



## Antalya'da Bir İlk Başarıldı AKDENİZ SERAMİK BANYO FUARI

### GEZİYORUM: EGE SERAMİK A.Ş.



Hasan Basri PEKİN

### YAŞAMLAR YAŞANANLAR:



Moris BENCUYA

### SÖYLEŞİ:



Nefi GÜRAL

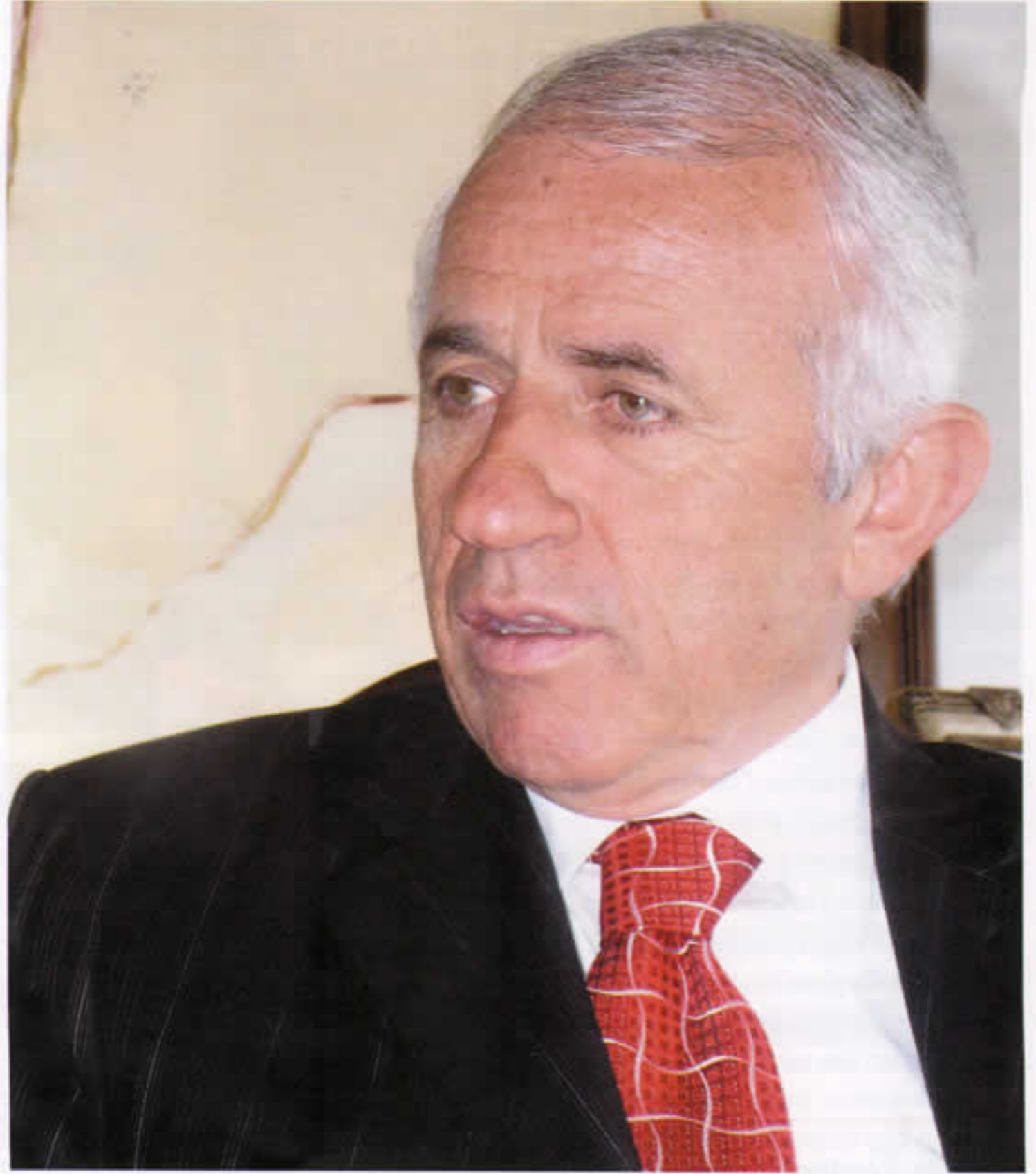
- TİMDER'DEN: TİMDER TOBB'un Davetlisi Olarak Ankara'daydı
- SEKTÖRÜN GURURU: Termal Seramik'in 2. Fabrikası Hizmete Girdi
- MAKALE: İşletmelerde Rigor Mortis'e Yer Yok
- FİRMALAR ve İNSANLAR: Yılmazlar ile Yüsrün Erden Yeniden İstanbul'da
- GEÇERKEN UĞRADIK: Kalbim Ege'de Kaldı
- TEKNİK ÜRÜN TANITIMI: Sandviç Panellerin Özellikleri ve Uygulama Esasları

