

Nafi GÜRAL; "TÜRKİYE 2005'E HAZIR OLMALI!"

Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Nafi Gural'la sektörümüzün ve Türkiye ekonomisinin geleceği üzerine söyleştik.

Başak Kara : 1960'lardan bugüne Türkiye'de ve dünya pazarlarında büyük başarılarla imza atmış bir işadamı ve sanayicisiniz. Bize ticari özgeçmişinizden biraz bahsedebilir misiniz?

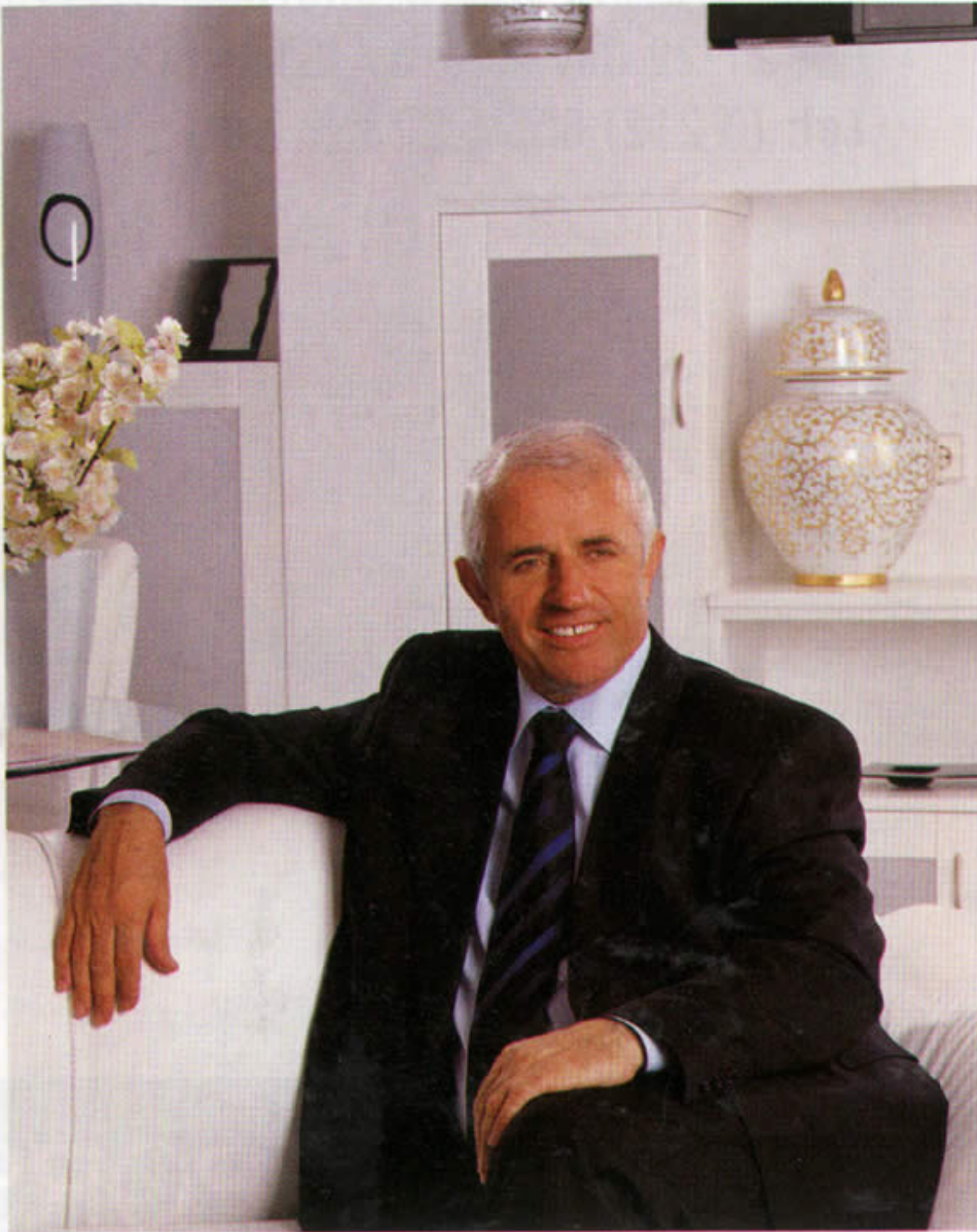
Nafi Gural : 1961 senesinde babamın işyerinde sanayiciliğe başladım. O tarihlerde 4 kişi çalışıyordu orada, ben de her işi yaptım. Dolayısıyla çok şey de öğrendim. Yani 42 yıllık bir geçmişim var sanayicilikte. Bugün 6500 kişinin çalıştığı bir kurum haline geldik. Aradan geçen bu 42 yılda hep kendimizi yenilemeye, kendimizi yetiştirmeye çalıştık. Porselen sektörüne 1973'te girdik, müteşebbis bir grubun fikri olarak doğdu Kütahya Porselen. Aslında 30 yıl pek uzun bir süre değil bu sektörde ama Türkiye için düşündüğümüzde önemli bir süreç. Grubun içinde ben de vardım. 1983 senesinde grubun muhakkak azalığına getirildim ve 1983'ten bu tarafa devam ediyorum. Hem Kütahya porselenin ve sanayisinin ileriye taşınması, hem dünyaya tanıtılması,

