düşünmüyorsun” dediler. Hiç unutmuyorum 74 senesinde yaptığım emprime nevresimden 15 bin metre istediler. Bu malı Beyoğlu’nda

bir mağazada görmüşler. Geldiler, “Biz bu maldan istiyoruz” dediler. Koşa koşa fabrikaya gittim. Yolda nasıl hayaller kuruyorum bir bilerseniz? Bir lira kazansan 15 milyon, sene 74. Çok büyük para. Ben bu caddeyi satın alırdım o zaman. Ticaret müdürümüz vardı Allah rahmet eylesin... Ona dedim ki “Büyük bir sipariş var. Ben inanmadım sen de inanmayacaksın. 15 milyon metre.” Elindeki kalemi bir attı “Ben onu iki sene de dokuyamam” dedi. Moralim bozuldu. ‘Kapasitem yok veremem’ dedim. Bunun üzerine kadife yatak örtüsü istediler 100 bin tane. Ve öyle ticarete başladık.

Büyüme de hızlandı değil mi?

Tabii... Sanayide volümlü işlere girmeye başladık. Türkiye’de işçilik, ucuz. İhracat da yapabiliyoruz. Avrupa’da ihracatta ve sanayide büyümeye başladık. Büyüdükçe büyüdük. 90’lı yıllara geldiğimizde günde 500 bin metre perde dokuyorduk. Ondan sonra günde 80 ton iplik üretirken 1995 yılında polyester iplik fabrikası kurduk. Vestel’i satın aldık. Ve 380 bin ürün üretiyordu. Uzak Doğu’ya gittim üretimde 3 milyonu, 5 milyonu aşıyorlardı. Biz de 1 milyon hedef koyduk kendimize. Hemen ertesi sene 3 milyon, 5 milyon. Ve 11 milyon televizyona çıktık. Ve bugün Vestel, 45 milyon cihaz üretebilecek kapasiteye ulaştı. Bugün günde 1 milyon 200 bin metrekare çarşaf kumaş üretiyoruz. 1 milyon 200 bin metrekare perde üretiyoruz. Ve bunları hep ihraç ediyoruz.

İhracatınız ne kadar?

Grubun ihracatı 3 milyar dolar. Türkiye’nin 1980’li yıllarında 2 milyar dolar ihracatı vardı. İşte onun için sanayi, sanayi, sanayi... O dönemin Başbakanı Mesut Yılmaz’ında katıldığı Vestel’in açılışında dedim ki; “Sayın başbakanım sanayisiz bir ülke, sanayisiz bir Türkiye düşünemiyorum.



Çünkü Türkiye'nin sanayide gidecek çok yolu var. Yeni teknolojilerle inovasyon ile beraber... 80 milyon nüfusumuz var diyoruz. Bu 80 milyon nüfusu doyurmak ve 40 milyon gencimizi de istihdam etmek çok önemli.”

Bugün sanayiye sizin gösterdiğiniz önem pek gösterilmiyor. Milli gelirdeki payı azalıyor. Teşvikler çıkıyormuş gibi yapıp dediğiniz gibi hiçbir şey yok. Üretici memnun değil. Ne yapılması lazım?

Bugün sanayici bir sömürücü gibi gösteriliyor memlekette. Bakın altını çizerek söylüyorum. Bugün sanayici bir ırgattır bir mücahittir. Bugün benim 10 sene önce 20 sene önce borcum yokken bugün evet fabrikalarım çok, karşılığı da var fazlasıyla ama borcum daha çok. Neden bu borçla giriyorum ki. Sanayiciye fedakâr, ülkesine faydalı olan, ülkesi için çalışan biri olarak bakılmalı. Yaptıklarına da bakacaksınız. Yaptıklarına baktığınız zaman da o sanayiciyi destekleyeceksiniz.

Ne yapılması lazım?