### KUPALAR SAHİPLERİNİ BULDU



Ekim 2005 **52**

**“Sanayicilik bir tutkudur, tutkusu olanı teşvik etmeyip engelleseniz bile sanayiciyi sanayicilikten vaz geçiremezsiniz”**



## Kütahya Porselen A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral

Biliyorsunuz Kütahya deyince akla seramik geliyor. Kütahya bu şöhretini tarihinden gelen çinicilik sanatından alıyor. Milattan önceki yıllardan beri buradaki hammadde yataklarının bu işe çok uygun olduğu, insanların kabiliyet olarak bu işe yatkın oldukları ve çok uzun zamandan beridir bu işi yaptıklarından pişirme konusunda uzmanlaştıkları biliniyor. İlk önceleri buradaki çini ustalarını başka yerlere götürmeye gayret ediyorlar ama bu bir sonuç vermiyor, bunun üzerine diğer yerlerden insanlar buraya geliyor. Bu geleneğin çocukları olan Kütahyalılar toprağı işleme konusunda uzmanlar. Bu uzmanlık seramik işçiliğinin burada hep güçlü bir şekilde yer almasına neden oldu. Porselen buraya nasıl geldi? 1930'lu yıllarda Türkiye'nin ekonomisi yeniden şekillenirken dışardan bir çok konuda uzman geliyor. Fransa'dan bir uzman da Kütahya'ya geliyor. Burada ki çalışmalarından sonra Atatürk'e sunduğu raporunda Kütahya'da bir porselen fabrikasının yapılması gerektiğini, Avrupalı üreticilerin neden buraya gelip de fabrika kurmadıklarına şaşırıldığını söylüyor. Aradan ancak kırk yıl geçtikten sonra Kütahya'ya bir porselen fabrikası kurulması gündeme geldi. 70'li yılların başında halkın ve kamu bankalarının iştiraki ile anonim şirketlerin kurulması dönemi idi. Türkiye'nin

Bir yanda seramik çömlek yapımından gelen üretim geleneği olan, çiftçilik ve esnaf ticareti yapılan, Egeli olmak için fazla içeride, Orta Anadolu olmak için ise fazla dışarıda bir yerde konumlanan, bin yılların Anadolu kenti Kütahya, diğer yandan Cumhuriyetin devletçilik döneminin büyük sanayi tesisi yatırımlarının yapıldığı ( Seyitömer ve Tunçbilek Termik Santralleri, Etibank Kalomenit Tesisleri, Azot Fabrikası ) sanayileşen Kütahya. Bu kentin manevi havasıyla büyüyen bir insan. Gün gelir, Kütahya Porselen A.Ş.'nin 1973'de başlayan üretim öyküsüne 1984'de yeni bir karakter olarak katılır. Türkiye'de bir yatırımcının / sanayicinin, büyük ölçekli sanayi tesisi kurma aşamasında başına neler gelir, nelerle uğraşır hepsini yaşayan, Kentiyle manevi bağını eserleriyle ortaya koyan, kentiğine olan sevgisini somutlaştıran, 44 yıllık sanayici TOBB Türkiye Ticaret ve Sanayi Odaları Konseyi Başkanı, Nafi Güral ile Kütahya kentinin isimlerinin birleşiminden duyduğumuz heyecanı dergimizde aktarmak istedik. Bu söyleşi kendi isteğiyle soru-cevap şeklinde olmadı. O doğru bildiklerinin hepsini içtenlikle anlattı, bizde kaydettik.

