

# Kriz var dediklerinde güler geçerim!

Güral Grubu'nun lideri Nafi Güral, şirkette kriz kelimesini yasaklayan bir patron. Ülkenin en zor dönemlerinde iş yaptıklarını ve en derin krizleri yaşadıklarını belirten duayen sanayici, şimdi kriz var diyenlere gülüp geçiyor.

**ZAFER ÖZCAN**



Anadolu'daki hemen her şehirde, o bölgenin markası olmuş, sanayicilikte sembol hâline gelmiş aile şirketleri vardır. Bu

kurumlar, kendileri büyürken mensubu oldukları şehirleri de büyütür, marka değerlerini artırır. Aile şirketlerinin bir özelliği de, genellikle o ilin veya bölgenin meşhur ürünlerini sanayiye taşımada gösterdikleri başarıdır. Güral Grubu'yla Kütahya arasındaki ilişki böyledir. İş hayatındaki performansıyla Kütah-

ya'nın adını hem yurt içi hem yurt dışında duyuran ailenin, kerestecilikle başladığı sanayileşme yolculuğunda amiral gemisi artık porselen.

Güral Grubu'nun kurucusu ve lideri Nafi Güral, sanayicilik kadar sivil toplum konularında da fikirleriyle öne çıkan bir isim. Sanayi sektörünün duayen ve bilge isimlerinden. Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Nafi Bey, aynı zamanda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Konsey Başkanlığı görevini devam ettiriyor. Onu dev sanayi kuruluş-

larından birinin başına getiren süreç; terzilik, barter usulü ticaret ve köy bakkallığı ile başlıyor, kereste ticareti ve madencilikle devam ederek seramik ve porselenle tamamlanıyor.

Anadolu'daki sanayicilerin öyküleri, acılar ve yokluklarla başlar hep. Bu hikâyede de durum değişmiyor. Güral Grubu'nun kurucusu, Nafi Bey'in babası Ali Güral, daha 3 yaşında babasını kaybeder. Annesi, oğlunun kendi ayakları üzerinde durması için zanaat öğrenmesini ister. Bu amaçla onu önce terzi yanına çı-



rak verir. Ali Bey, genç yaşında terziliği öğrenmiştir öğrenmesine; ancak bir süre sonra bu işteki kazançtan tatmin olmaz ve barter usulü ticarete başlar. Arada köy bakkallığı yaptıktan sonra kerestecilikte karar kılar. Ali Güral, 1948'de üç ortakla kereste işine girer. Bir süre devam ettikten sonra ortaklardan biri ayrılır. 2 ortak 1960'a kadar devam eder kereste işine. 27 Mayıs darbesi sonrası işler iyi gitmeyince ortaklardan biri daha ayrılır ve Ali Bey yola yalnız devam etmek zorunda kalır. O sırada, Erkek Sanat Okulu'nu bitiren Nafi Güral'a babasından birlikte çalışma teklifi gelir: "Babam bana, 'ortaklarım ayrıldı, seni üniversiteye gönderemiyorum, birlikte çalışalım' dedi. Böylece iş hayatına 1961'de babamın kereste dükkânında girmiş oldum."

#### 60'LARIN GÖZDE İŞİ; KERESTECİLİK

Nafi Bey, okulu bırakıp işe başlayınca, babası Ali Güral onun iyi yetişmesi ve ticaretin inceliklerini öğrenmesine özel önem verir. O da babasının işini sahipler. Misafirlere çay ikram etmekten, sattıkları keresteyi at arabası ile müşteriye ulaştırmaya kadar her işe koşturur. Nakliye de öğrenir, para tahsilatını da. Ortaklarını kaybeden Ali Güral, genç Nafi'nin şirkete katılımıyla rahatlamıştır. Oğlunun kısa sürede işe adapte olmasıyla, gözünü Kütahya dışındaki pazarlara dikmiştir. 1964'te şehir dışına açılma kararı verilir. Nafi Güral o süreci şöyle anlatıyor: "İstanbul çok iddialı bir pazardı ve talep çoktu. Daha sonra Trakya'ya geçtik. Bu iki pazardaki etkinliğimizle zamanın en güçlü kereste firması olduk."

70'li yıllarda kerestecilik kadar cazip iş kollarından biri maden işletmeciliğidir.

