

# Global yönetim kültürü eksikti Rosenthal'i almayı beceremedik

Alman porselen üreticisi Rosenthal'i İtalyanlara kaptıran Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı

Ayşegül AKYARLI GÜVEN



Geçtiğimiz yılın sonunda ana hissedarı Bank of America olan Alman porselen üreticisi Rosenthal'i İtalyanlara kaptıran Kütahya Porselen'in Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral, şirketinin öyküsünü anlatırken eski defterleri açtı ve süreçle ilgili özelleştirilerini sıraladı. "Almak istedik. Ama beceremedik" diyen Güral, burada sorunun şirkette global yönetim kültürünün eksikliğinden kaynaklandığına dikkat çekti. Şirkette global sermaye yönetimi konusunda yeni bir kulvara ihtiyaç olduğunu altını çizen Güral "Şimdi bunu yapıyoruz. Satın almalarla ilgileniyoruz. Almanya'dan bir firma satın aldık. Yeni görüşmelerimiz de var" diye konuştu.

## BİR ŞİRKET BİR ÖYKÜ

üniversite okuyamadı. Sonra 'her ile bir yatırım' atımlarının yapıldığı darbe sonrası yıllarda Kütahya'da bir porselen fabrikası kurulma kararı alındı. Çok ortaklı bir halk şirketi olarak

Kütahya Porselen'in faaliyete geçme kararı alındığında 'Daha önce hiç porselen' görmediğini dile getiren Nafi Güral, o yıllarda görev alan Yönetim Kurulu Başkanı milletvekili olunca, başkan koltuğuna oturan isim oldu.

### 'KENDİME GÜVENİYORUM DEDİM'

Kütahya Porselen'de hızlı değişim de bu görev değişikliği sonrasında başladı. "Yeni gelen biri olunca hiç olmazsa masanın yerini değiştirir ya. Ben de hemen işi ele aldım" diyen Nafi Bey, o yıllarda yaşadıklarını şöyle anlattı: "İlk Yönetim Kurulu Toplantısında ortağımız olan ve kurulda koltuk sahibi banka yöneticilerine 'Bundan sonra bu şirketi yönetim kurulu mantığıyla değil, özel sektör mantığıyla yönetelim. Siz bana güvenin. Ben kısa sürede gerekenleri yapacağım' dedim. Onlar da bana 'Siz kendinize çok mu güveniyorsunuz?' diye sordu. Ben de 'Evet güveniyorum' diye cevap verdim. Bunun üzerine Kütahya Porselen'in hisselerini biz devraldık. Babam 1985'de Kütahya Porselen bize geçtikten 1 yıl sonra vefat etti. Babamın sağlık durumu iyi olmadığı için faal olarak çalışmadı. Ama bu süreçlerde bizi yönlendiren kişi o oldu." Kütahya Porselen şu an 2 bin kişiye istihdam sağlıyor. Güral ailesine geçtiği sırada 10 bin metrekare kapalı alanı olan Kütahya Porselen, şu an 170 bin metrekare kapalı alanda üretime sahip. Şirketin yönetimi ise Nafi Bey ve 4 çocuğuna emanet...

### 'GÜÇLENMEK İÇİN RAKİBİZ'

Güral ailesinde birden fazla porselen şirketi olmasını "Rakibi olmayanın yaşaması mümkün değil" diye açıklayan Güral, "Rakip güçlüyse güçlenir, değilse gevşersiniz. Biz kendimize rakip yaratıyoruz" diyor.



## Erk aynıyken tek kalmak yürek ister

Güral ailesinde kardeşler tüm aile şirketlerinde pay sahibi. Ama yönetim bölüşülmüş durumda. 'Neden yönettiğiniz şirketleri bölüşüp birbirinize hisse devretmiyorsunuz?' sorumuza "Şimdiye kadar hissesini satmayı düşünen olduğumu sanmıyorum" diye cevap veren Güral, şöyle devam etti: "3 kardeşin hiçbiri tek başına kalmak istemez. Yürek lazım tek başına olmak için. 3 kardeş de bundan korkar. Erk aynı erk. İtibar aynı itibar. Niye satın ki hissesini? Sonuçta güç aynı güç..."