hem de firmanın gelişmesi konusunda önemli meseleler kaydettik.

B.K.: Kütahya Seramik'i sektörde başarılı ve prestijli kılan ana ticari felsefe nedir? Markalarınız Türkiye'de 7'den 77'ye tanınıyor. Bunu nasıl sağladınız?

N.G. : Toprağa dayalı değişik ürün gruplarında faaliyet gösteriyoruz. Porselen sofraya eşyası, seramikten mamul sofraya eşyası, seramik yer ve duvar karoları, vitrifiye ve cam üretiyoruz. Bunların her biri, her ne kadar taşa toprağa dayalı olsalar da, bana göre farklı sektörlerdir. Porselen, biraz önce ifade ettiğimiz gibi Türkiye için yeni bir konu. 30 yıllık bir geçmiş var ama fevkalade zor ve zahmetli bir sektördür. Bu 30 yıl boyunca, devlete ait 2 porselen fabrikası, büyük bir bankamıza ait bir fabrika ve özel sektörde iki fabrika kapandı. Toplam beş büyük fabrika kapandı yani. Dünyadaki örneklerle baktığımızda, özellikle Amerika Avrupa'da da bu sektörün giderek küçüklüğünü, hatta yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu görüyoruz. Bunu görerek ağırlığı Türkiye'ye kaydırmaya çalıştık ve bunda başarılı da olduk. Tamamen yönetim felsefesiyle gelen bir başarıdır bu. Yoksa şartlarımız aynıydı. Doğru yönetilenler hayatta kaldı, yönetilmeyenler gitti. Seramik ise daha farklı bir konu. Türkiye'de 50 yıllık bir geçmişe sahip.

Bu 50 yıllık süreçte, Halis Toprak'ın devreye girmesiyle doğan bir yenileniş olduğunu görüyoruz. Böylece, ilk 20-30 yıllık sürecin ötesinde, sektörde bir canlanma kendini geliştirme, yeni ürünler yaratma gayretinin imkanları geliştirilebilirdi, maalesef bu olmadı. Yeni firmaların devreye girmesiyle birlikte rekabet gündeme geldi; rekabet, güzelliği, kaliteyi ve miktarı getirdi. Şu an dünyanın sayılı seramik üreticilerinden biri Türkiye. Bundan sonra da daha iyiye, ileriye gidecektir. Vitrifiye konusunda da benzer bir durum var. Vitrifiyede de üretim yapan firma sayısı sınırlıydı. Rekabetin gündeme gelmesiyle sektör ilerledi. Bugün Türkiye vitrifiyede sıkıntımız markadır. Yani Türk malı imajının ortaya getirdiği marka uygun olmayan ürünler üretip bunları dünya pazarlarına sunmasıyla birlikte gerçekleşti. Türk malı imajı düştü. Bugün sanayicilerimiz bunun farkındadır. Makul bir zaman içinde, düşen bu imajın düzeltileceğine inanıyoruz. Cam konusuna gelince; cam