hiçbir yerinde bu model tutmadı. Burası da çok ortaklı bir şirket olduğu ve ağırlığında kamu bankalarında olduğu için (İş Bankası, Sanayi Kalkınma Bankası, Yatırım Finansman A.Ş., Sümerbank, Vakıflar Bankası, Esbank, Türkiye Kalkınma Bankası, Kütahya Belediyesi,

il Özel İdaresi ve halkın iştiraki ile böyle çok ortaklı bir şirketti. Durum pek iyi gitmiyor, sıkıntılar var, 1983 senesinde şirketin kurucusu olan zat milletvekili oldu, onun vekil olmasıyla birlikte Yönetim Kurulu Başkanlığı Murahhas Aza görevi bana verildi. O tarihe

gelineye kadar bu şirketin sermaye artırımına ihtiyacı olduğu genel kuruldan geçerek karar altına alındı. Fakat uygulanamıyordu, sebebi de bankalar buraya para yatırmak istemiyordu. 1983 genel seçimlerinden sonra göreve başladığımda ilk iş olarak nerelerdeyiz bir bunu tespit etmeye çalıştım. Bankalarla görüştim, sermaye artırımını yapılmadığı takdirde şirketi bekleyen tehlikeleri de anlattım. Sonunda herkesin onayını aldım. Sermaye artırımını gerçekleştiremiyorduk, gerçekleşemediği içinde bir garantör gerekiyordu. Ben de "Bu hisseler satılmasa ben kefil olacağım" dedim. Çünkü bankalardan söz aldık. Prosedürü tamamladık. Süreç başlayınca Sanayi Kalkınma Bankası statüde bazı değişiklikler istedi. Öteki bankalar kabul etmeyince bir kaos yaşandı, birinci 15 günde hak sahipleri alabilecekti süre tamamlandı, ikinci 15 günde kim isterse o alabilecekti. Bende endişelenmeye başladım ne olacak diye. İkinci 15 gün de tamamlandı kimse almıyor, takip eden üç gün içinde de kefilin yatırması gerekiyor. Son gün son saate kadar bankalar bu paraları yatırmayınca ben kefil sıfatıyla parayı yatırdım ve şirketin % 42 civarında bir hissedarı oldum. Daha sonra bazı bankalar hisselerini bize verdiler, verirken de sevinerek memnun olarak verdiler. Diğerleri 1990 senesinde % 24'lük bir kısmını borsaya açtılar. Ailemizde de % 76'lık kısmı kaldı. Daha sonra biz "Derhal yapılması lazım" olanları tespit ettik ve kolları sıvayarak çalışmalara başladık, birkaç yıl içinde de sıkıntılarımızı giderdik. 1989 senesinde de seramik fabrikası yatırımına girdik. O zamanki popüler ölçü olan 10 X 20 ebatlarında yılda 1 milyon m<sup>2</sup> karo üretecek şekilde başladık. Aynı anda 20 X 20 cm üretilmesi de mümkündür. Üretim başladıktan sonra baktım ki; 20 X 20 satış fiyatları 10 X 20 fiyatlarından pahalı ama maliyet olarak 10 X 20'den ucuz. Bunun üzerine ekibime piyasaya 20 X 20'yi 10 X 20 fiyatıyla verin dedim. O zaman daha ucuz bir üretimle daha yüksek bir kazanç sağlamış olduk. Böylece kapasitemizi artırma imkanı doğdu. Şu anda seramik üretim kapasitemiz 14.5 – 15 milyon / yıl m<sup>2</sup> civarlarındadır.

Seramik sektörü çok ağır ve zahmetli bir sektördür. Bu nedenle kollamak, muhafaza etmek lazım. Şimdi size bir takım rakamlar vereceğim. Son üç seneyi mukayese ettiğinizde bizim girdilerimizin döviz bazında % 60-70 civarında arttığını göreceksiniz. Ama özellikle porselende biz fiyat artışı sağlayamadık. Döviz sabit kalıyor, alternatifleri olarak ithalat yapılabiliyor, ithal mal piyasayı düşürüyor. Biz fiyatımızı artırmıyoruz ama döviz bazında maliyetlerimiz artıyor. Belki biz bunun üstesinden kimsenin yapmadığı ürünü yaparak (tasarım gücü ile) gelebiliriz, ama nereye kadar, sonunda tıkanırız. İhracatın azalması kadar önemli olan ithal ürünlerin

