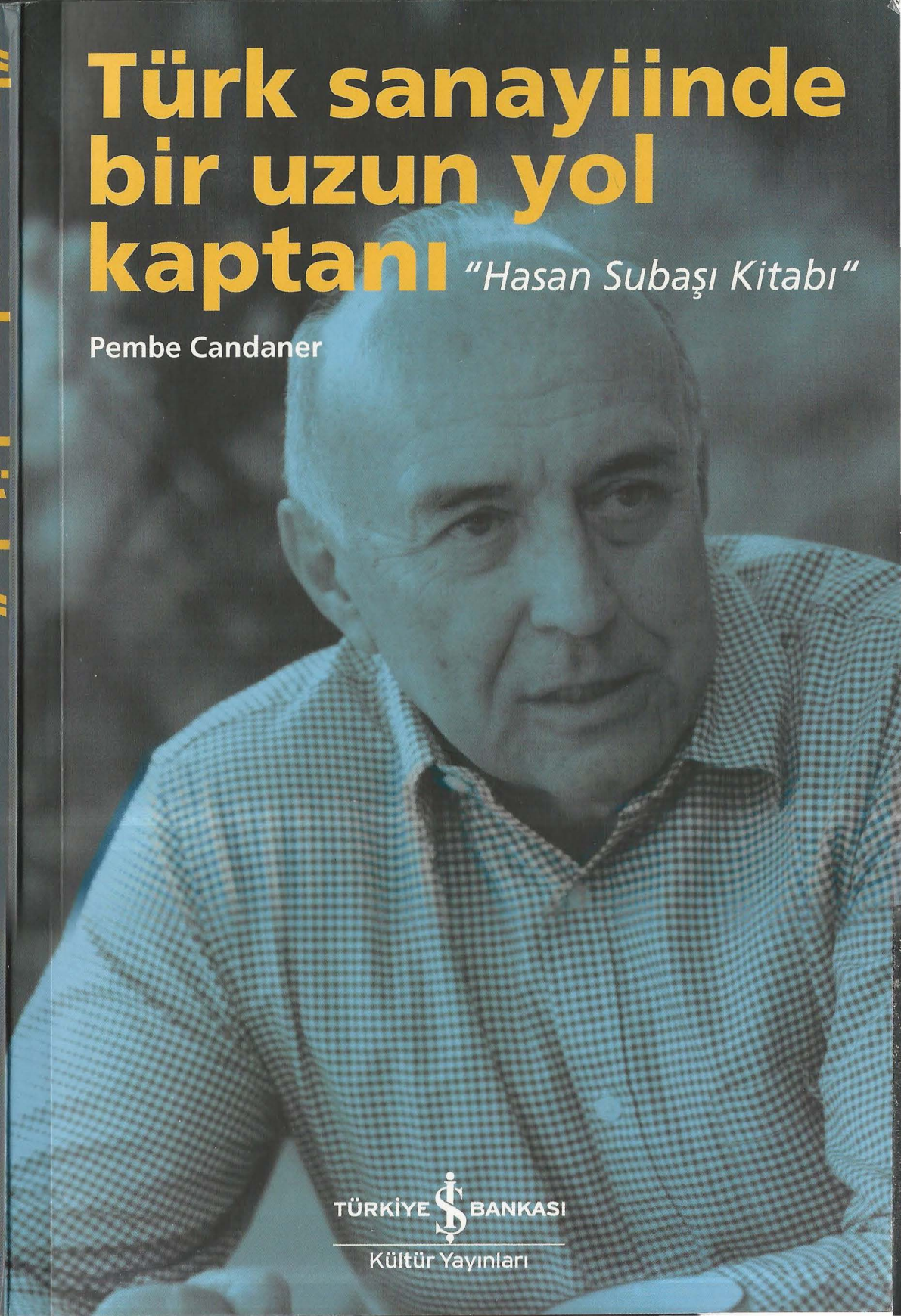
Türk sanayiinde bir uzun yol kaptanı

"Hasan Subaşı Kitabı"

Pembe Candaner



TÜRKİYE İŞ BANKASI
Kültür Yayınları

"hasan subaşı kitabı"
Türk sanayiinde bir uzun yol kaptanı

NEHİR

HASAN SUBAŞI
TÜRK SANAYİİNDE BİR UZUN YOL KAPTANI...

© TÜRKİYE İŞ BANKASI KÜLTÜR YAYINLARI, 2015
Sertifika No: 29619

EDİTÖR
AHMET SALCAN

GÖRSEL YÖNETMEN
BİROL BAYRAM

DÜZELTİ
ADİL İZCİ

DİZİN
NECATİ BALBAY

GRAFİK TASARIM UYGULAMA
TÜRKİYE İŞ BANKASI KÜLTÜR YAYINLARI

1. BASIM: EKİM 2015, İSTANBUL

ISBN 978-605-332-593-2

BASKI
YAYLACIK MATBAACILIK
LİTROS YOLU FATİH SANAYİ SİTESİ NO: 12/197-203
TOPKAPI İSTANBUL
(0212) 612 58 60
SERTİFİKA NO: 11931

Bu kitabın tüm yayın hakları saklıdır.
Tanıtım amacıyla, kaynak göstermek şartıyla yapılacak kısa alıntılar dışında gerek metin, gerek görsel malzeme yayınevinden izin alınmadan hiçbir yolla çoğaltılamaz, yayımlanamaz ve dağıtılamaz.

TÜRKİYE İŞ BANKASI KÜLTÜR YAYINLARI
İSTİKLAL CADDESİ, MEŞELİK SOKAK NO: 2/4 BEYOĞLU 34433 İSTANBUL
Tel. (0212) 252 39 91
Fax. (0212) 252 39 95
www.iskultur.com.tr

Hasan Subaşı

Türk Sanayiinde Bir Uzun Yol Kaptanı...

Pembe Candaner

TÜRKİYE İŞ BANKASI
Kültür Yayınları

İÇİNDEKİLER

Önsöz VII
Başlarken... IX

I
Erken Yıllar 1

II
Subaşı Ailesi 35

III
Koç'lu Yıllar 55

IV
Satır Araları 215

Sonsöz 241

Kendi Kaleminden 243

Hasan Subaşı Albümünden 255

Dizin 291

Önsöz

Bu kitabı neden yazdım?