hem Türkiye’de bütün acımasızlığı ile rakibini yok etme felsefesi üstüne kurulmuştur. Geçtiğimiz dönemlere baktığımızda, pek çok cam kurumunun ortadan kaldırıldığını, yok edildiğini ve tröstlere bağlandığını görüyoruz. Bizin böyle bir korkumuz yok. Yatırımlarımızı sürdürmeye devam ediyoruz. Yeni yatırımlarla, cam sofrası eşyasında da eksiklerimiz kalmayacak. Aslında bu yatırımı 2001 yılına programlamıştık ama kriz dönemi projemizi 2004 yılına ertelememize sebebiyet verdi. Ayrıca, cam şişe ve düz cam üretimine de hazırlanıyoruz. Bu sektörde de büyük gelişme göstermeyi arzu ediyoruz.

Mustafa Ayaydın : Hem seramik kaplama hem de vitrifiye sektöründe piyasa yeni üreticilerin girmesiyle rekabet arttı. Ancak son 10 yıl içinde piyasaya giren yeni üreticilerin sektöre vermiş olduğu bir kısım zararlar da mevcut. Örneğin seramik karo sektöründe yaklaşık 700 milyon m2’lik bir kapasite fazlası oluştu. Fiyatlarda ihracata da yansıyan bir rekabet doğdu. Bu açılardan yeni üreticilerin piyasa girmesini avantaj ve dezavantajlarla değerlendirir misiniz?

N.G. : Kesin olarak bir dezavantaj değil bu. Bütün mesele satmasını bilebilmekte. İtalya bugün 5 milyon m2 üretim yapıyor satıyor. İspanya, Brezilya satıyor; Türkiye de satar. Bizim insanımızın şöyle bir yanılgısı var; rekabet fiyatta veya şartlarda yapılır sanıyorlar. Zamanla değişecek bu, öğrenecekler. Mesela aynı sıkıntıyı turizm sektörü yaşadı; fiyatları indirdiler. Şu anda tesisler dolu. Bu şu demektir; kapasitesinden farklı müşteri gelmiyor. Seramik sektöründe de durum böyledir. Yeniler dinamizm getirmişlerdir. Onların hem sayısı, hem kapasite olarak güçlenmelerini seramik sektörünün bir teminatı olarak görüyorum.

B.K. : Anadolu topraklarında doğup büyüyen pek çok firmanın, üretimlerini Anadolu’da tutsalar da, yönetim birimlerini İstanbul, Ankara gibi merkezlere aktardığını görüyoruz. Sizse Kütahya’yı hiç bırakmadınız. Kütahya’da kalmanın avantajları ve dezavantajları neler? Kütahya sevginizi bize anlatabilir misiniz?

N.G. : Kütahya’da kalmanın bir avantajı yok tabii. Yönetimlerin büyük merkezlerde olması doğal, bunun tartışmasını yapmaya bile gerek yok. Kütahya’da finans işi-

“Bizim insanımızın şöyle bir yanılgısı var; rekabet fiyatta veya şartlarda yapılır sanıyorlar. Zamanla bu düşünce değişecek.”



mizi çözecek büyüklükte ve kapasitede bir banka şubesi yok. Finansımızı da İstanbul’da çözüyoruz, pazarlamamızı da. Temsil de İstanbul’da. Kütahya’ya kaç tane gazeteci gelir? Kütahya’ya kaç tane ekonomist, kaç tane işadamı ki iletişim kurasınız? Daha fazla kazanmak istiyorsanız üretim yeri kesin İstanbul’dur ama bizim Kütahya sevgimiz var. Bu sevgi bütün gerçekleri perdeliyor ve bizi burada yaşamaya zorluyor. Bu sevgiyi yenebilirsek o zaman yönetim kadromuzu İstanbul’a taşırız. Dikkat edin, yönetimini İstanbul’a taşımamış hiçbir firmanın belli büyüklüğü aşamadığını görürsünüz. Biz de bugün İstanbul’da olsaydık, şimdi geldiğimiz boyuttan biraz daha büyüğüne gelebilirdik belki.

