

# DENEYİMİN SESİNDEN 'DEĞİŞİM REHBERİ'

Değişime uyum sağlamak, başarılı olma fikrine inanmak, yeniliklerden korkmamak, engellerden yılmamak... İşte **Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral**'a göre her adımda başarının sırları...

**HANDAN AYBARS**

**D**ÜNYADA PORSELEN DENİLİNCE ilk akla gelen yer Kütahya, ilk akla gelen markalardan biri de doğal olarak Kütahya Porselen. Sürekliliği olan bu başarının arkasındaki isim ise 2007 yılı Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nü alan Kütahya Porselen'in kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı olan Nafi Güral. Bu başarının devamlılığını nasıl sağladığını sordumuzda Güral'ın yanıtı net: "Bunlar bir bütün, belli kalıplar içinde kalmak ise mümkün değil." İşin sırrı, sürekliliği sağlamak gibi görünüyor. Bunu başarmak da, Güral'a göre önemli bir mücadele. "Attığınız her adım zaten bir mücadele" diyen Güral, her sektörde farklı başarı öykülerinin varlığına dikkat çekiyor ama eklemeyen de geçmiyor: "Her sektörde başarı için farklı formüller vardır. Bir formülü alıp tüm sektörlerde uygulayamazsınız." Sürekliliği sağlamak, mücadeleye hazır olmak, başkalarının değil kendi kurallarının izinde gitmek Güral'a göre en temel başarı şartı. Başarılı olma fikrine inanınca, bu yolda karşılaşılan engelleri birer ikişer aşmak gerektiği de biliniyor. Tek gereken, moral olarak kişinin kendini, tüm gerçeklerini bilerek bu yarışa ha-

zırlaması. Söz konusu süreklilik olunca, günün şartlarını da çok yakından izlemek gerekiyor. Güral, bu gerekliliği şu sözlerle anlatıyor: "Bundan 20 sene önce Türkiye'nin gündeminde verimlilik diye bir şey yoktu. 80'li yıllarda istediğin şeyi istediğin fiyata, istediğin şartlarda satıyordun ve kimse kimseye bir şey sormuyordu. Türkiye, neler gördü. Gaz, sigara, sanayi, sıvı yağ olmadı. Böyle bir ortamda siz verimlilik düşünebilir misiniz? Ama artık karşımıza, verimliliğin gerekli olduğu bir yapı çıktı. Ve siz hala eski şartlarda devam ederseniz, bir yere de varamazsınız. Değişime ayak uydurmak bu nedenle önemli. Şartlar sizi yönlendirir ve sizin de, şartların dışında kalamayacağınızı bilmeniz gerek." Güral, engelleri aşmanın önemine yine Türk ekonomisinin eski günlerinden bir örnek veriyor. "Bir dönemde Türkiye'de sanayici kanunlarla ve gümrüklerle, teşviklerle koruma altındaydı" diye söze başlıyor Güral. Ama 'Koruma bitiyor' denilmesi herkesi isyan ettirmiş. "Çünkü korumasız bir yapıda yaşamak gibi bir model akıllarında yoktu" açıklamasını yapan Güral şöyle devam ediyor: "Ölürüz, biteriz dendi, ama kimse ölmedi, bitmedi. Eğer öldük diyerek fre-



**SARTLAR** size  
yol gösterir' diyen  
Nafi Güral, önemli  
olanın engelleri  
aşmak olduğunu  
söylüyor.





ne basar ve geri çekilirsən, işte o zaman başarı şansın olmaz. Şartlar size yol gösterir. Önemli olan engelleri aşmak.”