## Akıllı çalışan amirini çalıştırır

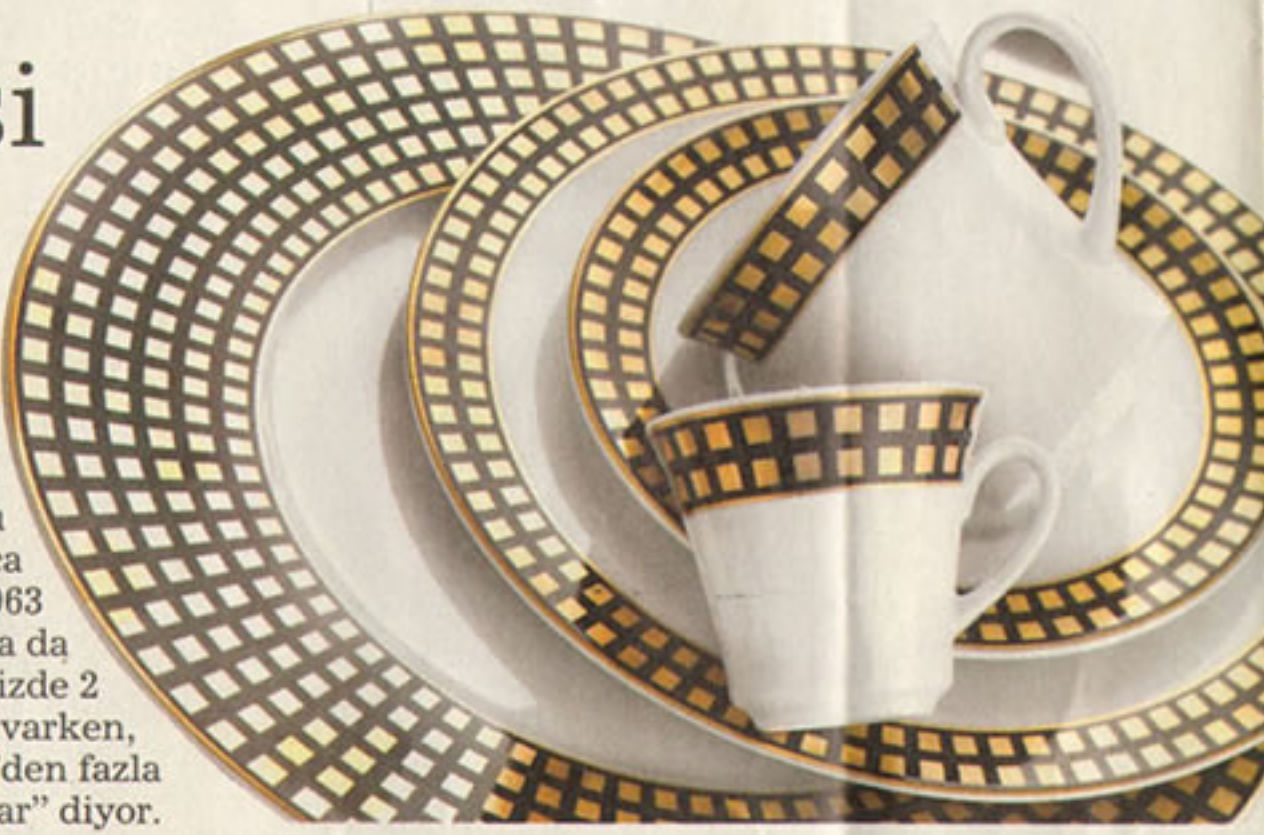
■ Halka arz kurumsallaşma sürecini hızlandırdı mı? Bizde işi götüren hep profesyonellerdir. Patron sadece gözetken kollayan kişidir. Benim en beğendiğim tarafım kurumsal yapıyı iyi yönetebilmedir. Profesyonellerin işine karışmama. Sadece sistemlerin oturmasına katkımdır. Eğer siz operasyon içinde olursanız, gençler oturur ve sizi çalıştırır. Akıllı çalışan amirini çalıştırır. Ama onu yaparken kendisi gelişemez. Ayı mesele... ■ Emeklilik planı yok mu? Hayalimde emekli olmak gibi bir faktör yok. Ama işler profesyonellerde..