Kore'nin bugün senelik 700 milyar dolar ihracatı var. Bir firmasının 250 milyar dolar cirosu var. İsmi vermeyeceğim bir başbakana gittim dedim ki, “Burada bu kararnemeyi çıkartın. İhracatımız daha da çoğalacak.” Söyledim, söyledim ama anlatamadım. Devam ettim. Siz kararnemeyi çıkartın, desteklemeyi yapın ama altına not düşün. ‘Zorlu bu desteklemeden yararlanamaz’ diye. O zaman durdu. Ama bürokraside iş tıkanı. Türkiye sanayicisi için bugün ne verilmiştir? Hiçbir zaman sanayiciye bir destek yoktur. En büyük ortağımız devlet, zarar etsek de devlet vergiyi alıyor bizden. Muhtasarını alıyor, KDV'sini alıyor, kârını kazandığında yüzde 20'sini de alıyor. Bunun yekününe baktığınız vakitte geçen sene aşağı yukarı 2 milyar liraya yakın KDV'sinden muhtasarından vergimizle

beraber 1,5 milyar lira vergi vermişiz. Benim onun yüzde onu kadar cebime para girmede. Sanayici budur. Bu gözle bakmamız lazım. Eğer sanayiciye hep götürücü olarak bakarsak bu yanlış olur. Sanayiciye bizim el bebek gül bebek bakmamız lazım. Bugün grubumuzda 30 bin kişi çalışıyor. Devlet 30 bin kişi istihdam etmek için ne paralar harcıyor. Biz devlete yük olmuyoruz. Üzerine de devlete para veriyoruz.

Devlet sanayide olmamalı mı diyorsunuz?

Bugün özelleştirmenin karşısına çıkıyoruz. 90'lı yıllarda Türkiye niçin büyümedi? Özelleştirme yapamadığı için büyümedi. Bütün fabrikalar devletindi. Demir-çelik, oteller, tekstil fabrikaları devletindi. Devlet bu fabrikalarda zarar ediyordu. Bunları elden çıkardı, parayı cebine koydu. Devlet zenginleşti. Şu anda yollarını yapabiliyor. Havaalanı yapabiliyor, alt yapı yapıyor. Bu fabrikaları devlet çalıştırırken cebinden para veriyordu. İş gücünü tam yönetemiyordu. Kârlılık yoktu, zarar ediyordu. Daha önceden biliyorsunuz KİT zararı diye yazardı. Bugün KİT zararı diye bir şey duyuyor musunuz? Örneğin bizim Zorlu Center'ın olduğu yerde Karayolları vardı. Oradan 800 milyon dolar cebine koydu. Karadeniz müteahhitlerine para veremiyordu. Ve bizden aldığı parayla beraber Karadenizli müteahhitlerin parasını verdi. Yine söylüyorum; Sanayi, sanayi, sanayi... Sanayisiz bir şey olmaz.

Ne öneriyorsunuz?

Bu noktada devletin yapacağı bir şey var. Bunu Kore yapmış. Kimin nerede, ne şekilde çalışması gerektiğini devlet görüyor. Bugün kim ne yaptı? Hani bir söz vardır. “Yaptıklarımız, yapacaklarımızın teminatıdır” diye. Devlet, “Benden ne istiyorsun” diye soracak. Diyecek ki “Ben sana bunu, bunu yaparım.





Ama sen de bunu yapamazsan şu yaptırımlar var.” Kore yaptı bunu. Bugün Çin yapıyor. Çin şu an yurtdışında markalar satın alıyor. Yurtdışında fabrikalar satın alıyor. Batan fabrikaları satın alıyor ama devlet arkasında.

Stratejik sektörler belirlenmesi lazım değil mi?

Tabii tabii... Stratejik sektörlerin belirlenmesi gerekiyor. Açıkça konuşayım... Türkiye'nin en büyük tekstilcilerinden birisiyiz. Bize 10 sene önce dediler tekstilden çıkmamız lazım. Bu ülkede otomotivden sonra en büyük ihracatı yapan tekstil sektörüdür. Tekstilde o kadar çok yapacak şey var. Burada insan gücü var, iş gücü var. Türkiye her türlü tekstil ihracatı yapıyor. Biz bugün perdede, çarşıfta artık dünya standartların üstündeyiz. Bunu biz Türk işçisi, Türk mühendisi ile yaptık. Türk iş adamı yaptı. Bizim önünden geçemediğimiz, yanına giderken gıpta ile baktığımız markalar vardı. O markaları görüyorum da şimdi! Geçen gün iki gün fuara gittim. Ülkem adına gurur duydum. Zorlu Center'da bugün Valeron diye markamız var. Bu marka gıpta ettiğimiz markaların çok çok üstünde kaliteli çarşaf lar yapıyor. Yine o markalardan 5 kat, 10 kat daha kaliteli perde üretebiliyoruz. Televizyon, buzdolabında da durum aynı... Her 100 televizyonun 90'ını ihraç ediyoruz. Bunun yüzde 90'ını da kalkınmış ülkelere gönderiyoruz.