B.K. : Kütahya Seramik, adını aldığı şehirle özdeşleşmiş, bölgeye pek çok anlamda büyük kat-



kıları olan bir firma. bunun getirdiği sorumluluklar oluyor mu?

N.G. : Sorumluluk değil de sempati demek daha doğru olur buna. Tabi Kütahya'da oturmanın bir takım sosyal farklılıklar oluşturduğunu kabul etmek lazım. Burada tanınan, bilinen bir sima oluyorsunuz. En önemlisi de insanlara örnek oluyorsunuz. Güzel örnek oluşturmanın keyfini hissetmek bütün bu sıkıntıları kapatıyor. Kütahya için ne yapıyorsak, Türkiye'de uzanabildiğimiz bütün noktalar için de yapıyoruz. Bir hadis-i şerif vardır; "İnsanların hayırlısı, insanlara faydalı olanıdır." diye. Biz de insanlara faydalı oluyoruz ve belki biraz da bunun manevi etkisi var. Böylelikle işlerimiz daha iyi, daha sade, daha bir akışında gidiyor gibi geliyor.

M.A. : Kütahya Seramik'in üretici-bayi yapılanmasıyla ilgili bilgiler verebilir misiniz? Bu kadar güçlü bir üretici-bayi ilişkisini nasıl kurdunuz?

N.G. : Ben burada aynı zaman da Ticaret Odası Başkanlığı da yapıyorum. Haftada bir gün, üyelerle, dostlarımla sohbet ediyorum. Söylediğim şu oluyor;

"Ne yaptınız önemli değil, nasıl satacağınız önemli. Üretime başlamadan önce ürünü nasıl satacağınıza karar verin. Çalışmalarınız sonucunda ürünü rahat, sorunsuz bir şekilde pazarlayabileceğiniz aklınıza ya-tıyorsa, ondan sonra da ürünü yapmaya çalışın." Biz satış konusunda çok çalışıyor, sürekli olarak fikir geliştiriyoruz ve hiçbir zaman dünkü başarımızı yeni gün için de bir başarı olarak görmüyoruz. Çünkü her geçen gün kurallar değişiyor. Mesela seramik sektöründe eskiden dönem bağlantıları olurdu. Satıcılar çıkıp 3 aylık çeklerini peşin alırlardı; müşteri ne geleceğini bilmezdi. O tarihlerde satış ekibine "Siz satış yapıyoruz demeyin. Pazarlama yapıyoruz asla demeyin. Siz dağıtım yapıyorsunuz. Öyle bir gün gelece, bu dağıtım yapma avantajınız ortadan kalkıp pazarlamaya geçeceksiniz, dolayısıyla satış desteğine ihtiyacınız olacak." derdim. Tüm mesele üretimi doğru politikalarla yürütmek ve pazardaki panik havasına uymamaktır. Bizim sanayicimiz rekabet etmeyi sadece fiyat kırmakla, vade uzatmakla halledebileceğini düşünür. Çok yanlış bu, onun için de kafalar değişiyor artık. Kaliteli üretecekse-niz, zamanında servis vereceksiniz ve görsel anlam da müşterinin istediğini üreteceksiniz. Bunları yaptıktan bir sonraki etap da, satıcınızı memnun etmek. Satan da karlı olacak, malını kullanan insan da memnun olacak. Yoksa yaptığınız hiçbir şeyi başarıyla noktalayamazsınız. Diyemezsiniz ki; ben dün şu kadar başarılı idim, bugün şartlar değişti.

M.A. : Yani ürettiğini satan değil, sattığını üreten bir düzene mi girdik?