Başta Hasan Subaşı'nın kendisi olmak üzere herkes bana aynı soruyu sordu.

Cevabım çok basit : **merak.**

Hasan Subaşı'yı merak ettim. Türkiye'nin en önemli topluluklarından Koç Topluluğu ve onun amiral gemisi Arçelik'te 40 yıl dümen başında bulunmak –Karadenizli olsa bile– her babayiğidin harcı değil.

Yıllardır **'kuşak farklılıkları'** üzerine çalışmamın da bu merakta bir payı var sanırım. Bizden önceki kuşakların kararları, temelini attıkları ve yarattıkları, bizim bugünümüzü oluşturmuştur. Bu yüzden sağlıklı ilişkiler kurabilmemiz ve sağlıklı karar verebilmemiz için onları anlayabilmemiz gerekir. Onların, kendi dönemlerinde neyi nasıl düşündüğünü, neyi nasıl yaptığını, neyi neden yapmadığını veya yapamadığını ve değerlerini merak edip anlamaya çalışmak, bu açıdan önemli ve gereklidir.

Türk sanayii tarihini inceleyecek olursak Arçelik'in ve onun liderlerinin Türk sanayiinin gelişmesinde ne kadar önemli bir rol oynadığını görebiliriz. Şimdi her evde bulunan ve sıradan eşya olarak gördüğümüz başta buzdolabı olmak üzere **'beyaz** eşya'ların bir zamanlar sadece ithal edildiğini ve **'lüks eşya'** sınıfına girdiğini

hatırlamamız ve bilmemiz gerekir. Bu eşyaların her eve girebilmesi için önemli stratejik kararlar verilmiş, riskler alınmış, özverili yaşamlar devreye girmişti. İşte, her Türk evine girerek yaşamımızı kolaylaştıran ürünler sunmayı misyon edinmiş Arçelik'in bu efsanevi liderlerinden biri de Hasan Subaşı'dır.

Robert Kolej'de orta hazırlıktan MBA'ya kadar devam eden eğitiminin ardından 1969 yılında proje mühendisi olarak Koç Holding'de başladığı kariyeri 2002 yılında Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkan Vekiliyken 60 yaşında emekli olduğu zaman sona eren, Asil Çelik ve Arçelik Genel Müdürlüğü, İSO Meclis üyeliği, TUSİAD Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim ve Eğitim Çalışma Grubu üyeliği, KAL-DER Yönetim Kurulu Başkanlığı, TKYD kurucu üyesi ve Danışma Kurulu üyeliği, Hisar Eğitim Vakfı Genel Sekreterliği ve Yönetim Kurulu Başkanlığı, Robert Kolej, Boğaziçi Üniversitesi, Hisar Okulları Mütevelli Heyeti üyeliği, Koç Üniversitesinde hocalık, hepsi Hasan Subaşı imzalıdır.

Bu kitap, Hasan Subaşı'nın dört yıl boyunca benimle paylaştığı anılarından, albümlerinden, dokümanlarından, duygu ve düşüncelerinden oluştu ve nehir söyleşi formatında yazıldı. Bu yüzden doğallığına dokunulmadı. Kısaca bu kitap, ne bir Arçelik tarihi kitabıdır ne de Hasan Subaşı'nın kendi anılarıdır. Benim **Hasan Subaşı'yı tanıma serüvenimin** bir belgesidir. Dolayısıyla günahı da sevabı da benim. Umarım bir yanlış anlaşılmaya sebep olmam, şayet olursam da hatayı sadece bende arayın.

İlerde Türk sanayii tarihinin liderlerini merak edip araştıracak olanlara bir kaynak olup faydası dokunursa da ne mutlu bana.

Bu kitabın ortaya çıkmasında emeği geçen Hasan Subaşı, Serra Subaşı, Ahmet Salcan, Rûken Kızıler, Ayça Güçlüten, Zeynep Güçlüten, Nihan Özyıldırım, Engin Arıkan, Cemal Taşhan, Nergis İşbilen, Elif Poshor ve Nathan Candaner'e teşekkür ederim. Onlar olmasaydı bu kitap da olmazdı.

Pembe Candaner, Gümüşsuyu 2015

Başlarken...

Karar Ânı

Topaz.

Gümüşsuyu'ndan Beşiktaş'a uzanan yolun tam kıvrılma noktasındaki çok sevdiğim restoran.

Öğlen burada buluşacağız.

"Hem yemek yer hem de konuşuruz" dedi.

Tamam, kabul ediyorum. Uzun bir zamandır ona baskı yapıyorum, *"Hatıralarınız yazılmalı, herkes okumalı, paylaşmanız gerek"* diye... O da her seferinde *"belki sonra"* diye geçiştiriyor. Çekinceleri var.

Nasıl olmasın?

40 yıl... Dile kolay, Koç Grubu'nda geçen tam on dört bin altı yüz gün. İyisiyle, kötüsüyle...

Türkiye'deki en önemli grubun en önemli şirketinde, Arçelik'te uzun yıllar üst düzey yönetici olarak çalışmak, herkesin harcı değil. Üstelik, üç kuşak Koç'la beraber.

Çok heyecanlanmıştım. Hasan Subaşı, anılarını benimle paylaşmaya karar vermişti. Birlikte bir serüvene çıkacaktık.

Yemek yiyemedik konuşmaktan.

İşini iyi yapmaya çalışan garson, yenmemiş yemeklerin nedeninin kendilerinde olmayıp bizde olduğunu anlayınca, yemeklerimizi paket yapmayı önerdi.

"Köpeğim öldü. Yoksa ona götürürdüm," diye cevap veren Hasan Bey'in sempatisini kazandığını düşünen garson, bir adım daha ileriye gitmeye karar vermişti. *"O zaman sokaktaki köpeklere dağıtırım, siz hiç merak etmeyin,"* diyecek oldu.

Hasan Bey'in cevabıysa hazırdı:*"Ama onlara benim yolladığımı da söyle ki beni gördüklerinde kuyruklarını sallasınlar, ben de onları tanıyabileyim."*

Bu cevaptan sonra, garson kiminle dans ettiğini anladı mı yoksa anlamadı mı bilmiyorum ama ben kiminle, nasıl dans edeceğimi çok iyi anlamıştım.