Ali Güral, 1971'de bu işe girmeye karar verir. Çünkü o dönem kerestede sabit yatırım miktarı düşük; ancak işletme sermayesi yüksektir. Baba-oğul çok para kazanmalarına rağmen yüksek enflasyon sermayeyi eritmektedir. Bu sebeple kömür işletmeciliğine girerler.

Güralların kereste ticareti 1984'e kadar aynı hızda devam eder. O tarihten itibaren kereste ticareti verimli olmaktan çıkmaya başlamıştır. Sonuçta 1987 yılında kereste işinden tamamen çıkarlar. Güralların madencilik işletmeciliğini bırakma tarihi ise 1999'dur.

Nafi Güral'ın sanayicilik öyküsü Türkiye'nin en zor yıllarında başlıyor ve yine aynı şartlarda olgunlaşıyor. İş hayatına girdiği 1961 yılı, 27 Mayıs darbesinin hemen sonrasındır ve ülkedeki kaos hâli devam etmektedir. Askerî darbe ve deva-

mında yaşananlar ülkede ekonomik açıdan da ciddi yıkıma yol açmıştır. Kaos, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, sanayileşme yolunda henüz emekleme aşamasında bulunan şirketlere büyük darbe vurmuştur. Nafi Bey şirkete katıldığında babasının yanında sadece 4 kişi çalışmaktadır. Hedefleri bu rakamı en kısa sürede 10'a çıkarmaktır. Çünkü o tarihte 10 kişilik şir-



### **Güral kardeşler toplu hâlde: En büyük Rıza Güral, sağ arkada Nafi Güral, sol önde İsmet Güral ve Sevim Güral Olgun. Güral ailesinde halen dört kardeşin çocukları şirketlerde üçüncü nesil olarak aktif.**

ketler ancak iş kanunu kapsamına girmektedir: "10 kişi olursak büyük işletme olacağımızı düşünürdük. Sonuçta 1964'te 10 kişiye ulaşmayı başardık."

Şirketin ilk hedefi 10 kişilik istihdama ulaşmaksa, ikinci önemli hedef sendikali bir işyeri olmaktır. Çünkü o yıllar-

da, 'ciddi bir şirket' olmak için sendikali işçi çalıştırmak şarttır. Bu düşünceyle 1966'da Belediye İş Sendikası'na girerler. Nafi Bey, o günden bugüne şirketlerinde çalışan işçilerin hep sendikali olduğunu söylüyor. Sendikalaşma normalde tabandan başlayarak, patronu etkileyen bir süreçken, Güral Grubu'nda tam tersi yaşanmış. Sendika şirkete bizzat patronun davetiyle gelmiş.

#### DEVLETLEŞİRME RÜZGÂRINA NASIL DİRENDİK?

Bunlar elbette işin pozitif yanları; ama 60 ve 70'lerde sanayici olmaktan bahsediyorsak sıkıntıların altını da çizmek gerekiyor. Nafi Güral'ın iş hayatındaki felsefesi, krizleri konuşmamak üzerine kurulu. Çocuklarına ve çalışanlarına 'kriz' kelimesini yasaklayan bir patron o. Buna rağmen genç bir iş adamı iken yaşadıklarını paylaşıyor. En ilginç anekdotlar 1978'de, maden ocaklarında başlayan devletleştirme hamlesiyle ilgili. Maden ocaklarını kamulaştırmak için her ilde komisyonlar kurulur. Bunlardan biri Kütahya'da faaliyete geçer. Komisyon, Güral ailesinin madeninde çalışma yapmaktadır. O yıllarda devletleştirme hamlesinden dolayı özel sektör işletmecileri ellerindeki makineleri satarak birer ikişer sektörden çıkmaktadır. Çünkü devletleştirilen firmalara, hak ettikleri bedeller ödenmemektedir. Böyle bir süreç bir yandan özel sektörü olumsuz etkilerken diğer yandan pazarda boşluğa sebep olmaktadır. Nafi Güral, bu süreçten olumsuz etkilenmek yerine krizi nasıl fırsata çevirdiklerini anlatıyor: "Herkes piyasadan çekilince biz boşluğu gördük ve makine yatırımına girdik. Meslektaşlarımız bize deli gözü ile baktı, 'Nasıl cesaret ediyorsunuz?' dediler. Çünkü devletleştirme olsa yaptığımız bütün yatırım boşa gidebilirdi. Oysa bizim bir planımız vardı. Devletleştirme kararı çıksa bile itiraz ederiz, olay mahkemeye gider, aradan iki sene geçer ve o esnada para kazanırız diye düşündük. Korkmadık ve devletle iş yapmadık. Sonuçta araya 12 Eylül girdi ve devletleştirme bitti. Süreçten avantajlı çıktık."