Yapamadığımız ne var? Markalaşma mı?

Altını çizerek söylüyorum; markalaşma... Bugün marka olmak kolay bir şey değil. Bakın biz o dediğimiz markaları satın almak için de girişimde bulunuyoruz. Geçen arkadaşlar dediler ki “Bir marka var, bu markayı satın alalım.” Baktım, biz bunu yapmaya kalkarsak 10 sene harcamamız lazım. Vakit kaybetmeden bakın dedim. Çin bunu akıllıca yapıyor. 85'li yıllarda bakın Kore yaptı? O dönemde 4-5 firmaya nakit destekleme verdi.

“Sen gideceksin bunu yapacaksın, sen de gideceksin şunu yapacaksın” dedi. Her biri de dev oldular. Bizim de artık bunu yapıp, böyle bir yola girmemiz lazım.

Bunun alt yapısı oluştu mu? Bunu yapabilecek şirketler var mı artık?

Evet. Bunu kesinlikle yapmamız lazım. Yoksa kısır döngü içerisinde kalırız. Uzakdoğudaki şirketler gibi olmamız için bunları yapmamız lazım. Ama artık sanayici, üniversite, devlet el ele verecek. Stratejiler geliştirilecek, hedefler konacak... Bu hedefler doğrultusunda sivil toplum örgütlerinin de daha çok aktif olması lazım. Sanayici de açık ve net olarak el ele verip diyecekler ki; “Böyle olursa olur. Olmazsa olmaz.”

Bir suskunluk dönemi var değil mi?

Bu suskunluk dönemi değil. Sanayi odaları olmazsa olmazlardan bir tanesidir. Bazı şeyler yapılamıyorsa susmayacaklar. Susarlarsa sanayi odasının başında durmayacak. Ben buradan nasıl söylüyorsam o da oradan diyecek ki ben bu işi yapamıyorum. 24 saat 365 gün üretiyorsunuz. Tarımda olmamız lazım mı olmamamız mı? Bir fırtına mı koştun, yağmur yağmadı mı, çok sıcak mı oldu? Üretim sıfır olup gidiyor. Onun için sanayi, sanayi, sanayi. Bugün 145 -150 milyar dolar ihracatımız var. Yüzde 40'ı sanayi ürünleridir. Önceden yüzde 5'i sanayiydi. Yüzde 95'i tarımdı.

Peki, şimdi siz de inşaat işindesiniz... Yeni bir tartışma konusu bakanlar da dâhil oldu. Bu tartışmalara ne diyorsunuz?

Biz inşaat işinde değiliz. Ailenin bir parası vardı, orayı bir şirket yaptık. Ama bir yerde daha inşaatımız yok bizim. Orada da biz İstanbul'a bir değer kazandırdık. Benim tabirimle beşi bir yerde proje. Orada kültür merkezi var, orada otel var, turizm var...

Biz oraya alışveriş merkezi demiyoruz, semt diyoruz. Oranın içinde bir de rezidanslar var. İş merkezi var. 5 fonksiyonlu bir yer orası. Yani şimdi oraya imreniyorlar. Bakın bunun karşılığını Dubai'de yapmak isteyenler var. 'Bize bunu yapar mısınız?' diyenler var. Biz inşaatçı olsak gider yapardık. İnşaatçı değiliz altını çizelim. Biz istihdamın en büyüğünü sanayide yapan gruplardan bir tanesiyiz.

Kendinizi sanayici olarak tanımlıyorsunuz.

Biz sanayici olduk ve sanayici olarak da devam ediyoruz.

Yeni kuşaklar, yeni gelen çocuklar sanayiye pek sevmiyor, sanayici de bundan yakınıyor. Yeni kuşağa sanayiye sevdirmek için ne yapmak lazım?

Aslında bu onların şansı... Yeni kuşak sanayinin içinde doğdu. Sanayinin içinde olmak mecburiyetindedir. Bu işe onlar bakacaklar. Başka bakacak yok. Zaten işin içindedir şu anda.

İnşaata yönelenler var?