Kapı Aralanıyor

Sonunda kale kapısı aralanmıştı. Ama bakalım, içeride ne kadar ilerlememe izin çıkacaktı.

Hasan Bey'in çok dinleyen, buna karşı az ve öz konuşan, hatta hiç konuşmayan bir kişi olduğunu kendi deneyimlerim ve yaptığım araştırmalardan zaten biliyordum.

İşim zor değil, çok zordu. Ama bir o kadar da değerli ve keyifli olacağına şüphem yoktu.

Zekeriyaköy'deki evinde ilk buluşmamız için kâğıdım, kalemim, kayıt cihazım ve tüm alıcılarım açık, hazırdım.

Heyecanla bahçe kapısındaki zili çaldım. Birkaç basamak inerek bahçe içinden geçip evin ana kapısına geldim.

Hasan Bey, tüm kibarlığıyla kapıda beni karşılıyordu.

İçeri girdik.

"Aslan yattığı yerden bellidir" sözünü doğrularcasına, son derece rafine bir zevkle döşenmiş bir evle karşı karşıyaydım.

Abartısız, bilinçli seçilmiş, değerli ve özenli parçaların müthiş bir ahengi içinde, Hasan Bey, eşi Serra Hanım'ı benimle tanıştırıyordu.

"Her başarılı erkeğin arkasında başarılı bir kadın vardır" gibi bir klişenin içine sığamayacak kadar özel Serra Hanım. Eşinin sadece arkasında değil, yanında, önünde, her yerde.

Salonun sol tarafında bulunan beyaz koltuklarda oturuyoruz. Buradan bahçe de gözüküyor.

Bazen içeride bazen dışarıda olacağımızı tahmin edebiliyorum. Tıpkı söyleşilerimiz gibi. Bazen oldukça içeriden, bazen de dışarıdan toplayacağım sözcükleri, deneyimleri, fikirleri ve duyguları.

Her başlangıç, sancılı ve zor olur bilirim. Üstelik heyecanlıyım, hem de çok.

Beyaz tuvalin üzerine ilk fırça darbesi, beyaz kâğıdın üzerine ilk yazı ve sohbetlerin ilk beyaz sözcükleri...

Hasan Bey, Serra Hanım ve ben, konuşmaya başlıyoruz. Amacımız birbirimizi tanımaktan çok, birbirimizin sınırlarını anlamak. *"Neyi ne kadar yazmama izin var?"* ile *"Neyi ne kadar anlatabilirim?"*, birbirleriyle tanışıyorlar.

Albümlerin Resmigeçidi

Albümleri oldum olası çok severim. İçinde her bir fotoğrafın anlattığı veya anlatamadığı birçok ayrıntı barındırır. Bazı mesajlar çok açıktır, bazılarıysa ayrıntılarda gizlidir. Hele albümü hazırlayanla birlikte bu yolculuğa çıktıysanız, ayrıntılar daha da önem kazanır.

Her fotoğraf önünüzden birer birer geçerken, anıların sahibi de size o kareyle ilgili açıklamalarda bulunur. Bazı fotoğraflar hakkında uzun uzun konuşulurken, bazıları es geçilir. Hemen sorsanız bile, kaçmış olan zaten çoktan geride bırakılmıştır.

Albüm yolculuklarına sahibiyle birlikte çıkmak lâzım. Ne demişler, *"Bir insanı en iyi yolculukta tanıyabilirsiniz."*

Hasan Bey, evinin alt katında bulunan arşivinden aldığı dörtbeş albümle yukarı geldi. O arşivde kimbilir daha neler var neler, umarım zaman ilerledikçe öğrenebileceğim.

Hasan Bey, eşi Serra Hanım ve ben, artık söyleşimize albümler üzerinden devam edeceğiz. Hep beraber sayfaları çevirmeye başlıyoruz.

I

ERKEN YILLAR



Huylarımın çoğu ailemden geliyor. Karadenizlilere özgü 'aculluk' (*aceleci olmak*), çalışkanlık, pratiklik. Babamdan dürüstlük, disiplin ve olur olmaz (*genellikle de olmaz yerlerde*) espri yapmayı almışım. Düzenlilik, sakinlik, içedönüklülüğümü de annemden aldığımı düşünüyorum.

"Çocuğu tanımadan, onun hayallerini, nasıl ve nerede yoğrulduğunu bilmeden onun erişkinliğini ve yaptıklarını anlamak imkânsız. Bir insanı tanımak için çocukluk şifresini kırmak lâzım" PC

PC: Kimlerdensiniz diye sormak adettendir. Öyle başlar bütün tanışmalar. Biz de öyle yapalım, önce büyük aileyi ve onların yaşam yolculuğunu konuşalım, ne dersiniz?

HS: Subaşılar ve Furtunlar... Furtunlar anne tarafım, Ordu'dan. Baba tarafım Trabzon'dan. Köklerim Karadeniz'de.



Babam

Neşet Subaşı ve Ahmet Faik Furtun dedelerim. Ama ikisini de göremedim. Neşet dedem Trabzon'da PTT memuruymuş, Furtunlar'sa Ordu'da fındıklık sahipleriymiş.

Babam **Şevket Subaşı** iki erkek kardeşmiş; Yusuf'la ben iki erkek kardeşiz, Serra ile de iki oğlumuz var. Torunumuz Tara doğunca nihayet aileye kız geldi diye çok sevinmiştik.

Babam, benim hayatımda etkili bir kişiydi. Trabzon'da doğmuş, büyümüş ve okumuştu. İdmanocağı'nda futbol oynamış,Trabzon Ticaret Lisesi'ni bitirdikten sonra on sekiz yaşında İş Bankası'nda işe başlamıştı.

— Babanızın nasıl bir kişiliği vardı? Ondan nasıl etkilendiğinizi ve neler öğrendiğinizi düşünüyorsunuz?

— En kolay tarifi, benim gibi biriydi. Fizik olarak da, kişilik olarak da ona çok benzediğimi düşünüyorum. Çalışkanlık, dakiklik, iş ahlâkı, aileye düşkünlük, mizah yeteneği gibi öne çıkan özelliklerimi babamdan almışım. Yeri geldikçe babamı daha fazla anlatırım.

— Peki amcanız Mustafa Rıfat Subaşı'nın sizin üzerindeki etkisi neydi?