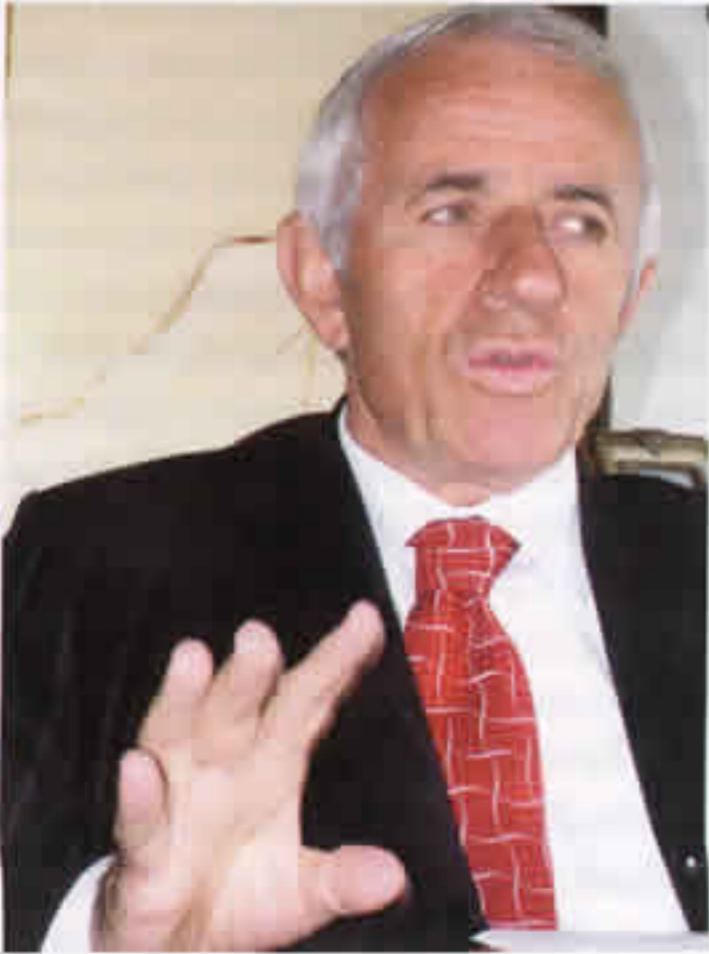


yerli üretimin yerine piyasaya yerleşmesi. Örneğin ambalaj fabrikasında kullandığımız kağıtları biz artık ithal etmeye başladık. Bu durumda yerli üretici pazara kağıt satamaz duruma geliyor ve üretimini azaltıyor. Porselende olsun, seramikte olsun tüketim malzemelerimiz var. İç pazardaki fiyatlar, dövizle bağlı olarak yükselecek, ithal mal daha ucuza gelmiş oluyor. Bu gerçek Türkiye'nin yurtdışına istihdam ihracı anlamına geliyor. Benim üretimim satılmıyor, yabancıların üretimi satılıyor. Döviz fiyatlarının enflasyon oranında artmasının sağlanması lazım. Bunun yöntemleri çok basit; ekonomistlerin işine karışmış olmayayım ama mesela hazine borçlanacağına, para basarsa, birazcık döviz kıymıdır. Dövizin mutlaka olması gerekli olan seviyeye getirilmesi lazım. Dövizin bu seviyede durmasından yabancı sermaye zarar görse AB, Dünya Bankası tepemize dikilir. "Düzeltil bunu" der. Halbuki şimdiki durum onların hoşuna gidiyor çünkü Türkiye'de sermaye birikimi olamıyor. Şu anda yapılan ihracatın önemli bir kısmı yurt dışına servet transferi olarak algılıyorum ben. 2004 yılı ve 2005 yılının başlarında pazarda bir canlılık vardı, o canlılığın gerekçesini iyi okumak lazımdı. Birincisi ertelenmiş talepler vardı, ikincisi kredi kartı kullanma çılgınlığı vardı, 7 katrilyon olan kredi kartı kullanımı 2005 yılı başı itibarıyla 22 katrilyona çıkmıştı. Bu piyasaya 15 katrilyon para sürmek anlamına gelir. Bırakın yeni tüketimi eskiden kredi ile aldıklarının bedelini ödeyememek durumuyla karşı karşıyalar. Türkiye'de enflasyon % 8 seviyesine düştü. Milli gelirimizin kişi başına düşen bölümü arttı. Borçlarımızın milli gelire oranında bir azalma var. Kişi başına milli gelirden bir artış var ama istihdamda artış yok. Toplumun esas temel direği olan kesimin