Türkiye 1980 öncesinde sanayide bu gibi sıkıntılar yaşarken, diğer yandan siyasi istikrarsızlıklar, darbeler, kurulamayan hükümetler, seçilemeyen cumhurbaşkanları ve elbette derin ekonomik krizlerle boğuşmak zorundaydı. Bir fabrika için en önemli ihtiyaçların başında elektrik gelir. Oysa yine elektrik sıkıntısı vardır memlekette. Güral, şunları anlatıyor: "Günde ortalama 4 saat elektrik ke-



sintisi olurdu ve biz vardiyalarımızı buna göre ayarlardık. Buna rağmen işimizi hic aksatmadık. Verimlilik hesaplarını bu kavramı bilmediğimiz zamanlarda uygulamaya başladık ve adına 'kayıp - kaçak önlemesi' dedik. O şartlar altında sanayicilik yaptık. Dolayısıyla şimdi kriz dediklerinde güler geçeriz."

Güral Grubu'nun ihracatla tanışması 1978 yılında olur. O yıl, ENKA'nın dış ticaret şirketi RAM Dış Ticaret aracılığı ile Libya'ya kereste ihracatı yaparlar. Daha sonra buna bazı Körfez ülkeleri ve Yunanistan da eklenir. Ancak ihracata başladıktan kısa süre sonra ilk acı tecrübeyi yaşayacaklardır. Libya'ya gönderdikleri gemilerden birine el konulur ve gemi 40 gün boyunca bekletilir. Yaşanan bu sıkıntı ve 12 Eylül darbesinin etkisiyle şirket asıl ihracata 1983 yılında başlayacaktır. Nafi Güral, birçok meslektaşı gibi Türkiye'nin ihracatı Turgut Özal ile öğrendiğini vurguluyor. Özal'ın 1983'te Anavatan Partisi ile tek başına iktidara gelmesi, reel sektörün önünü açmıştır. Özal ile dış gezilere katılan iş adamları, büyük bir ihracat hamlesinin fitilini ateşleyecektir.

#### ŞİRKETİ ŞARTLARA GÖRE MODİFİYE ETMEK!

Nafi Güral, her dönem şartlara uymak yerine, şartları kendi çalışma prensiplerine uydurmayı hedefleyen bir girişimci. Bu tavrını, "Mevcut duruma uyum sağlamayı sürekli reddettik. Kendimizi şartlara göre modifiye ettik. Kriz, durağanlık ve çaresizliğin mazereti demek. Önünüze çıkan duruma razı olmayacaksınız. Biz hep bunu yaptık." sözleriyle anlatıyor. Şirketleri modifiye etme meselesini biraz daha somutlaştıracak olursak... Bunu başarmak için öncelikle dünyada artık ölçek ekonomisine geçildiğini görmek gerekiyor. Nafi Bey'e göre bugün yaşanan sıkıntıların temelinde ölçek ekonomisini anlamamış olmanın etkisi var. Yani hangi işi yaparsan yap, büyük düşünmek şart. Artan rekabet, küçüklere hayat hakkı tanımıyor. Küçük kalmak isteyenlerin yapması gerekense butik tarzına dönmek. Yani büyüklerin yapmadığı işleri yapmak.

Devamında iş hayatında esnek davranmayı bilmek geliyor. Bulduğunuz sektörde gelecek yoksa sektör değiştirebilecek esnekliğe sahip olmak çok önemli. Güral ailesi olarak ilk işleri keresteciliği ve devamında başladıkları madenciligi tamamen bıraktıklarını belirten Nafi Güral, şöyle devam ediyor: "Kerestecilik çok itibarlı bir meslekti ama bitti. Madencilik öyleydi bitti. Bunun üzerine seramik ve