— Ben amcam ve yengeme yakındım. Belki de kendi çocukları olmadığından beni severlerdi. Amcam, babamdan daha sessiz, daha içine dönüktü. Babamsa sosyaldi. O yönden ben daha çok amcama, kardeşim de babama benzeriz. Amcamın beni sevmesinin bir nedeni de bu benzerlik olabilir.



Amcam

Babam da amcam da, albümlerden de görüldüğü gibi, giyimlerine özen gösterirlermiş.

Babam, her zaman resmi *–formal–* klasik ve şık giyinirdi. Amcamın giydikleriyse beni daha çok etkilerdi. Zamanın İngiliz spor giyim *–smart casual–* modasını izlerdi. Hilton Oteli'nin yeni açıldığı dönemde, saat beş çayını orada içmeyi âdet edinmişti.

Amcam, babamdan üç yaş küçüktü. Babam bankacı olduğu için, o zaman sayıları fazla olmayan ticaret erbabının çoğunu tanırdı. Amcama da işinde destek olduğunu sanıyorum.

Kâğıt ticareti yapan amcam, iki Musevi kardeş ile ortaktı. Şirketin unvanı *'Rıfat Subaşı ve Şerikleri'* olmasına rağmen ortakları-



Amcam ve Babam

nın işle daha fazla ilgilendiklerini hissederdim. Amcam da, babam gibi, dürüst ve güvenilir bir kişi olduğundan ortakları onu çok sever ve sayarlardı. Amcamın saygınlığı ile ortaklarının ticari becerileri, başarılı bir işbirliği yaratmıştı.

— Anneanneniz Talia Haznedar Furtun enteresan bir kişiliğe benziyor?

— Evet, anneannem kişilikli, *'hanımağa'* tipinde bir kadındı. Annemin babası vefat ettikten sonra anneannem, eşinin kardeşi *–Hasan Tahsin Furtun–* ile evlendirilmiş. Ailede yetim olmasın diye uygulandığını düşündüğüm bir gelenek bu. Böylece annemin amcası, aynı zamanda babası olmuş. Annem o zamanlar gençmiş. Yeni babasına hayatı boyunca hep '*amca*' diye hitap etmiştir. Annemle Talat dayım, vefat eden Ahmet Faik Beyin çocukları. Anneannemin Tahsin Beyden de üç çocuğu olmuş. Toplam beş kardeşler. Annem en büyüğü, Talat dayım ikinci, Kurtuluş teyzem üçüncü, dördüncüsü genç yaşta vefat eden Cahit dayım, beşincisi de Candeğer teyzem. Talat dayımı da bir iki yıl önce kaybettik.

Onu çok severdim. İki teyzem de hayatta. Teyzelerimle yakın görüşüyoruz. Ailenin büyükleri olarak onlar kaldılar.

— Anneniz hakkında söylemek istedikleriniz? Nasıl bir hanımdı? Onunla ilişkiniz nasıldı? Annenizden öğrendikleriniz?

— Annem, Meliha Furtun Subaşı'nın tipik bir I. Cumhuriyet kadını olduğunu düşünüyorum. Atatürkçü, laik ve eğitimli. İlk aklıma gelen özelliği '*güzel*' olduğu. Anılarımda hep zarif, bakımlı ve itinalı. Gençlik fotoğraflarında da doğal güzelliği öne çıkmış.



Annem



Annem ve Babam

Lise eğitiminin ilerisinde görgü ve kültür sahibiydi. Ordu'nun toprak sahibi, büyük ve tanınmış bir ailesinin kızı olmanın verdiği özgüven ve asalet, davranışlarına yansımıştı.

Kolejde yatılı olduğum ilk günlerde en fazla onu özlediğimi, her telefon çaldığında veya Kolej yokuşunu tırmanan bir otomobilin sesini duyduğumda '*annemdir*' diye ümitlendiğimi anımsıyorum.

Savaş ve muhaceret yıllarını yaşamış biri olarak annem, hiç eşya atmazdı. Giysiler, kumaşlar, yılbaşlarında gelen hediyeler, mektuplar, zarflar, resmi veya lüzumsuz evrak hepsini saklardı. Sakladıklarını sevdiklerine hediye etmekten de büyük zevk alırdı. Ben de kitap, CD, DVD ve sevdiğim giysilerimi elden çıkaramıyorum. Bu

huyumun annemden geldiğini düşünüyorum. Bir başka özelliği de bizi üzmemek için olmalı, kötü haberleri, hastalıkları, ölümleri bizlerden saklamasıydı. Bu tutumunun da benim ketumluğumu etkilediğini sanıyorum.

İkiz kardeşim Ahmet'i bir yaşına gelmeden kaybetmenin annem üzerinde kalıcı bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Özellikle kardeşim Yusuf doğuncaya kadar, bana gösterdiği aşırı ilgiyi, telefon veya kapı çaldığında kötü bir haber gelecek diye telaşlanmasını o acı deneyime bağlıyorum.



Annem ikizlerle

— Sıra kardeşlerinizde, neler anlatacaksınız?

— Ben ikiz tekiyim. Bahsetmiştim, bir yaşına gelmeden kaybettiğimiz ikizimin adı Ahmet'miş. İlk oğlumun adı da Ahmet. Fotoğraflarda kardeşim Ahmet benden daha güleryüzlü, kilolu, sağlıklı görünüyor. Ben daha zayıfmışım.



Ahmet, Hasan

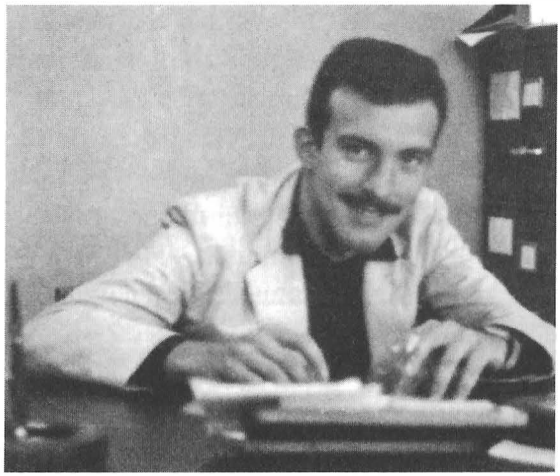
Ben daha sakin ve ciddi duruyorum. Herhalde ilk günlerden itibaren *'Ağır ol, molla sansınlar'* düsturunu benimsemişim.