### Ekip Lideri Benimserse...

Bu değişen iş yapısında liderlik de ayrı bir beceri gerektiriyor olsa gerek. Global bir marka yaratan, Çin'in haksız rekabetinden, düşük kaliteli ve ucuz fiyatlı ürünlerinden yana rahatsızlığını, Çin'e ihracat yaparak aşan, şimdi de 2008 Pekin Olimpiyatları'nda boy gösterecek olan Kütahya Porselen'in kurucusu Güral, lider olmanın da tarifi olmadığını vurguluyor öncelikle. “Ben lider olacağım diye ortaya çıkarsanız bir şey yapamazsınız” uyarısını da ekleyen Güral'a göre, kişinin liderliğini, önce liderlik edilen kesim benimsemeli. “Onlar sizin liderliğinizi kabullenmezse, siz istediğiniz kadar konuşun” diyen Güral, liderlik konusunda birçok konferansa konuşmacı olarak katıldığını hatırlatıyor ve şöyle devam ediyor: “Anlatmak istediğim, liderliğin belli bir modelinin olmadığı. Sadece size yol gösterecek noktalar vardır, o kadar. Büyük denizlerde yol alırken deniz fenerlerine ihtiyacınız vardır, ama geminizi o deniz feneri idare etmez, sadece karşınızda bir tehlike olup olmadığını gösterir. Rota size, yani kaptana emanettir. Liderlik konusunda bu önemli. Sanmayın ki kaptan sürekli kaptan köşkünde oturur. Yok öyle bir şey. Gemiyi çarkçı götürür. Kaptan arada bir çıkar, rotaya bakar, gereken düzenlemeleri yapar. Gemi yanaşacağı ve hareket edeceği zaman, dalga veya sis halinde ise köprüdedir. Onun dışında kaptan geridedir. Liderlik de budur. Lider, kendi denetimindeki sistemi kazasız belasız ve en seri biçimde hedefe ulaştırın kişidir.”

Güral'ın da içinde yer aldığı nesil, Türkiye'nin zorlu ve önemli bir geçiş döneminin de temsilcileri. Güral'dan, yeni nesli ve onların liderliğe bakışını değerlendirmesini istediğimizde ilk yorumu, “Yeni nesli çok başarılı buluyorum, hayranlıkla izliyorum, ama yeni nesli de parçalara ayırıyorum” şeklinde oluyor. Eski nesil ve yeni nesil arasındaki farkı ise Güral, şu sözlerle anlatıyor: “Bizim dönemimizin şartlarında Türkiye'de hiçbir şey yapılmıyordu. Son 50 yılın son 25 yılında önemli gelişmeler yaşandı. Bunun da son 10 yılında çok daha önemli adımlar atıldı. Türkiye'nin elinde artık çok geniş imkanlar var. Gençlerin en önemli şansı ise, bilgi teknolojilerini kullanabiliyor olmaları. Bu, bizim de yaşımız itibarıyla, bir dezavantajımız. Yeni neslin algılama kapasitesi daha farklı. Gençlerin ufkunu açma konusunda bize düşen görev onlara destek olmak değil, en azından engel olmamak.”

Yönetim kadrolarının gençleşmesi, Güral'a göre daha çok liderin iş dünyasında yerini almasını sağlayacak. Bilgi teknolojileri ve yazılım firmalarını örnek veriyor Güral ve bu

“Değişime ayak uydurmak önemli. Şartlar sizi yönlendirir. Siz de şartların dışında kalamayacağınızı bilmelisiniz.”



GÜRAL'a göre gerçek bir kurumsallaşma için patron olmadan da karar verebilmek gerekiyor.

şirketlerde 20'li, 30'lu yaşlardaki yöneticileri... Gençlerin inanılmaz gücüne bir kez daha vurgu yapan Güral yineliyor: “Bırakın desteklemeyi, onlara köstek olunmasın. Çünkü şirketlerde en önemli sorunlardan biri, yönetici engelidir ve bu engel kırılmadığı sürece, şirket de gelişemez zaten.”

