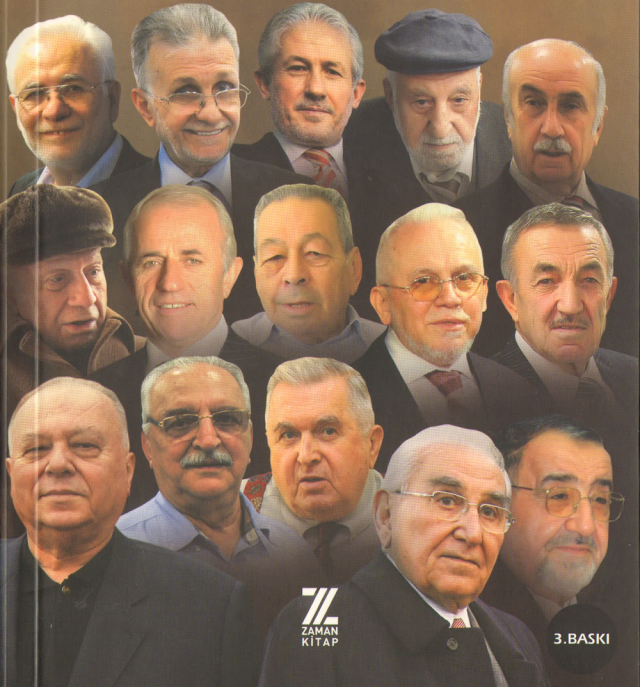


ZAFER ÖZCAN

SANAYİNİN ÇİLEKEŞ DUAYENLERİ



Z
ZAMAN
KİTAP

3.BASKI



Nafi Güral

“Operasyondan ekilmek Şirketi profesyonel yönetir demek değildir. Şirketi patron yönetir.

Küresel kriz denilen olayda CEO’ların büyük payı var; onların başlarında patron olsa olay bu hale gelmezdi. Bu işi bilen bireyleri aile yetiŐtirenler. Ona göre çalışacaklar.”



Nafi Güral, sadece girişimciliği ile değil, iř hayatındaki fikirleriyle de öne çıkan bir sanayici.

Kütahya'nın Bilge Giriřimcisi

Anadolu'daki hemen her şehirde, o bölgenin markası olmuş, sanayicilikte sembol haline gelmiş aile şirketleri vardır. Bu kurumlar, kendileri büyürken mensubu oldukları şehirleri de büyütür. Marka değerlerini artırır. Bahsettiğimiz aile şirketlerinin bir özelliği de, genellikle o ilin veya bölgenin en meşhur ürünlerini sanayiye taşımada gösterdikleri başarıdır. Güral Grubu'yla Kütahya arasındaki ilişki de böyledir. İş hayatındaki performansıyla Kütahya'nın adını hem yurt içi hem de yurtdışında duyuran ailenin, kerestecilikle başladığı sanayileşme yolculuğunda amiral gemisi artık porselen.

Güral Grubu'nun kurucusu ve lideri Nafi Güral, sanayicilik kadar sivil toplum konularından da fikirleriyle öne çıkan biri isim. Sanayi sektörünün duayen ve bilge isimlerinden. Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığını sürdüren Nafi Bey, aynı zamanda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliđi (TOBB) Konsey Başkanlığı görevini de devam ettiriyor. Onu, Türkiye'nin dev sanayi kuruluşlarından 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 değışmiyor. 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 çıracak 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 da yaptıktan sonra kerestecilikte karar kılar.

Ali Güral, 1948’de üç ortakla kereste işine girer. Bir süre devam ettikten sonra ortaklardan biri ayrılır. 2 ortak kereste işine 1960’a kadar devam eder. 27 Mayıs darbesi sonrası işler iyi gitmeyince ortaklardan bir 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. Bunun üzerine iş hayatına 1961 senesinde babamın kereste dükkânında girmiş oldum.”

60’ların gözde işi; kerestecilik

Nafi Bey okulu bırakıp işe başlayınca, babası Ali Güral onun iyi yetişmesi ve ticaretin inceliklerini öğrenmesine özel önem verir. O da babasının işini hemen sahiplenir. Misafirlere çay ikram etmekten, sattıkları keresteyi at arabası ile müşteriye ulaştırmaya kadar her işe koşturur. Nakliyeyi de öğrenir, para tahsilâtını da. Ortaklarını kaybeden Ali Güral, genç Nafi’nin şirkete katılımıyla rahatlamıştır. Oğlunun kısa sürede işe adapte olmasıyla, gözünü Kütahya dışındaki pazarlara da dikmiştir Ali Güral. 1964 yılında şehir dışına açılma kararı verilir. Nafi Güral o süreci şöyle anlatıyor: “O tarihe kadar yerelde iş yapmıştık. 1964’ten sonra Kütahya dışında pazar aramaya başladık. 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 de maden işletmeciliğidir.