Doğumumdan hemen sonra merakla ve ısrarla odadaki avizenin yanan ampulüne bakmışım. Bundan etkilenen Ayşe –***Özkefeli Furtun***– yengem, *'Bu çocuk çok akıllı olacak, benimki bu olsun'* demiş. Annem, ikimizin de aynı zamanlarda hastalandığımızı, daha zayıf olduğum için benim durumumdan endişe edilirken beklenmedik bir şekilde Ahmet'i kaybettiğimizi anlatırdı.

Zaman zaman *'Ahmet yaşasaydı hayatlarımız nasıl gelişirdi?'* diye düşünüp bir sonuca varamadığımı hatırlıyorum.

İlk oğluma ikiz kardeşimin adını vermeye, evlenmeden çok önce karar verdiğimi, eşimin hamile olduğunu öğrendiğimde anlamıştım.

Diğer kardeşim **Yusuf Sezer Subaşı** ile aramız dört yaştır. Çocukluğumuzda beraber iyi vakit geçirdik, çok oynadık. Kurşun askerden bilye maçına, saklambaçtan dakmene (*duck men*!) dönemin bütün oyunlarını oynadık. Sonraları kartondan yaptığım su aygırı kuklaları ile (*adları Hipo idi*) senaryolu oyunlarımız oldu. Çok güzel anılarımız vardır.



Kardeşim Yusuf

— Kardeşinizle ilgili unutamadığınız bir anınızı paylaşmak ister misiniz?

— Uludağ'dan bir anımı anlatayım. Yıl 1958. Uludağ'ın kayak pistlerine ve Büyük Otel'e kışın otomobille çıkılamıyordu. Otomobil Kirazlıyayla'ya kadardı. Dağa çıkmak için Koca Ahmet kestirmesinden ana yola tırmanıp yaklaşık bir saat daha yürüyerek kayak merkezindeki otellere ulaşılırdı.

Annem ve bir dost grubuyla Uludağ'a gidiyorduk. Kirazlıyayla'ya kadar geldik ve orada geceledik. Ertesi sabahsa büyükçe bir ekiple yola koyulduk. Yükseklik nefes darlığını artırdığından, annem birkaç arkadaşı ile Kirazlıyayla Sanatoryumu'nun Dinlenme Evi'nde kaldı. Babam zaten işi nedeni ile İstanbul'daydı. Bu durumda Yusuf bana emanetti.

Güzel bir havada, kılavuzumuzun arkasında, Koca Ahmet kestirmesinden tırmanmaya başladık.

Kayaklarımızı ve bavulları hamallar taşıyordu. Yolu bilmediğimiz için birbirimizi izliyor, bazen dizimize kadar kara gömülüyorduk. Yaklaşık yarı yola geldiğimizde kar suyunu toplayan küçük bir baraj gölüne ulaştık ve orada mola verdik.

Grubun çoğu bizden yaşlı olduğundan tırmanış onlar için daha çetin olmalıydı. Oysa bizim keyfimiz yerindeydi. Tekrar yola koyu-

lup kar nedeni ile arabaların çalışamadığı ana yola ulaştık. Yol yokuş yukarıydı ama meyil fazla değildi. Kara batmamak için kayaklarımızı taktık. Hamallar bavulları sırtlayıp gözden kayboldular.

Bizler de ağır ağır, kayaklarımızı sürüyerek yol alıyorduk. Bir süre sonra yolun aşağısındaki vadide oteller ve kayak pistleri gözüktü. Bir saati geçen tırmanışın sonunda yokuş aşağı kayarak Büyük Otel'e ulaşmak çok keyifli olmuştu.

Dağda dört gün kayıp eğlenmiştik. Beşinci gün öğle yemeğinden sonra dönüşümüz başladı. Koca Ahmet kestirmesinin başına kadar kayarak gittik. Kayakları çıkarıp hamallara verdik. Yusuf'la ben önlerde olduğumuzdan grubun tamamlanmasını beklemeden yavaş yavaş kestirmeden aşağıya doğru yürümeye başlamıştık.

Aşağıya indikçe hafif bir sis başlamasına rağmen görüntü fena değildi. Ama sonra her yanımızı sis kapladı. Bir süre sonra ne yöne gideceğimizi sormak için arkaya baktığımda ortalıkta hiç kimsenin olmadığını gördüm. Önce yavaş yavaş sonra da var gücümüzle bağırdık, sırayla gruptaki bütün isimleri çağırdık ama bir cevap alamadık. İşte o zaman ürktüğümü hatırlıyorum.

Üstelik kısa kış günlerinde hava da erken kararıyordu. Telaşımı belli etmemeye çalışarak Yusuf'a yol burası deyip yokuş aşağıya doğru yürümeye devam ettim. Yusuf da beni izliyordu ve onun da sesi çıkmıyordu.

Aşina bir iz, bir ağaç, bir kaya görmek için etrafa dikkatlice bakarken sisin üstünde kalan bir telefon direği gördüm. Telefon hattının önünde sonunda bir meskene gideceği düşüncesi ile hattı takip etmeye başladım. Hattı gözden kaybetmemek için de, kestirme ile ilgisi olmadığı besbelli olan yollardan, kara bata çıka, kayaların üstünden, bir yandan da elimizde olmadan gittikçe hızlanarak yol alıyorduk. Telefon tellerini ne kadar süreyle izlediğimizi hatırlamıyorum. Bir ara su sesi duyduğum için heyecanlanmıştım. Hattı gözden kaybetmemeye çalışarak sese doğru ilerleyince, sesin barajın küçük gölünden geldiğini anladım.

Aradan sanki yarım asırdan uzun zaman geçmişti. Kaybolduğumuzu hissettiğimdeki korkuyu tam olarak hatırlamıyorum. Ama baraj gölünü gördüğüm zaman duyduğum sevinç hâlâ aklımdadır.

Barajdan aşağıya doğru giderken, azalan kar ve sis sayesinde iyice belirginleşen telefon tellerini takip ederek yolumuza emin adımlarla devam ettik.