N.G. : Tabii. Müşteri ne istiyor, piyasa ne istiyor onu bilip, ona göre de ürün sunmak lazım.

M.A. : Değişen siyasal ve ekonomik şartları göz önünde bulundurarak, ülkemizdeki inşaat ve seramik piyasanın durumunu ve geleceğini değerlendirir misiniz?

N.G. : Bir kriz dönemi yaşadık. Bu kriz döneminde en büyük hatamız, krizi fazla abartmak fazla konuşmak oldu. Odalar birliğindeki konsey toplantılarında da ifade ettim; "Ne olur şu kriz lafını etmeyin, kriz sözü insanları korkutmaktan, insanları sindirmekten başka bir işe yaramaz. Kriz gelmiş zarar etmişsiniz, bu zararınızı çalışarak kapatacaksınız. Ama herkes kriz kriz derse parası olan da parasını çıkarmayacak ortaya." Nitekim öyle oldu. Geçtiğimiz yıllarda fabrikalarda %30'lara kadar düştü üretim kapasite-leri. Şimdi bütün fabrikalar %100 kapasite ile çalışıyor ve işler gayet iyi. Kriz dönemindeki ertelenmiş talepler geliyor gündeme. Türk sanayicisinin yapacağı en akıllıca iş, üretimle pazarlama dengesini

mümkünse yarı yarıya, eğer şartları elverirse de %60 dış, %40 iç piyasa olarak düzenlemek olur. İnsanlar bunun bilincinde. Bu ertelenmiş talepler 2003 yılını belki 2004 yılını da ortaya çıkartabilir. Ancak 2005'te neler olur onu bugünden kestirmek mümkün değil. 2005'te Dünya'daki dengeler biliyorsunuz değişecek, ticaretteki kısıtlamalar kalkacak. Özellikle İran üzerinden çok yoğun seramik gelecek Türkiye'ye. Doğu'dan Orta Asya'ya açılan bir kapımız olması lazım bizim, özellikle de bir demiryolu. Ermenistan üzerinden geçen bir demiryolunun hem ihracatımıza çok önemli katkıları olur hem de ithalatımıza. 2005 için Türkiye bugünden tedbirlerini almak zorundadır. Prodüktiviteyi ön planda tutmak bu tedbirlerin en önemlisi. Sorunlarımız tüm platformlarda devlete aktırılmalıdır. Bizdeki enerji maliyeti dünyadaki enerji maliyetinin üzerinde olmalı, işletme giderleri de olmamalı. Daha düşük oran da SSK primi, daha düşük oranda vergiler, daha küçük enerji maliyetleriyle üretim teşvik edilse, sürümden kazanılır. 2005 yılı ile ilgili tehditleri

şimdiye kadar çok platformda ifade etmeyle çalıştım. Türk sanayicilerinin çoğu bu durumun farkında değil. Sanayici farkında olmadığı için devlet de çok fazla değil. Biz hiçbir kısıtlama öngörmüyoruz ama mesela Amerika kendi çelik endüstrisini

ayakta tutabilmek için gümrükler kuruyor. Hatta Avrupa Birliği bunu şikayet konusu yaptı Dünya Ticaret Örgütü'ne. Amerika'nın karşısında durmak, haklı olabilmek kolay değil ama bizim en azından bir takım çekinceleri koymuş olmamız gerekiyor. Bugün Türkiye'de hiç gecikmeden yapılması gereken şey, Dünya Ticaret Örgütü'nün 2005'teki yeni oluşumuna ayak uydurabilmek. Çin geliyor mesela. En azından insanların karşısına çıkabilecek riskler gündeme gelmeli, tartışılmalı. 2005'teki seramik sektörümüz için en büyük tehlikeyi İran yaratmaktadır. Diğer sektörlerde ise Çin başta olmak üzere bir çok ülke, özellikle 3. Dünya ülkeleri tehlike yaratmaktalar.