Şu anda bizim devam eden inşaatımız yok. Eski karayollarının olduğu yerde bir yerimiz daha var. Bir inşaat yapacağız ama satmak için değil kendimiz için. Orası da bir iş merkezi olacak. 20-25 bin metrekare bir yer. "Biz inşaatçı olacağız" diye fikrimiz yok. Telefon üretiyoruz. Yürümeye başladık koşacağız. Bebeğimizin kemikleri sağlam, değerleri sağlam, her şeyi sağlam, akli da yerinde... Güzel de konuşuyor. Bunu tabii büyüteceğiz. Dünyada beyaz eşyada, televizyonda olduğu gibi burada da koşacağımıza inanıyoruz.

Var mı böyle bir şey. Rekabet görüyor musunuz?

Ben inanmadığım bir işe girmem. Bu işe 4 sene önce başladık. Daha dün başlamadık yani. Şimdi emin adımlarla gidiyoruz. Altını çizerek söylüyorum bebeğimiz gülbüz doğdu ve konuşuyor, akli yerinde, diyalog kurabiliyor kemikleri sağlam.

"Yabancı olsa daha çok satılırdı" demiştiniz...

Tabii... Biz de yabancı merakı var. Bizim kendimize güvenimiz yok. Televizyonda Avrupada üretici yok bakın. İthal teknolojilerde Avrupa yok. Türkiye'de bir Vestel var. Bu işte el bebek gül bebek tutulması lazım. Kapalı alanımız 1 milyon 100 bin metre kareye çıktı. Şimdi bir 100 bin metrekare daha yapıyoruz. Zorlu Holding bugün bir Vestel yaratmaya kalksa kesinlikle yapamaz. O gücü yaratmak için çok para harcaman lazım.

Biraz önceki konuya dönmek istiyorum. Tekstilciydiniz, neden Vestel'i aldınız? Ne düşündünüz, duygularınız neydi?

O duygularım şöyle... Rahmetli Özal bir gün analog bilgisayarın önüne oturmuştu gelecek Türkiye'de diye. Daha kimsede bilgisayar yok. Bende bir tane Commodore var. O da meraklıydı elektroniğe. "Elektroniğe girelim biz. Hiç olmazsa muhasebeyi onunla yapalım" dedi. "Yapalım" dedim. Bugünkü parayla 200-300 bin lira falan. Bir bilgisayar muhasebe yapacak. Ve o arada da bilgisayar geldi. İç muhasebemizden dediler ki "Ahmet Bey, enflasyon nedeniyle trilyonlar konuşulmaya başlandı. 14 haneli, 15 haneli rakamları makinalar almaz oldu. Türkiye'de yok. Sen Avrupa'ya gidip geliyorsun getirir misin bir iki tane." Hesap makinesini arıyorum. Ona git yok, buna git yok. Hiçbir elektronik mağazada yok.



En sonunda birisi 2 ay sonra getirtebileceğini söyledi. “Niye 2 ay” dedik. Artık Avrupa’da satılmadığını söyledi. Hiç unutmuyorum, Alman bir dostum vardı. 15 günde bir Türkiye’ye gelirdi. Balık, istakoz yemeye gelirdi. Almanya’nın en büyük desen atölyesine sahipti. Adamda muazzam 100-200 senelik kitaplar vardı. Giderdim karıştırırdım falan. Bir gün baktım kapalı bir yerde bir odası var. Kapıyı açıp baktım bir gün. Bir kapalı ekran, monitör... Bizim desenleri kartonların üzerine yaparlardı. Onu monitörde gördüm. Başımdaki adam baktı böyle bana “What” dedi sınırlı sınırlı... “Ne işin var burada” dedi bana. Benim kafam kurcalanmaya başladı. Önceden de ben desen verirdim üç beş tane. 1-1,5 ayda bir verilirdi. “Bunu ne zaman alabilirim” dediğimde ne gün gideceğimi sorardı. “Yetiştiririm sana” derdi. Bir bakardım 4 tane yetiştirmiş. Meğerse elektroniğe geçince daha hızlı olmaya başlamış elde yapılan şey. Elektronik o zaman benim kafama dank etmişti. Biz de o zaman tekstilden başka değişik sektörler arıyorduk. Yani ne yapabiliriz ne edebiliriz diyerek.

Vestel’i satın alma fikri böyle mi doğdu?