### Teori ve Pratikte Uyum

Kütahya Porselen'in ulaştığı nokta göz önüne alındığında, Güral'ın da sürekli vurguladığı “değişime ayak uydurmak” kavramı öne çıkıyor doğal olarak. Güral'a göre bu maratonda, yarışın gerektirdiklerini yerine getirmek gerek. Güral'ın tabiriyle, hayat, kendi akışı içinde ne yapmak, nereye varmak istediğinizi size gösteriyor. Güral, bu yapıyı yine geçmişten bugüne örneklerle anlatıyor: “Son yılların popüler konusu inovasyon. Peki 20 sene önce inovasyon ihtiyacı yok muydu? Vardı, ama inovasyona ihtiyaç olduğunu toplum bilmiyordu. 20 sene önce, 'Herkesin cebinde telefon



## NAFİ GÜRAL'IN GÖZÜNDEN!

Yılların deneyimine sahip olan Nafi Güral, gençlere 'hayat kurtaracak' önerilerde bulunuyor. Dikkatli okumakta fayda var.

**NE** kadar araştırırsanız o kadar yenilikle karşılaşabilirsiniz. Hepsini bir araya getirdiğinizde yapılması ve yapılmaması gerekenler zaten belli. Bunları yapmak ve yapmamak kararı ise sizin inisiyatifiniz.

**BUGÜN** kalıpları koyun ortaya, ama yarın farklı ihtiyaçlar, farklı kalıplar ortaya çıkacak. Kafanızda kalıplarla hareket etmemeniz gerek. Farklı acılara bakarak yol almak zordur, zorlayıcıdır. Ama getirdiği katma değer de fazladır.

**TÜRK** insanı mutlaka seçmek ister. Çünkü bizim insanımız hep aldatıldı. Pazardan bir şey alır, içinde mutlakta bir çürük vardır. İnsanlar ellerine alıp bakmak ister. Dokunmadan alınan bir şey yoktur ve bu, Türk halkının özelliğidir.

**DÜNYADA** Türk malı imajı maalesef düşük. Toptan pazarında dünyanın en çok bilinen markaları içindeyiz. Ama tüketici pazarında ülke imajı etkiliyor. Ürün kalitemiz üst seviyede, ama ülke olarak imajımızı toparlamalıyız.

**PORSELEN** bir zevktir. Nasıl belli sürelerde kıyafetlerinizi değiştiriyor, yeniliyorsanız, porselende de aynı şekilde hareket etmek gerek. Türk insanını hatası da bu. Avrupa'da kişi başı porselen tüketimi yılda 5 tabak ise, Türkiye'de bu 1 tabaktır.

**TÜRK** halkının porselen kullanma alışkanlığı yok, ama bu yapı değişiyor. Son 5 yıla baktığımızda, kademeli bir kullanım artışı var. Türkiye'de artık porselen, evlerde bir tüketim esyası gibi kullanılmaya başlandı.

**PORSELEN**, bir beyaz esya değildir, bu anlayışla kullanılmaz. Bunu yıkarsak, Türk ekonomisine de olumlu etkileri olur. Çünkü porselen, emek yoğun bir sektör. Ne kadar çok tüketilirse, çalışan sayısı da o kadar artar.

olacak' denilse kimse inanmazdı. 20 yıl önce şehirler arası telefon bağlatmak, tiyatro oyunlarına, skeçlere konu olurdu. Bir yeri aramak için yıldırım yazdırır, saatlerce telefon başında beklerdiniz. O yıllarda PTT'deki operatörlerle aramızı iyi tutmaya çalışırdık. Ve yarın nasıl bir teknolojinin karşımızda olacağını bilmiyoruz."

Sürekliliği olan değişimi takip için dünyayı yakından izlemek, en önemli gereklilik. Ve neyi yapmak, neyi yapmamak gerektiğini de bilmek şart. Sadece bilmek de değil, uygulamak da Güral'a göre göz ardı edilmemesi gereken bir faktör. "Trafik kurallarına uymak gerek, ama uymayan çok" örneğini veren Güral'a göre bilmek yetmez, uygulamak şart. Yine Güral'ın tabiriyle, teori ve pratik birbiri ile paralel ilerlemeli. Hayat herkesi bir yolda götürüyor. Bütün mesele, bu yolda sürekli ilerlemek için gerekenleri yapmak.