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

Güralların kereste ticareti 1984 senesine kadar aynı hızda devam eder. O tarihten itibaren kereste ticareti verimli olmaktan çıkmaya başlamıştır. Sonuçta 1987 yılında kereste işinden tamamen çıkarlar. Madencilik ise 1999’a kadar devam eder. O tarihten sonra Güral ailesinin maden işletmeciliği de sona erer.

Nafi Güral’ın sanayicilik öyküsü Türkiye’nin en zor yıllarında baş-



Nafi Güral, sürekli seyahat eden bir isim.

layarak, yine bu zorluklar içinde olgunlaşıyor. İş hayatına girdiği 1961 yılı, 27 Mayıs darbesinin hemen sonrasındır ve ülkedeki kaos hali devam etmektedir. Askerî darbe ve devamında yaşananlar ülkede sadece siyasî değil, ekonomik açıdan da ciddi yıkıma yol açmıştır. Yaşanan kaos, siyasî ve ekonomik istikrarsızlık, sanayileşme yolunda henüz emekleme aşamasında bulunan şirketlere de büyük darbe vurmuştur. Nafi Bey şirkete katıldığında babasının, yanında sadece 4 kişi çalışmaktadır. Hedefleriye bu rakamı en kısa sürede 10'a çıkarmaktır. Çünkü o tarihte 10 kişilik şirketler ancak İş Kanunu kapsamına girmektedir. "10 kişi olursak büyük işletme olacağımızı düşünürdük. Demek ki zamanın ölçeği o kadarmış. Sonuçta 1964'te 10 kişiye ulaşmayı başardık." diyor.

Şirketin ilk hedefi 10 kişilik istihdama ulaşmaksa, ikinci önemli hedef de sendikalı bir işyeri olmaktır. Çünkü o yıllarda sendikalı bir işyeri olmak, ciddi bir şirket olmak için önemlidir. Bu düşünceyle 1966'da Belediye İş Sendikasına girerler. Nafi Bey, o günden bu güne de şirketlerinde çalışan işçilerin hep sendikalı olduğunu söylüyor. Sendikalaşma normalde tabandan başlayarak, patronu etkileyen bir süreçken, Güral Grubu'nda bunun tam tersi yaşanmış. Sendika şirkete bizzat patronun davetiyle gelmiş.



Nafi Bey'in albümünden eski bir fotoğraf. Fabrikanın ilk dönemlerinden.

Devletleştirme rüzgârına nasıl direndik?

Bunlar elbette işin pozitif yanları ama 60 ve 70'lerde sanayici olmaktan bahsediyorsak sıkıntıların da altını çizmek gerekiyor. Nafi Güral'ın iş hayatındaki felsefesi, sıkıntıları-krizleri konuşmamak üzerine kurulu. Çocuklarına ve çalışanlarına 'kriz' kelimesini yasaklayan bir patron o. Buna rağmen o yıllarda genç bir işadamaı olarak yaşadıklarını da paylaşıyor. En ilginç anekdotlar ise 1978'de, maden ocaklarında başlayan devletleştirme hamlesiyle ilgili. Maden ocaklarını kamulaştırmak için her ilde 'devletleştirme komisyonları' kurulur. Bunlardan bir tanesi de 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 de ödenmemektedir. Böyle bir süreç bir yandan özel sektörü olumsuz etkilerken diğer yandan pazarda bir 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. Bize meslektaşlarımız deli gözü ile baktılar, 'Nasıl cesaret ediyorsunuz?' dediler. Çünkü devletleştirme olsa yaptığımız bütün yatırım boşa gidebilirdi. Oysa bizim bir planımız vardı. Devletleştirme kara-

rı 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 da siyasî istikrarsızlıklar, darbeler, kurulamayan hükümetler ve seçilemeyen cumhurbaşkanları ve elbette derin ekonomik krizlerle de boğuşmak zorundaydı. Bir fabrika için en önemli ihtiyaçların başında elektrik gelir. Oysa yine o dönemlerde elektrik sıkıntısı vardır memlekette. Güral, “Günde ortalama 4 saat elektrik kesintisi olurdu ve biz vardiyalarımızı buna göre ayarlardık. Buna rağmen işimizi hiç aksatmadık. Verimlilik hesaplarını bu kavramı bilmediğimiz zamanlarda uygulamaya başladık ve adına ‘kayıp-kaçak önlemesi’ dedik. Bunları gördük, yaşadık, o şartlar altında sanayicilik yaptık. O sebeple şimdi kriz dediklerinde güler geçeriz.” diyor.