Kısa bir süre sonra da çamlar arasından Dinlenme Evi'nin çatısını gördük. Koşaradım giderken annemin birkaç arkadaşı ile beraber dışarıda olduğunu fark edince hemen Yusuf'u da durdurdum. Sonra da Dinlenme Evi'ne doğru normal adımlarla yürümeye devam ettik.

Sakin görünmeye çalışmama rağmen annem bize doğru koşmaya başlayınca heyecanlanmıştım. Telefon hattını takip ederken kestirmeden uzaklaşıp yolu uzattığımızdan, grup bizden daha önce Dinlenme Evi'ne ulaşmıştı. Bizi orada da bulamayınca ortalık iyice karışmıştı.

Oluşturulan arama ekibi tam yola çıkmak üzereyken biz görünmüşüz. On yedi yaşında sorumluluk, soğukkanlılık, mantık, şans... İşte otuz iki bölümü birden bir anım.

— Demek ki o zamandan belliymiş sorumluluk sahibi bir yönetici olacağınız. Fotoğraflara bakılırsa, yazlar da eğlenceli geçiyormuş galiba?

— Yazları vapurla Ordu'ya giderdik. Yolculuk dört gün sürerdi. Vapur, limanlara *–Samsun ve Sinop–* yanaşamazdı, açıkta demirlerdi. Karaya takalarla çıkılırdı. Karadeniz'in iri dalgaları arasında ceviz kabuğu gibi savrulan takaların vapura yanaşıp yolcuları alması, başlı başına bir ustalıktı.

— Ailenizin hangi genlerini taşıdığınızı düşünüyorsunuz?

— Huylarımın çoğu ailemden geliyor. Karadenizlilere özgü 'aculluk' (*aceleci olmak),* çalışkanlık, pratiklik. Babamdan dürüstlük, disiplin ve olur olmaz (*genellikle de olmaz yerlerde*) espri yapmayı almışım. Düzenlilik, sakinlik, içedönüklülüğümü de annemden aldığımı düşünüyorum.

Babam çok şakacıydı. Babamın bu özelliğini kardeşim Yusuf da almış, biz de sevgimizi takılarak gösteririz. "*Bugün ne kadar güzel görünüyorsun*" yerine "*yeni estetikçin öncekilerden başarılı*" demek gibi...

Babam, anneanneme, dayıma, Tahsin amcaya, Kurtuluş ve Candeğer teyzelerime, kısaca anne tarafıma çok takılırdı. Benim Serra'nın ailesi ile beraberliğim uzun süremediğinden bunu yapamadım. Ailesini temsilen, Serra'ya takılmayı çok severim. Temel değerlerimin düzgün olduğuna inanıyorum. Muhakkak ki onları ailemden aldım. Bu temel üzerine Robert Kolej kişiliğimi, Koç Topluluğu da iş ahlâkımı ve deneyimimi bina etti.

— Sizden doğum hikâyenizi ve ilk anılarınızı dinlemek isterim.

— 14 Ekim 1941 Salı, İstanbul'da anneannemin oturduğu Nişantaşı'ndaki apartman dairesinde doğmuşum. Babam o tarihte Adana İş Bankası Müdürü. Zor olması beklenen ikiz doğumu için İstanbul'a gelmişler. Doğum için anneannemlerin salonuna yatak yapılmış. Önce ben, 5 dakika sonra Ahmet doğmuş. Doğumda bile bir acelecilik ve önde olmak gayretim var.

O apartman yıkıldı, yerine Sofa Oteli yapıldı. Nişantaşı, Teşvikiye Caddesi 123 numaralı Rüçhan Apartmanı. Eski Şişli Terakki'nin –*o da yıkıldı, şimdi yerinde City's AVM var*– ve Kız Enstitüsü'nün karşısı. Doğumum o evde.

Elli yıl sonra, doğduğum salonda Serra ile fotoğraf çektirmiştik.



Serra ile elli yıl sonra doğduğum odada (1991)



Sıpam ile

Bu yıllarla ilgili bir anım şöyle: Harp yılları, 1942 veya 43. Oyuncak bulunmuyor. Oynamam için bana bir sıpa bulmuşlar, hem de anneannemin evinin arka balkonuna koymuşlar. İlk önemli oyun arkadaşım bu sıpaydı. Hayvanlara olan derin sevgimin onunla başladığını düşünüyorum. Vehbi Koç'un da aldığı ilk hediye *–sünnetinde–* bir eşekmiş. Yollarımız o yıllardan kesişiyormuş galiba :)

Adana'daki lojmandaysa bir kumrumuz vardı. Kafesi yoktu, evin içinde dolaşırdı. Tuvalet terbiyesi olup olmadığını, geceleri nerede uyuduğunu anımsamıyorum. Ama kumru bir gün yok oldu. Bize, evde çalışan kadının onu balkondan aşağıya oğluna attığı, sonra da evlerine götürüp yedikleri söylenmişti. Ne kadar gerçek olduğunu hiçbir zaman bilemedim. Ama ilk duyduğum zaman kumrunun neden uçup kaçmadığını düşünmüştüm. Kanadı kırık geldiğini, iyileşmesine rağmen bir daha uçamadığını anlatmışlardı. Nedense içimde hep bir şüphe kaldı.



'Bahriyeli Hasan'

Zamanın modası bahriyeli üniforması ile çekilmiş fotoğraflarım var. Saçlarım uzun zaman sapsarıymış. Annem bir buklemi kesip zarf içinde saklamış. Gördüğümde benim olduğuna inanamamıştım. Hâlâ bir yerlerde durur. Askerde kıta görevimi Kuzey Deniz Saha Komutanlığı, 4. Deniz Topçu Ta-

buru'nda yaptım. Dolayısıyla Bahriyeli fotoğrafım özentiden öngörüye dönüşmüş oldu.

— Çocukluğunuza gelirsek?

— Doğduktan bir müddet sonra, babamın görev yaptığı Adana'ya dönmüşüz. Ben ilkokula başlama yaşına gelene kadar Adana'da yaşamışız. 1947 başında da babam İstanbul'a tayin olunca İstanbul'a yerleşmişiz. Küçüklüğüm, yazları Ordu seyahatleri dışında, Adana'da geçti diyebilirim.

— Adana'nın sizdeki izleri neler oldu?