Vestel’in satılığa çıktığı vakit yıl 1992... Vestel’e talip oldum. Pazarlık, pazarlık derken iş bitti. El sıkıştık, sonradan vazgeçtiler. 1994’te yine ‘Vestel satılık’ dediler. “Yok” dedim ama kafama yine takıldı. Akşam yattım sabahleyin arkadaşlara yeniden bakmalarını söyledim. Ve Vestel’i aldık. Aldıktan sonra Vestel neredeydi nereye geldi. Sanayicinin kıymetini gösteriyor bu durum. Kendi sektöründe batık şirket 7

sene üst üste Türkiye’nin ihracat lideri oldu. 20 seneden beri de kendi sektöründe ihracat liderliğini kimseye kaptırmadı. “Misal, gel Ahmet Bey sen ne yapabilirsin. Ya da başka birine... Gel kardeşim, ne yapabilirsin anlat” denmesi lazım.

Şimdi sizin rakibiniz Arçelik.

Bizim rakiplerimiz dünya. Kendi içimizde rakip görmüyoruz birbirimizi. Ben Türk şirketlerini rakip görmüyorum. Biz kendi içimizde bir rakip olmazsak bir yere gidemeyiz zaten. Bizim rakiplerimiz dünya.

Dünyada rekabet için artık yurtdışında fabrikalar satın alınmaya başlandı. Siz de düşünüyor musunuz böyle bir şey?

Evet. Görüşmeler var. Marka satın almamız var. Fabrika satın almalarımız var. Beyaz eşyada da, elektroniğe de marka satın almalar var. Görüşmelerimiz var. Aldık da... Mesela bugün Telefunken bizde, Sharp bizde.

Artık dünyaya böyle açılıyorsunuz?

Açılmak mecburiyetindeyiz. Bir markayı aldığım vakit ben kendi etimle yağım la kendim geçinmek zorundayım. Ama devletin de “Alıyor musun burayı. İyi düşün taşın. Ben sana destek olurum. Ama yapamazsan misli misli de geri alırım” demesi lazım.

Yani Türkiye sanayinin de artık yeni bir döneme geçmesi gerekiyor.

Geç kaldık ama yine de hiçbir zaman geç değildir. Her zaman fırsatlar vardır. Fırsatları değerlendirmek gerekiyor. Türkiye’de o kadar fırsatlar var ki her gün bir fırsat doğar. Hayat durmuyor çünkü.

Hayatta en büyük başarınız neydi? En başarılı olduğunuz alan ne? Hangi alan sizi daha çok tatmin etti yaptığınız işler içinde?

Şunda başarılıyım bunda başarılıyım diye bir şey. Bir KOBİ şirketiydik holding haline geldik. Ama “Şu iş beni çok mutlu etti” demek yanlış olur. Bizim bir sürü şirketimiz var. Hepsinin kendisine göre başarıları var. Avrupa'nın her tarafında satış noktalarımız var. Almanya'da, İtalya'da, Fransa'da, İngiltere'de, Belerux ülkelerinde, Hollanda'da, İspanya'da... İngiltere Bristol'de AR-GE'miz var. Shenzhen içinde AR-GE'miz var, Hong Kong'da var. Yani bunların hepsi ayrı ayrı mutluluk veriyor. Tüm şirketlerimizle gurur duyuyorum.

Siz sıfırdan bugünlere geldiniz. Türkiye'de artık sıfırdan bu noktalara gelinebilir mi?

Azettikten sonra gelinir, gelinir.

Ne öneriyorsunuz peki?

Dürüst, çalışkan olacaksın. Hayaller kuracaksın, azmedeceksin. Babamın da serveti vardı ama 60 yılında ihtilal ile kaybetti. Hesaplıyordum yarım ekmek alıyorduk. Para gitmesin diye. Olmayacak diye bir şey yok.