### İthalat için 285 mark bulamadık

Türkiye'nin şirketleşmesinin en fazla yarım asırlık bir geçmişi var. Ülkemizde şirket kültürünün tam olarak oturduğu söylenemez. Bu sebepten, 2. nesilden sonrasını göremeyen veya 4. nesle ulaşamayan aile şirketi sayısı çok fazla. Nafi Güral, yaşanan sıkıntılardan bir girişimcilik kültürü doğacağı tespitini yapıyor. "Ben ne krizler, ne devalüasyonlar, ne siyasi buhranlar, ne döviz darlıkları gördüm." diyerek, yeni nesil sanayicilerin çok şanslı olduklarını anlatıyor. Duayen sanayicinin hatıralarında ilginç anekdotlar var: "Biz 285 marklık bir parçayı ithal edemediğimiz için, 24 gün fabrikamız kapalı kaldı. Elbette o kadar paramız vardı ama o dönemin şartlarında bunu satıcıya transfer etmek büyük bir problemdi. Sonra akıllandık, dövizleri çoraplarımıza koyduk ve parça ithalatı yaptık. O da çözüm olmadı. Gittik o parçayı ikiye böldük, birini ben, birini kardeşim getirdi. Devlet 285 markı transfer edemedi çünkü kasanın döviz yok. Eğer bu işin normal yollardan olmasını bekleseydik fabrikamız 24 gün değil en az 3 - 4 ay daha kapalı kalacaktı. Devlet ithalatçıları sıraya sokuyordu. Sıramızı beklemek zorundaydık."

porselene geçtik. Yarın seramik ve porselen de bitecek ve başka yere geçeceğiz ama şimdiden kafamızda modeller oluşturmamız gerekir. İşletmeler süreçleri takip etmeli ve radikal karar alabilmeli. 'Bu benim babamın işi' dememeliler." Güral'a göre iki tür iş adamı var; iş bilen veya işi bilen. Önemli olan iş bilen adamlarla çalışmak. İşi bilen adam da iş bilen elemanlarla çalışır. Bu noktada söz ister istemez aile şirketlerinin kurumsallaşmasına geliyor. Güral, kendi şirketlerinde aile bireylerinin şirkette operasyonda olmadığını, işi profesyonellerin götürdüğünü söylüyor. Aile bireyleri ise sorumluluğu paylaşıyor. Profesyonellerin arkasında duruyor.

Nafi Bey'in iş hayatına bakışında, patron - profesyonel dengesine yönelik yaklaşımları da dikkat çekici. Hata yapmayan insanın, 'hiçbir iş yapmayan kişi' olduğunu düşünüyor. "Hata yapmak istemiyorsan iş yapmayacaksın." diyen Güral'a göre, bir şirketin patronu aynı zamanda lider olmalıdır. Lider ise bugünün adamı değildir. Bugünü profesyoneller götürür. Lider yarının adamıdır ve onu planlar. O planı profesyonellerle paylaşır. Bir lider bugünle uğraşırsa yarına bakamaz ve lider olmaz. Aile şirketlerinde patron kasanın başından kalkacak. Nafi Bey, patronun kasanın başında oturmasını bir fren olarak değerlendiriyor. Kasada bir profesyonelin olması, patronun operasyondan çekilme-





si ise şirketi profesyonellerin yönetmesi anlamına gelmiyor elbette. Duayen girişimcinin bu noktada önemli tespitleri var: "Operasyondan çekilmek 'şirketi profesyonel yönetir' demek değildir. Şirketi patron yönetir. Küresel kriz denilen olayda 'ceo'ların büyük payı var; onların başlarında patron olsa olay bu hâle gelmezdi. Bu işi bilen bireyleri aile yetiştirecek. Ona göre çalışacaklar."

#### YARININ ANTİKASI; PORSELEN

Güral Grubu denince bugün akla şüphesiz porselen geliyor. Kütahya ve Güral markaları ile porselen sektöründe faaliyet gösteren aile, sadece Türkiye'de değil, dünyada da bu alandaki önemli oyuncular. Kütahya Porselen dünyada kendi sektöründeki ilk 10 üreticiden biri konumunda. Asıl büyümesini kereste ve kömür madenciliği ile gerçekleştiren bir ailenin adının porselen sektörü ile anılması üzerinde durulması gereken bir nokta. Nafi Güral'ın, 'işletmeler süreçleri izlemeli ve gerekirse radikal kararlar alabilmelidirler' dediği olay tam bu aslında. Kütahya Porselen, 1974'te kurulduğunda çok ortaklı ve çoğunluk hissesi halka ait bir şirkettir. Üretime 1976'da başlayan şirketin o tarihteki ortakları İş Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Sümerbank, Vakıflar Bankası, Desiyab (Şimdiki adı ile T.Kalkınma Bankası) Esbank, Kütahya İl Özel

### Başbakan Süleyman Demirel, kuruluş yıllarında Kütahya Porselen fabrikasını geziyor. Üstte ise merhum iş adamı, Koç Topluluğu'nun kurucusu Vehbi Koç, Kütahya'yı ve Nafi Güral'ı ziyaretinde görülüyor.