— Adana'dan hatırladığım anıların başında arabacı Ahmet var. Şehir içinde genellikle onun faytonu ile dolaşırdık. Benim en büyük lüksüm arabacının yanında oturmaktı.

Adana İş Bankası iki katlı bir binaydı. Üst kat müdür lojmanıydı. Biz orada otururduk. Üst katın, ön tarafında bayrak direği olan geniş bir terası vardı. Cumartesi günleri saat on ikide terastaki direğe bayrak çekilir, pazar günü saat beşte indirilirdi. Ben biraz palazlanınca bayrağı göndere çekip indirmek benim görevim olmuştu.



Önde babam. Arkada Adana'daki lojman ve balkonda bayrak direği

İlk sorumluluğum, bu görevi tam zamanında yapmak, aksatmamaktı... Öyle zannediyorum ki disiplin alışkanlığım da bu lojman balkonunda başlamıştır.

— Biraz daha büyüdünüz İlkokula başlama zamanı geldi. Neler oldu?

— Anaokuluna Adana'da başladım. İstanbul'a gelince, beni Şişli Terakki'ye ilkokul birinci sınıfa kaydettirmek istemişler. Doğumum 14 Ekim olduğundan, 1 Ekim'de başlayan eğitim dönemine, yaşım tutmuyor diye almamışlar.

Annemle babam, ne kadar istemeseler de o on dört gün yüzünden beni Şişli Terakki'deki anaokuluna kayıt ettirmek zorunda kalmışlar. Bu yüzden eğitim yaşamım boyunca, yaşça hep sınıfımın büyüklerinden oldum. Ayların bile gelişimde çok önemli fark yarattığı çocukluk yıllarımda bu farktan ötürü sınıflarımda ve derslerimde başarılı, olgun ve lider olarak öne çıktım. Yaşça büyük olmanın yararlarının bilimsel izahını yıllar sonra, Malcom Gladwell'in '*Outliers*' adlı kitabında okudum. Zamanında kaybedilmiş olarak gördüğümüz bir yıl, eğitim yıllarında ve yaşamımda bana önemli kazanımlar sağladı.

İlkokul birinci sınıfa kadar K harfine T demişim. Benim dilimde tabak da *'tabat'*, kabak da *'tabat'*... Yenen tabat, yenmeyen tabat diye ayırıyorum. O zamanlar silahlı oyunlarımızın yaygın ikazı '*Kımıldama yakarım*!'dı. Ben söyleyince '*Tımıldama yatarım!*'oluyordu. Genellikle aldığım cevap '*Yatarsan yat!*' tı. Bu duruma ben çok kızardım ama benim dışımda herkesin hoşuna gidiyordu.

Anaokul müsameresinde de on iki çocuk rol almıştık. Her birimiz bir ayı temsil ediyor ve kendimizi tanıtıyorduk. Benim ayım tabii ki *'kasım'*dı ve 'K'lerle dolu sunumun ilk cümlesini hâlâ hatırlıyorum:' *Tasım geldi bat başa, hazırlanınız tışa.'*

Konuşma sorunum sonraları kendiliğinden geçti. Artık "*Tabağımda kabak kızartması kaldı*" dediğimde herkes anlıyor, kimse gülmüyor :)

— Teşvikiye Rüçhan Apatmanı, o günlerden anımsadıklarınız...

— İlkokul, 7-12 yaşlarım. Anneannemin apartmanı okulun tam karşısındaydı. Şişli Terakki'nin kapıcısı Ali Rıza Efendi –*O dö-*

nemden herkes kendisini tanır– beni caddenin karşısına geçirirdi. Öğle yemeğini anneannemde yedikten sonra, bu sefer de apartman kapıcısının nezaretinde, okula dönerdim. O günlerde seyrek geçen tramvaylar dışında Teşvikiye Caddesi'nde vasıta olmazdı. Bu kadar korumaya ne gerek vardı bilmiyorum.

Saat 15.30'da dersler bittikten sonra da ikindi kahvaltısı ve ev ödevlerini yapmak için tekrar Rüçhan Apartmanı'na giderdim. Akşamüstü annem veya babam veya her ikisi beraber gelir, bazen akşam yemeğini de anneannemlerde yedikten sonra hep beraber eve dönerdik.

O yaşlardaki bütün çocuklar gibi, ben de yemeğe meraklı değildim. Ama başta anneannem olmak üzere annem öyle değillerdi. Onlar benim yemek yememe ve iyi beslenmeme meraklılardı. Benim merakımsa okumaktı. Çözümü benden beş yaş büyük olan ve İngiliz High School'a giden Candeğer teyzemin İngilizce çizgi romanlarını (*comics*) önüme koymakta bulmuşlardı. Ben sayfaları çevirirken lokmalar, kazana kömür atılır gibi ağzıma tıkılırdı.

Oysa ben bir kelime bile İngilizce bilmiyordum. Konuları resimlerden çıkartıyordum. Konuşulanları anlamadan hikâyeyi anlamaya çalışmanın, hayal gücümü zenginleştirdiğine inanıyorum. Anlaşılmak için fazla konuşmaya gerek olmadığı görüşüm de belki o günlerde yeşermeye başlamıştır.

Yıllar sonra torunum Osman'ın üç yaşındayken, daha Türkçe bile okumazken, '*Exit, Start, Play*' gibi komutları göz hafızası ile ezberleyip bilgisayarda oyun oynamasını izleyince, resimlerden anlam çıkartmanın bana özel bir yetenek olmadığını görüp '*şimdiki çocuklar harika*' diye düşünmeden edemedim.

— Ne güzel iki taraf da halinden memnunmuş. Peki en çok hangi yemekleri severdiniz?

— Öğlen yemeklerinde ızgara köfte, şiş veya pirzola ile kızarmış patates ve pilav. İkindi kahvaltısında sahanda sucuk ile çay ve ekmek. Ekmeği sucuğun kızartma yağına banarak yemek. Hatırlıyorum, sucuklar yuvarlak bir sahanda kızartılırdı ve sofraya öyle gelirdi. Ben sucuk dilimlerini, sahan içinde karşılıklı iki takım

halinde dizerdim. Biri gelir karşı takımdan bir rakibi ile kavgaya tutuşur, yenilen tarafsa tarafımdan afiyetle yenilirdi. Mücadele son savaşçı da yutulana kadar sürerdi.