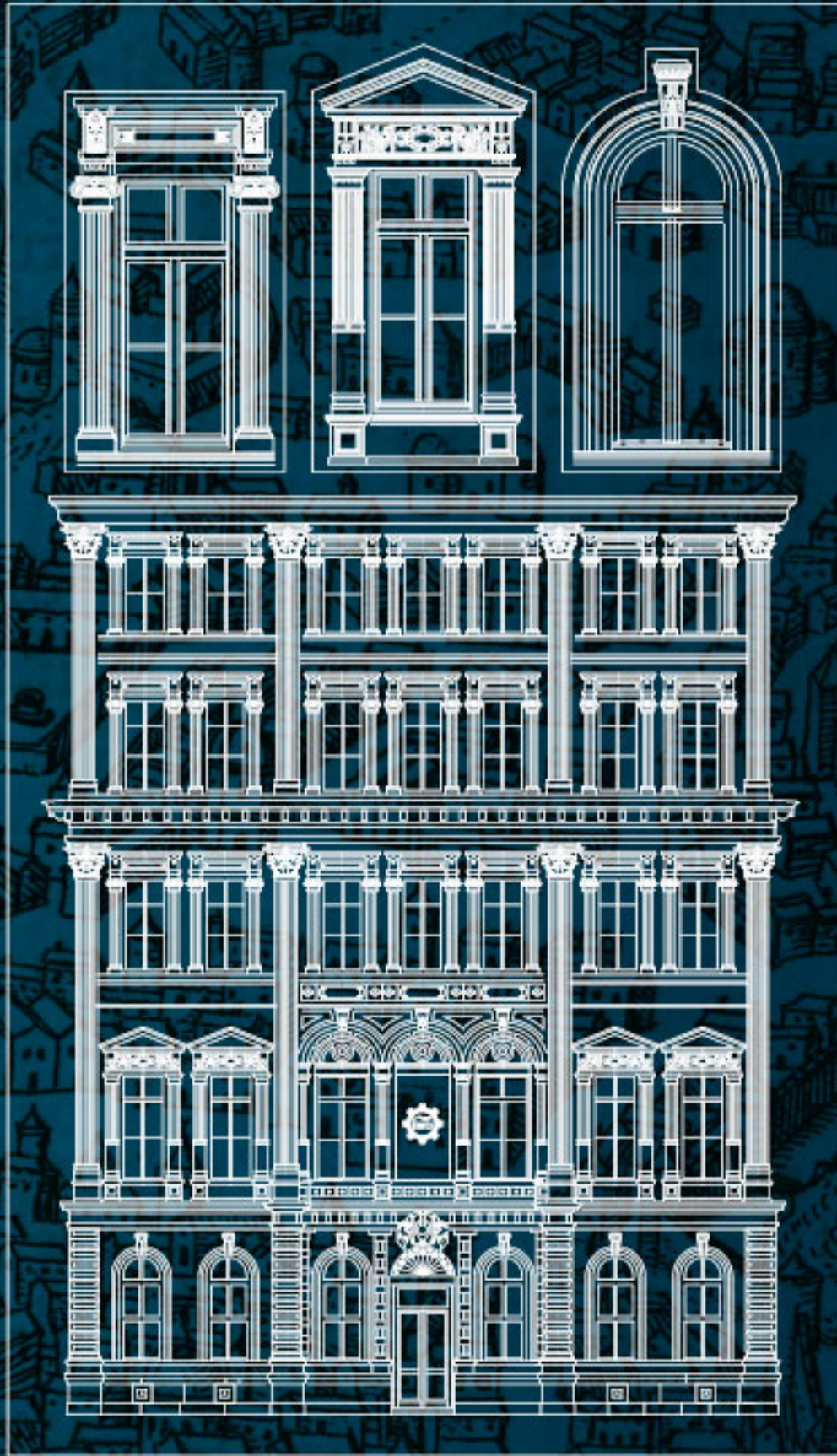
İnanacaksın. Allah'ına sığınacaksın, dürüst ve çalışkan olacaksın. Kimsenin namusunda ırzında gözüün olmayacak. Yani gidip de şu adam bunu yapmış diyerek kıskanmayacaksın. Kıskanacaksın ama ben de yapayım diyeceksin. Olumlu kıskanacaksın.

Başka bir sektöre girmeyi düşünüyor musunuz?

Sektörümüz var artık. 4 tane 5 tane sektörümüz var. Buralarda daha kalıcı, daha uzun vadeli, katma değerli işler yapılabilir. Arkadaşlar çalışıyor, AR-GE'miz çalışıyor.

Şu anda ekonomiyi nasıl görüyorsunuz?

Genele bakarsanız ihracatımız geçen senenin üzerinde. Kötü demeyelim de iyi olacak diyelim inşallah. Moralimizi bozmamamız lazım. Moralimizi sağlam tutmamız lazım. Bu ülkeden başka gidecek bir yerimiz yok. Bu ülke bizim. Akılcı olalım, ortak akılla beraber ülkemizi nasıl kalkındırırız nasıl daha çok istihdam yaparız, nasıl daha çok ihracat yaparız buna bakalım. Buna odaklanmamız lazım. Açıkça konuşmak lazımsa bende Türkiye'nin kalkınmasını dış güçlerin istemediğine inanıyorum.



65
yıl



İSTANBUL
SANAYİ ODASI