M.A. : İran'ın seramik karo sektöründe yatırım yaptığı bilinmekte. 80 milyon m2 olan kapasiteleri bu yatırımlarla 220 milyon m2 düzeyine çıkacak. Peki bu mevcut tehlike sadece seramik karo ürünleri için mi geçerli?

N.G. : Sektörde bütün ürünler için geçerli bu tehlike.

M.A. : Aynı yatırımlar porselen sofr ürünleri içinde var mı?

N.G. : Var. İran açısından dezavantaj bizim açımızdan avantaj olan şey, ülkenin totaliter rejimle yönetilmesi. Yoksa Türkiye'deki çoğu pazarı ele geçirmiş olabilirlerdi. Bunu bizim yapmamız lazım ama komşularımızla iyi ilişkilerimiz yok. Irak, Suriye, Balkanlarda Yunanistan, Bulgaristan, Karadeniz'de Romanya, Ukrayna, Rusya, doğumuzda Gürcistan, Ermenistan, İran... İlişkilerimizi düzeltmemiz lazım. Politika yapacaklarsa yapsınlar ama ticaret de yapabilmeliyiz. Bir taraftan kavga etsek bile diğer taraftan da ticaret yapabilmemiz lazım.

M.A. : Dediğiniz gibi, mesela Almanya'nın toplam dış ticaret hacminin %70'i komşularıyla. Türkiye'de bu oran %5; zor bir bölgedeyiz.

N.G. : Evet.

"Çin'de maliyet diye bir şey söz konusu değil. İçerde ve dışarıda tüketiliyor malları. Hep gözden kaçırdığımız bir husus var; bugün Dünya'da sahtecilik de devlet eliyle yürütülmeye başlandı. Bugün Çin malını Dubai'ye gidip istediğiniz ülke menşesine çevirebilirsiniz."

M.A. : Kütahya Porselen Avrupa ve dünya sofr ve mutfak eşyası üretiminde hangi konumda? Bir sıralama yapmanız mümkün mü?

N.G. : Çin dışında evet. Çin kapalı kutu, biliyorsunuz. Kütahya Porselen, Gural Porselen'le birlikte dünyanın en büyük porselen üreticisi

şu anda. Çin haricinde Gural Grubu olarak porselen de, Dünya'daki en büyük kapasiteye ve en büyük ihracat gücüne sahip olan firmayız.

B.K. : Çin üretiminin çoğunu iç pazarda tükettiği için mi?

N.G. : Çin'de maliyet diye bir şey söz konusu değil. İçerde ve dışarıda tüketiliyor malları. Hep gözden kaçırdığımız bir husus var; bugün Dünya'da sahtecilik de devlet eliyle yürütülmeye başlandı. Bugün Çin malını Dubai'ye gidip istediğiniz ülke menşesine çevirebilirsiniz. Romanya'da da yapabilirsiniz aynı şeyi. İster Endonezya, ister Tayland, ister Arabistan menşei yapın. Bu konuda bizim aldığımız hiçbir tedbir yok maalesef. Bunu bir çok yerde belirttim. Sizin de bu sorunu manşetten vermenizi isterim; "Uyan Türkiye, 2005'te başına neler gelecek bir öğren." diye. En azından bunun farkına varsın insanlar. Deprem gibi, "Birden oldu, ne olduğunu anlamadık." demesinler.

M.A. : Gural Grubu hem porselen mutfak eşyası sektöründe, hem seramik karo, hem de vitrifiye ve cam sektörlerinde faaliyet gösteriyor. Hepsi de toprağa dayalı olan bu ürün gruplarının hangilerinde büyümeyi hedefliyor?

N.G. : Kısa vadede cam sektöründe. Sofra eşyasındaki kapasitemizi de tamamlayıp, şişe ve düz cam sektörüne gireceğiz. Şu anda hazırlık aşamasındayız. 2004'te gündeme girecek bunlar.