Güral Grubu’nun ihracatla tanışması 1978 yılında olur. O yıl, ENKA’nın dış ticaret şirketi RAM Dış Ticaret aracılığı ile Libya’ya keeste ihracatı yaparlar. Daha sonra buna bazı Körfez ülkeleri ve Yunanistan da eklenir. Ancak ihracata başladıktan kısa süre sonra ilk acı tecrübeyi de yaşayacaklardır. Libya’ya gönderdikleri gemilerden birine el konulur. Gemi 40 gün boyunca Libya’da bekletilir. Yaşanan bu sıkıntı ve 12 Eylül darbesinin de 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 işadamları, büyük bir ihracat hamlesinin fitilini ateşleyecektir.

Şirketi şartlara göre modifiye 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 mazere ti demek. Önünüze çıkan duruma razı olmayacaksınız. Biz hep bunu yaptık.” sözleriyle anlatıyor. Şirketleri modifiye etme meselesini biraz daha somutlaştıracak olursak... Bunu başarabilmek 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 büyük düşünmek şart. Artan rekabet, küçüklere hayat hakkı tanımıyor. Küçük kalmak isteyenlerin yapması gerekense butik tarzına dönmek. Yani büyüklerin yapmadığı işleri yapmak.

Devamında ise iş hayatında esnek davranmayı bilmek geliyor. Bulduğunuz sektörde gelecek yoksa sektör değiştirebilecek bir esnekliğe sahip olmak günümüzde çok önemli. Güral ailesi olarak ilk işleri keresteciliği ve devamında başladıkları madenciligi tamamen bıraktıklarını belirten Nafi Güral, "Kerestecilik çok itibarlı bir meslekti ama bitti. Madencilik öyleydi bitti. Bunun üzerine seramik ve 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 alabilmeliler. Bu benim babamın işi dememeliler." diyor. Nafi Güral'a göre iki tür işadamı var; iş bilen veya işi bilen. Önemli olan iş bilen adamlarla çalışmak. İş 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 bireyleriye 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 olamaz. Aile şirketlerinde patron kasanın başından kalkacak. Nafi Bey, patronun kasanın başında oturmasını onun için bir fren olarak değerlendiriyor. Kasanın başında bir profesyonelin olması, patronun operasyondan çekilmesi ise şirketi profesyonellerin yönetmesi anlamına da 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 hale gelmezdi. Bu işi bilen bireyleri aile yetiştirecek. Ona göre çalışacaklar."



Güral kardeşler, Rıza (Arka solda) Nafi (Arka sağda) İsmet ve Sevim Güral Olgun.

Yarının antikası; porselen

Güral Grubu denilince bugün akla hiç 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 sektöründe ki 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 tam da 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 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 satın 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 bulunan bir ürün. Duayen girişimci porseleni şöyle anlatıyor: “Hijyeniktir ve kullanımı sağlık için gereklidir. Ayrıca prestijli bir üründür, yarının antikasıdır. Bu açıdan eş 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 da var. Son 20 yılda Avrupa’da yüzlerce, Türkiye’de 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 bir 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 bu öğrenme sürecine rağmen kendilerine hâlâ yabancı olan konular bulunduğunu da söylemekten çekinmiyor Nafi Bey. Mesela, küresel şirket kültürü gibi. Hatırlanacağı gibi Kütahya Porselen, ünlü Alman porselen markası Rosenthal’e talip olmuş ancak bu satın alma gerçekleşmemişti. 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 yurtdışında 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 karşına her gün bir yenilik çıkıyor. Sanayicilik her gün insana yeni şeyler öğreten, her gün değişen bir süreç ve siz buna uymak zorundasınız.”

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 devasyasyonlar, 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 par-

çayı ikiye böldük, birini ben, birini kardeşim getirdi. Devlet 285 mar-
kı transfer edemedi çünkü kasasında döviz yok. Eğer bu işin normal
yollardan olmasını bekleyeseydik fabrikamız 24 gün değil en az 3-4 ay
daha kapalı kalacaktı. Devlet ithalatçıları sıraya sokuyordu. Sıramızı
beklemek zorundaydık.”