İdaresi, Kütahya Belediyesi ve halktır. O zaman bu tür işler için 'halk sektörü' tabiri kullanılmaktadır. Ancak bu model başarılı olmaz ve Güral ailesi 1984'te Kütahya Porselen'in yüzde 75 hissesini alarak, porselen sektörüne iddialı bir giriş yapar.

Kütahya Porselen, Güral ailesinin dümene geçmesiyle hızla büyür ve kısa süre içinde seramik ve ambalaj sektörlerine de yatırım yapar. Nafi Güral'ın ifadesiyle, Kütahya Porselen'in bir özelliği de, 1989'da kurulan Güral Porselen'in gelişimine rehberlik yapmasıdır. Nafi Bey'in yarım asra yaklaşan sanayicilik tecrübesinin sadece son çeyrek asrında porselen var. Buna rağmen onun nazarında porselen son derece özel bir sektör.

İnsan hayatında çok önemli yeri bulu-

nan bir ürün. Duayen girişimci porseleni şöyle anlatıyor: "Hijyeniktir ve kullanımı sağlık için gereklidir. Ayrıca prestijli bir üründür, yarının antikasıdır. Bu açıdan es dost arasında ve özel günlerdeki en değerli hediyelerden biridir. Özellikle el dekoru olan ürünler hem tarihimizi hem de kültürümüzü yansıtmaları ve yaşatmaları açısından ayrıca değerlidir."

İşte böylesine güzel ve özel bir işin elbette zorlukları var. Son 20 yılda Avrupa'da yüzlerce, Türkiye'de 5 porselen fabrikası kapandı. Kütahya ve Güral Porselen ise bu zorlu dönemlerden başarıyla çıkmayı başardı. Özellikle de 2001 krizinden... Türkiye'de en fazla yıkıma sebep olan dönemin 2001 krizi olduğunu vurgulamak gerekiyor. Bu dönem, Güral ailesi için yeniden yapılanma sürecini başlatır. Nafi Bey yaşadıklarını anlatırken, 2001 krizinden çıkardıkları dersleri sıralıyor: "Şirket kültürümüzde hiç olmayan kavramlar hayatımıza girdi. Şirkette iyileştirme süreci yaşadık. Pek çok kavramı şirket kültürümüze yansıttık, yerleştirdik. Mesela biz bütçe kavramı ile 2001 krizinde tanıştık. Ona rağmen bir türlü bütçeyi gerçekleştiremedik. Her şirkette bütçe konuşulur ama lafı vardır, kendi yoktur. İtiraf etmeliyim ki, ben 2001 yılına kadar bütçenin şirket için ne kadar önemli olduğunu bilmiyordum."

Bütün öğrenme süreçlerine rağmen kendilerine hâlâ yabancı olan konular bulunduğunu söylemekten çekinmiyor Nafi Bey. Mesela, küresel şirket kültürü gibi. Hatırlanacağı gibi Kütahya Porselen, ünlü Alman porselen markası Rosenthal'e talip olmuş ancak satın alma gerçekleşmemiştir. Nafi Bey'e göre Rosenthal'i alamayışlarının temelinde küresel şirket birikimlerinin olmaması yatıyor. Şimdi bu kültürü şirkete kazandıracak altyapı çalışmaları yaptıklarını söylüyor. Bunun için dış ülkelerden kapanan fabrikaları almak, işletmek ve yurt dışında vergi mükellefi olmak gerekiyor. Güral, ailenin şimdiki vizyonunu, 'küresel oyuncu olmak' cümlesiyle özetliyor. Son tahlilde, Türkiye'nin en büyük sanayi gruplarından birini de yönetseniz, öğrenmenin sonu yok. Duayen sanayicinin sözleri, genç girişimciler için kulaklara küpe olacak nitelikte: "50 yıldır iş hayatındayım; ama karşıma her gün bir yenilik çıkıyor. Sanayicilik her gün insana yeni şeyler öğretti, her gün değişen bir süreç ve siz buna uymak zorundasınız."

e-mail: z.ozcan@aksiyon.com.tr