M.A. : Porselen sofa ve mutfak eşyası sektörünün en büyük sorunlarından birinin, yazılı basın yapmış olduğu promosyonlar olduğunu biliyoruz. Hatta gazetelerin yurtdışından ithal ettikleri sofa takımlarının bir kısmını piyasaya sattığı da bir gerçek. Bu konuda mevcut iktidarın yasal düzenlemeye gideceği yönünde duyumlar alıyoruz. Bize gelişmelerden ve mücadeleye sürecinizden bahsedebilir misiniz?

N.G. : Düzenlemeler yapıldı. Şu anda gazeteler artık bu promosyonları yapmıyorlar. Gazetelerin yaptığı promosyonlarda ürün miktarı önemli değildi. O ürünleri dağıtırken, ürünün reklamını da yapıyorlardı. Böylece ürün pazara yerleşiyordu.

Porselen sektörünün karşısındaki en önemli problem gümrüklerden kaynaklanan laçkalıktır. İçkinin yanında porselen girişi olabiliyor mesela. Gümrüğe geliyor ama kaydı farklı bir şekilde tutulabiliyor, miktar olarak az gösterilebiliyor veya fiyatı düşük gösteriliyor. Bütün bunlar bir araya geldiği zaman, ortaya haksız rekabet çıkıyor. Esas önemli mesele ise, kaçaklarda meydana gelen katma değer vergisi zaiyatı. Devlet bu ürünlerden alması gereken vergi hakkını alamıyor, katma değer vergisini alamıyor. Bizim için de haksız rekabet oluyor. Bunu devletin üst kademesine anlattık, gerekli önlemleri alma konusunda çalışıyorlar. Ama o kadar çok insan bu sıkıntıları yaratıyor, o kadar çok insan bu sahteciliği yapıyor ki bir yerde üstesinden gelmek de pek mümkün olamıyor sanırım. Porselen sektöründe %38 kapasite boşluğumuz var şu anda maalesef. Haksız rekabetten kaynaklanan olumsuzlukların tamamen düzeldiğinde tam kapasiteye geçme imkanımız doğacak.

M.A. : İç piyasa ile ilgili bir rakam vermeniz mümkün mü? Mesela %50'lik kısmı yerli üretim yapar, %50'lik kısmı ise ithalat yapar gibi?

N.G. : Porselen konusunda hiçbir yerde kayda rastlamıyorsunuz. Illegal olduğu için kayda rastlamıyorsunuz. Piyasayı dolaştığınızda yerli porselen kadar, yanlış yollardan, kaçak yollardan getirilmiş porselene de rastlıyorsunuz. Bunlar devle-

tin kontrolüne hiçbir noktada girmemiş ürünler. Bizim beklentimiz porselen ithalatının durdurulması değil, bunların kayıtlara girmesi. Benim ödediğim vergileri bunların da ödemesi lazım. Haksız rekabet bundan doğuyor.

M.A. : Porselene alternatif ürünler bir tehlike oluşturuyor mu?

N.G. : O ürünler zaten piyasada tutundu. Bir takım gazeteler promosyon yapıyoruz derken bu ürünlerin reklamını yaptılar. Başlangıçta ne kadar etkisi varsa, şimdi de aynı etki devam ediyor.

M.A. : Doğalgaza geçtiniz. Geçmiş döneme nispeten, %360 varan ciddi bir maliyet oluştu. Bu fark sınai birim maliyetlerinizi düşürdü. Bu durum karlılığınıza yansıtacak mı?

N.G. : Kar edeceğiz değil de, zarar etmekten kurtulduk demek lazım. Enerji sorunu nedeniyle çok büyük zarar gördük geçmişte. Üretimimizi durdurduğumuz bir dönem oldu bu kadar zarar etmenin doğru olmadığını düşündüğümüz için. Fakat üretimi durdurunca hem iç hem dış pazarlarımızı kaybettik. Müşterileri ve itibar kaybedeceğimize servetimizi kaybederiz diye düşünerek yeniden üretime başladık. Kısacası şu anda bir zararlı dönemden kurtulduk. Henüz bize kar olarak yansıtacak bir noktada değiliz. Herkes kadar kârımız.

Bu röportaj Seramik Dergisinden alınmıştır.