### 'AVRUPA'DA TESİS SAYAMIYORUM'

Avrupa'nın sanayide gelişimi sürdürme anlamında ciddi sıkıntılar içerisinde olduğuna dikkat çeken Güral, bu şirketlerin sıkıntılarını aşabilmesi için ortaklara ihtiyaç duyduğunu söylüyor. "Biz kurulduğumuzda sadece Almanya'da 300'den fazla porselen fabrikası vardı. Şimdi ben 4-5 tanesini sayıyorum. 6'ncısını saymıyorum" diyen Güral, markaların varlığını sürdürülebilmek için partnere ihtiyaç duyduğunun altını çizerek şunları söylüyor: "Onların Avrupa'dan ortak bulması zor. Avrupa dışında en yakın ülke de Türkiye... Bu nedenle biz bundan sonra firmaların elinden tutacağız. Bir bakarsınız sohbetimiz esnasında bir haber gelir. Gider şirketi alırız." İş hayatına 1951 yılında babasının ortağından ayrılıp yalnız kalması üzerine atılan Nafi Güral, Kütahya Porselen'e kadar aile işi nedeniyle kereste, maden, kiremit gibi farklı sektörlerde faaliyet gösterdi. Çalıştığı için

## Hayali, 10 kişi çalıştırmaktı

Kerestecilik yaptıkları dönemde görevi müşteriye çay kahve yapmak, paltosunu tutmak gibi küçük işlerken yanlarında çalışan 4 kişi olduğunu dile getiren Güral, "O tarihlerde de iş kanunu kapsamına girmek için 10 kişi çalıştırma şartı vardı. Bu benim büyük hayalimdi. 10 kişi çalıştırmaya büyük işletme olacağımızı düşünürdüm. 1963 yılının ortalarında 10 kişiye ulaştık. Sonra da gelişti. Kütahya Porselen'e kadar bünyemizde 2 elin parmakları kadar üniversite mezunu varken, çok zengin bir kadro kurduk. Şu an 600'den fazla üniversite bitirmiş arkadaşımız var" diyor.



## SORU-CEVAP

## ŞİRKETİ BORSA DEĞERİNİN 3 KATINA BİLE SATMAM

### ■ Şirketin değeri nedir?

Borsadaki değerinin üç katına bile o fabrikayı vermem. 2 bin çalışanın değeri bile o paradan fazladır.

### ■ Yeni sektörü düşünmüyor musunuz?

Bundan sonrasını artık çocuklar düşünsün. Aile şirketlerinde bir babanın yönetimi vardır. Bir de çocukların bu yönetime uyum konusunda yaşadıkları zorluk ve kolaylıklar vardır. Ben hiç uyum zorluğu çekmedim. Babam ileri

görüştü. O günler birçok imkâna sahip değildik. Ama bundan sonra iş yapmak daha kolay. Bu soruların muhatabı artık bizim çocuklarımız olsun. 11 kuzenler.. Onlar çalışsın.

### ■ Evinizde kaç tane porselen takım var?

Her yeni ürün bizim eve gelir. Ben onları sofrada görünce pazara sürüldüğünün farkına varırım

### ■ Hiç tasarım yaptınız mı?

Tasarım yaptım dersem yanlış olur. Ama bazen etkilendiğim şeyleri anlatırım. Profesyoneller de tasarlarlar. Damadım için bir kavanoz tarif ettim. Kime gösterdilerse bayılmışlar.

### ■ Hiç çalışanları denetlemek için

### fabrikaya baskın yapar mısınız?

Fabrikaya nadiren girerim. Ama habersiz değil, haberli girerim. Özellikle bir makine yaptıklarında 'Görmenizi isteriz' deyip götürürler. Benim fabrikaya girmem senede 2 elin parmaklarını geçmez.

### ■ İş hayatı başlayınca okul yarım kalmış. Üniversite bitirmeye çalıştınız mı?

Ben 44 yaşında İngilizce öğrendim. Kendime yetecek kadar öğrendim. Ama diploma için artık bir eksiklik hissetmiyorum. Hangi üniversiteye giderseniz gidin işe girdiğinizde cahilsinizdir. Size işi iş yeriniz öğretir.

## Sendika greve çağırdı fabrika 9 ay kapandı

1966'da kafalarına sendikali olmayı koyduklarını anlatan Nafi Güral, "Bir işçinin sigortası sendikadır. Ama sendikanın da patronun da iyi niyetli olması halinde... İyi niyet bir tarafa geçince başımıza gelenler oldu" diyor. 1991 yılında grev haritası

çizildiğinde kendileri de grev kapsamına alınca fabrikayı 9 ay kapalı tutmak zorunda kaldıklarının altını çizen Güral, "Tüm yurtdışı pazarlar kapandı Körfez Savaşı başladı. Grev ancak o zaman bitti. Bizim işler de yeniden başladı" diyor.