hali perişan. Ben bu durumu şöyle örnekliyorum. Yeni bir adam yaratalım dediler. Adamın başı keldi, saç ektiler. Gözleri bozuktu ameliyat ettiler düzelttiler. Burnunu operasyonla düzelttiler, dişlerini yaptılar, baktılar ki kilosu fazla kilo verdirdiler, modacılar kılık kıyafetini düzelttiler ama bu mükemmelleştirilmiş gövdeyi taşıyan bacaklara hiçbir şey yapmadılar. Oysaki bu gövdeyi bu bacaklar taşıyamıyor. Bir insanın kılık kıyafetine ve genel görünümüne, haline tavrına bakarsınız ama bunun bacakları gücümü diye bakmak aklınıza gelmez. Bunun için orta direğin mutlak surette güçlendirilmesi lazım. Bunun için önce istihdam ihracatını durduracaksınız. İstihdamı neler engelliyor önce bunu keşfedeceksiniz. Ülkenizin gerçeklerini iyi okuyacak ve gereğini de yapacaksınız. Bu gün gümrüklerimizde inanılmaz ölçüde bir laçkalık var. Ne istiyorsanız gümrükten geçirebilirsiniz. Mesela bizim sektörümüzden örnek vereyim; porselen tabağı ağaç tabak diye geçirebiliyorlar. Sinan Aygün anlatıyordu, müthiş bir bavul ithalatı olduğu dikkatini çekmiş, elemanlarını göndermiş bakın bakalım nedir bu bavullar diye, bavulu gümrükte alıyorlar ama kaldıramıyorlar, adı bavul ama içindekiler kayıtlarda yok. Böyle rezalet olmaz. İhtisas gümrükleri kurdular ama bu gümrüğü İstanbul'da kurarsanız değişen hiçbir şey olmaz. Sofra eşyası gümrüğünü getirin Kütahya'ya. Tekstilinkini Denizli'ye kurun. Devletin bunları yapabilecek güce sahip olduğunu biliyoruz. Biz bunlardan etkilenecek bir firma durumda değilim ama ben aynı zamanda Kütahya Sanayi ve Ticaret Odası Başkanım, Odalar Birliği Konsey Başkanım, bunu temsil ettiğim ortak kesim adına ifade ediyorum. Türkiye'de sermaye birikimi olmuyor diyoruz, çünkü üretim değil ithalat özendiriliyor. İnsanlar



çevrelerinden çok etkilenirler, komşusu ithalat yapıyor, çevresi ithalat yapıyor oda ithalat yapmak ister. Üretici bakar, ithalatçı benden çok kazanıyor der, o da gider ithalat yapar. Dolayısı ile biz ithalatçı yetiştiriyoruz. Yarın bir gün sanayiciler ayaklanırsa, hükümete "Bizi sanayicilik derdinden kurtarın, ithalatçı yapın, işçilerimizden kurtulabilmemiz için kolaylık sağlayın" derlerse hiç şaşmayın. Bu gün bütün desteklemelere rağmen istihdam artmıyor. İstihdamla üretilen ürünün ithal edilmesiyle istihdam yurt dışına kayıyor. Tedbir alıpta 10 milyon dolar daha az ithalat yaptırabilirseniz, bu miktar kadar üretimle istihdam sağlarsınız. Bu da 500 bin kişi demektir. Seramik sektöründe kişi başına üretim aylık 4 milyarlar civarındadır. İstihdamı sattığınız mala oranına baktığınızda seramik sektörünün ne kadar garip olduğunu görürsünüz. Otomotiv, ilaç, ulaştırma, makina imalatı sektörünün her birinin kişi başına işçinin yarattığı katma değer çok fazladır. Siz bunların yurt içinden sağlarsanız istihdam kendiliğinden gelişir. Kütahya 5350 sayılı teşvik kapsamında olunca sanki dışardan insanlar akın akın gelecekmis gibi algılanıyor.