Güral, birçok görevi üstlenen bir isim. Kütahya Porselen'deki çalışmalarına ek olarak, Kütahya Sanayi Odası Baş-

kanlığı, TOBB Konseyi Başkanlığı gibi birçok misyonu bir arada yürütüyor. Ama Güral, bu görevleri kesinlikle bir yük olarak nitelendirmiyor. Şirketlerinde operasyonun hiçbir ayağında olmadığını, diğer görevlerinin ise sosyal sorumluluğun gereği olduğunu vurgulayan Güral'a, bunun kurumsallaşmanın mı bir sonucu olduğunu sorduğumuzda, yanıtı şöyle oluyor: "Tabii, ama kurumsallaşmak daha geniş anlamda ele alınması gereken bir kavram. Tam anlamıyla kurumsallaşma için patronsuz yönetime ihtiyaç vardır. Bunu, patronun olmaması şeklinde algılamayın. Patron olmalı, ama patron olmadan da kararların alınabilmesi gerek. Kişilerin inisiyatifine karşılık, patron da bir güvence olarak orada olmalı. Şirkette arkadaşlarım bir problem olduğu zaman bana gelirler ve Allah bana problemleri çözme konusunda bir yetenek vermiş. Ben olmadan arkadaşlarım bir yatırım kararı vermiyorlar, böyle bir kararda beni arıyorlar." Güral, bu düşüncesini, Hayme Ana'nın bir sözü ile destekliyor: Ağalık vermeyle, yiğitlik dermeyle. Yani bir şeyler vermezsen ağa, derleyip toplamazsan da yiğit olamazsın. "İşin kuralı bu" diyen Güral ekliyor: "Benim kafamdaki kurumsallaşma, patron olmadan sistemin yürüyebileceği bir yapı. Akıllı yönetici, patronunu yanında çalıştıran yöneticidir."

### Sartlara Uyumun Yararı

Kütahya Porselen, uzun yıllardır dünyanın birçok ülkesinde ürünleri ile boy gösteriyor. Yurtdışındaki sıkı kalite kurallarını hatırlatan Güral, kendi toplam kalite anlayışlarının da bu kurallarla daha da geliştiğine işaret ediyor. Güral, toplam kalite anlayışının gelişimine yine kendi deneyimlerinden, şöyle örnek veriyor: "Toplam kalite anlayışı bizde 90'lı yıllara dayanıyor. O yıllarda biz ağır bir grev yaşadık. 9 ay süren grevin etkilerinden kurtulmak için çok mücadele ettik. İç ve dış pazarlarımızı kaybettik. Grev de mecburen bitti. Çünkü 1'inci Körfez Harekatı olunca devlet, grevleri kaldırdı. Böylece çalışmaya başladık yeniden. Ama devreye girmekte sıkıntılar yaşıyorduk. Bugünkü gibi raporlama sistemi de yoktu. 'Bir kural koyalım' dedim, 'Fabrikanın girişine ve çalışanların da görebileceği her noktaya farklı renklerde flamalar koyalım'. Parametreler uygun ise mavi, parametreler bunun altında ise sarı, ekşiye inen parametreler varsa kırmızı, tüm parametreler kötüye siyah. Ama sarı veya siyah flamalar, çalışanları paniğe sürüklüyordu ve bir şey yapılamıyordu. Sonra dedim ki, bunun bilimsel bir tarafının da olması gerekir ve araştırırken, toplam kaliteyi gördüm."

Zorlu süreçlerin ardından kuruma her aşamada entegre edilen toplam kalite, artık hammadde uçağında başlayan bir süreç. Güral ise, "Bunu zamanında fark etmesek, tüm üretim süreçlerini bu yapıya almasak bugünlere gelemez, kapanan fabrikalardan biri olurduk" diyor. Günün şartlarına uyum sağlamak, kurum olarak ayakta kalmanın da formülü. "Su gibiyizdir" diyor Güral, "Girdiğimiz kabın şeklini alırız, kendimize kalıplar belirlemeyiz. Bulduğun ortama ve zamana uyarsan mesele yok. Ama aksi halde, yaşama şansın yok." \*