Önceden kahvehanede oturan emeklinin bile derdi buydu. Şimdi teşvik kapsamına girdik, bu seferde "Teşvik yetersiz" diyorlar. İstedığınız kadar artırın bir sonuç almanız mümkün değildir. Bir defa sanayicilik bir hastalıktır. Sanayicilik bir tutkudur, tutkusu olanı teşvik etmeyip engellenen bile sanayiciyi sanayicilikten vaz geçiremezsiniz. Bir arkadaşımızın sözüne göre "İşleriyle evlilik, eşleriyle metres hayatı yaşarlar" Sanayiciliği özendiriyorsanız bile önündeki engelleri kaldırmak lazım. Tekrar geri dönecek olursak, size gösterilen göstergelere değil ayaklara bakın. Türkiye'nin 500 şirketini ilan ettiler, o listeye girememiş 500 şirket daha ilave edin, bu 1000 şirkette problem yok. Bu bin şirket doğru yönetiliyor, bu şirketler ekonomik yükü sırtına almışlar ama ayakları sağlam. Koca çınarlar bir kalem kalınlığındaki fidelerden oluşur. Çınarın büyümesi için toprağın verimli olması, hava şartlarının uygun olması lazım. Çınarı çölde yetiştiremezsiniz. Her yere sadece tohum atmakla ürün elde edilebilse, atar beklerdiniz. Hayır; önce toprağı hazırlayacaksınız. Toprak verimsizse verimli hale getireceksiniz. Yani bölgenin insanının yatırımcısına destek vermesi lazımdır. Onu hiçbir zaman yolunması gerekli bir kaz olarak görmemesi lazım. Daha sonra doğru fidanları bulacaksınız, diyecek ve onu muhafaza edeceksiniz. Yapmazsanız gelişme çağında birisi basar geçer, muhafaza ederseniz serpilir gelişir, gölgesinde serinlersiniz, meyvesinden yersiniz. Bu nedenle sanayilere bölgesinin insanının çok önemli katkısı vardır. Yatırım yapmış insanı yüreklendirdiğiniz zaman, etrafındaki insanları da tetikler. Onlara örnek olur. Kayserililer için ticaret adamıdır derler. Kendilerine yakıştırdıkları da budur. Gelecek her kuşakta öyle olmak zorundadır. O Kayseriliyi ticaret hayatı gelişmemiş bir toprağa getirin hiçbir şey yapamaz. Tam tersi oradan alıp bir çocuğu götürün Kayseri'ye, hemen oranın etkisiyle değişir tüccar olur. Siz ne kadar çok sanayici ve esnaf yetiştirirseniz o kadar çok sanayici esnaf

kazandırırınız. Türk insanı sürekli devletten bir şeyler istiyor ama vermezse de yatırımından vazgeçmiyor. Bu gün Türkiye'de kayıt dışı ekonomi diye bir sıkıntı var. Bu sıkıntı KOBİ'lerin ve esnafın kendilerini geliştirmesini engelliyor. Çünkü işini büyütse kurumsallaşacak. Kurumsallaştıkça kayıt dışı ticari ilişkilerden çıkmak zorunda kalacak. Kayıt dışısını ne kadar kontrolde tutabilirse, o kadar kayıt dışından çıkmıyor. Bunun zararını yine bizzat kendi görüyor. Bir vatandaş ticari işlisinin belgesini almazsa o satıştan oluşan katma değer devletin kasasına girmiyor. Oysaki devletin de bir bütçesi var, diyor ki bu sene 100 lira para toplayacağım. Bunu 100 kişiden 1'er lira olarak toplamak var, 20 kişinin kaçmasıyla 1.2 lira olarak toplamak var. Eğer siz o KDV'yi ödemeyip tasarruf ettiğinizi mi sanıyorsunuz. O vergi sigaranızdan, elektriğinizin üzerinden vergi olarak mutlaka alınıyor. Üstelik daha da çok alınıyor. Yani ne kadar vergi kaçırırsanız, bir kat fazlasıyla bunu ödersiniz. AB'de 10 yıllık bir süre öngörüyorlar, bu sürenin kısalması bunu bizim insanımızın istemesine bağlı. AB şartlarını ortaya açıkça koymuş, dolayısı ile vatandaş belgesini almayarak ucuz aldığını sanıyor, aslında daha pahalıya aldığını bilmeli. Vatandaş nedense bunun farkına varamıyor.

Sivasız binalar var. Sivasız binanın ısıtılması için çok daha fazla ısıtma enerji kullanılması gerekir. Para verip sıvatsa hatta yalıtımını yaptırabilse, daha az parayla ısınacak. Bunun farkında değil. İnsanın kendini anlatması zordur ama şu kadarını söyleyeyim; ben çok okurum. 60 yaşındayım ama hala bir yerde bir eğitim olduğunda yüksünmem giderim. Yeni bir şey öğrenmesem bile bilgilerimi test etmiş olurum. İnsan bir şeyleri okurken araştırırken bazı şeyleri daha kolay tespit eder. Bakmakla görmek arasında çok fark vardır. Ben hiçbir zaman bakmam, ayrıntıları inceler, oradan kendime ne çıkartabilirim, toplum için ne çıkartabilirim, insanlara ne anlatabilirim, onları tespit ederim. Örneğin bizi Japonya'da iş

Bu okul bir fabrika yapmaktan çok daha fazla beni heyecanlandırdı. Artık fabrika yapmak bizim için olağan bir hadise sayılıyor. Yapımı 10 ay sürdü. Orada fiziki şartlara uymayan koşullarda lise eğitimi yapılan bir ilkokul binası vardı. Bu nedenle öğrenci sayısı da çok azdı. Artık her sene 96 mezun verecek bu okul.



makinesi üretilen bir fabrikayı gezdirdiler, orada gördüğüm bazı uygulamaları aldım getirdim. Arkadaşlar ne güzel makineler yapıyor diye baktı, ben öyle bakmam. Buradan ne fikirler çıkabilir diye bakardım. Belirli bir yere geldikten sonra ekonomik ilişkileriz artıyor, özellikle küçük yerlerde bu böyledir. Böyle yerlerde çok istihdam yaratan sanayici ahalıyla muhataptır. Taleplerini yerine getiremediği kişiler ona kızar. Taleplerini yerine getirdiği insanlar sever. Benim içinde bu böyle; seveniyle, sevmeyeniyle kabul etmek lazımdır.

**Kente kattığınız değerler nelerdir?**  
Biz ailecek eğitime çok önem veririz. Babamın adına üç kardeş bir Anadolu Lisesi yaptırıldı. Spor salonu bir salonda olması lazım gelen en son gereçlerle donatıldı. Ben ayrıca iki programın aynı binada yer aldığı Anadolu Teknik Lisesi ve Anadolu Endüstriyel Meslek Lisesini yaptırıldı. Bir de yeni Fen lisesi yaptırıldı. 384 kişilik kapasitesi var. 300 kişilikte öğrenci yurdu kapasitesi var. Bu okulun açılışına sayın başbakan geldi. Benim bu güne

kadar kendisinden hiçbir talebim olmadı. Bu kez "Eğitim yılını Kütahya'da açar mısınız" diye bir talebim oldu. Oda kabul etti geldi, ama talihsiz bir olay nedeniyle maalesef duyurulamadı. Bu okulun açılışına katılımla aslında iş adamlarına bir mesaj vermek istiyordum. Ben okulun açılışında şunları söyledim: Hali vakti yerinde olan her iş adamının bir okul yaptırmasını tavsiye ederim. Okul yapmaya imkanı yoksa derslik yaptırmasını, buna da gücü yetmiyorsa araç, gereç, bilgisayar donanımı hediye etmesini beklerim. Hiç birini yapamıyorsa yapabilecek olanları yüreklendirmesini, teşvik etmesini beklerim. Eğitim bir seferberliktir, bu seferberlikte kimse bunun dışında kalacağı diyemez. Unutmayınız ki; eğitmediğiniz insan sizin değildir. Eğitmediğiniz insanı toplumun menfaatlerine göre kullanamazsınız. Bugün bakın suç eğilimine ve cezaevlerindeki insanların eğitim seviyesine, insan sayısı eğitimleriyle orantılıdır. Bu nedenle eğitimin bizim ulusal bir davamız olduğunu kabul etmemiz lazım.