— Okuldan aklınızda kalan kişiler, başka tatlar var mı?

— Robert Akademide (*Ortaokul*) Hazırlık sınıfında okurken dersliklerimizin ve yatakhanelerimizin bulunduğu binanın (*Anderson Hall*) en alt katında küçük bir kantinimiz vardı. Kantini işleten İbrahim Efendi'nin kendine özgü bir kravat bağlama usulü vardı. Kravatının sarkan ucunu düğümden geçirmez, düz sallandırırdı.

— Desenize stil sahibiymiş!

— Kendisine bir moda yaratmıştı herhalde. Kravat son düğümün içinden değil de üstünden geçtiğinden gayet düzgün dururdu.

Ayrıca İbrahim Efendi, bizim *"solüsyon"* adını verdiğimiz ilginç bir karışım yapardı. Bu, artıklardan oluştuğundan şüphelendiğim bir karışımdı. Acılı sucuk, sosis, salam, kavurma, çemenli pastırma ve kırmızı biberi ufak ufak doğradıktan sonra motor yağı kıvamında bir yağ ile, kazanı andıran kapkara derince bir tencere içinde kaynatırdı. Tencere içindeki yağ, cadı kazanı gibi fokurdamaya başlayınca solüsyon hazır demekti. Aynı anda etrafı müthiş bir koku kaplardı. Ateş kısılır; İbrahim Efendi, taze beyaz sandviç ekmeğini bıçağı ile yarar ve içine iki-üç kaşık solüsyon koyup servis ederdi.

Sandviçin fiyatı 25 kuruştu, Anderson Hall yıllarım boyunca da hiç değişmedi. Solüsyonu çok çabuk tüketmek gerekirdi, zira ağırdan alırsanız yağ donardı. Her lokmayı ısırdığımda acıdan tepemin karıncalandığını hisseder ve ter içinde kalırdım. O kadar acıydı ve bu acı tüm tatları bastırırdı. Solüsyonun aslında standart bir formülü de yoktu. Bir gün pastırma ağırlıklıydı, ertesi gün sucuk, öbür gün kavurmalı. Muhtemelen İbrahim Efendi o gün ne bulduysa onu koyardı.

Sonraları kendim de solüsyon yapmayı çok denedim, ama aynı lezzeti tutturmak bir türlü mümkün olmadı. Anladım ki İbrahim Efendi'nin formulü Coca-Cola'dan daha iyi saklanıyordu. Belki de aynı tadı alabilmek için onlu yaşlarda *(teenager)* olmak gerekiyor-

du. Bugün o solüsyondan bir tane daha yiyebilmek için çok büyük bedel ödemeye hazırım.

— **Okul yıllarından yemek konusunda eklemek istediğiniz şeyler var mı?**

— Benim yemek dönemlerim vardır. İlkokulda yemek yemem için devamlı ısrar edildiğinden çok seçici ve nazlıydım. Robert Kolej'de yatılı olduğumdaysa herkes yemeğe saldırdığından ve saldırmayana da bir şey kalmadığını gördüğümden, lokmanın aslanın ağzında olduğunu anladım. Her bulduğumu, seçmeden yemeye başladım. Kolejden itibaren *'Ben bunu sevmem, ben bunu yemem'* dediğimi hatırlamıyorum.

Lezzetli olmuş, az pişmiş, tuzsuz olmuş gibi görüş beyan ederim, ama yerim.

Ama sucuk, pastırma, kuru fasulye, köfte, kebap gözdelerim... Gençliğimizin yemekleri onlardı. Fransızca isimli yemekleri yirmi yaşından sonra yedim. Bizim alışkanlıklarımız Türk yemekleriydi.

Kolej'de bir yemek alışkanlığı daha edindim. Öğlenleri yemek ve dinlenmek için bir saatlik aramız vardı. Biz yatılı olanlar yemekleri bazı katı kuralları olan yemekhanede yiyorduk. Sofraya hep beraber oturmak zorundaydık. Metal kayık tabaklar içinde gelen yemek herkesin tabağına dağıtıldıktan sonra hep beraber yemeğe başlanırdı. Sofrada bir ağabey veya hoca olurdu. Herkesin yemeğini bitirmesi beklenir ve sofradan yine hep beraber kalkılırdı. Biz bu kurallarla zaman kaybederken, az sayıda olan gündüzlülerse doğrudan doğruya sahaya gidip futbol oynamaya başlarlardı. Yatılılardan sadece ilk gelenler takıma girebilirdi. Bu nedenle de top oynayabilmek için sofradan çabuk kalkmak gerekliydi. Kendiniz top oynamasanız bile, oynamak isteyen arkadaşlarınızın şansını yok etmemek için yemek çabuk bitirilmeli, çiğnemeden yutulmalıydı. Sekiz sene yatılı okudum ve yemekle ilgili iki alışkanlık edindim; yemek seçmemek ve hızlı yemek. İkincisinden memnun değilim ama yapıştı bir kere, değiştiremiyorum.

— **Tadı eşsiz bir de istavrit var galiba?**

— Evet, Çiftehavuzlar'da yazlık evimizin karşısında Fenerbahçe dalyanı, bir de dıştan takma motorlu balıkçı kayığımız vardı.

Dalyana kürekle giderdik, ama vakit kaybetmemek için dönüşleri motorla yapardık. Dalyana bağlanınca çapariye çok balık gelirdi. Hava, balık çaparinin tüyünü göremeyeceği kadar kararınca, oltaları toplayıp yola koyulurduk.

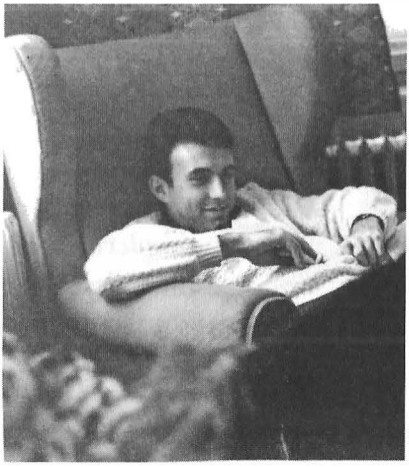
Dönüş, rüzgâra bağlı olarak 30-45 dakika tutardı. Hemen her gidişimizde büyük bir su kovasını dolduracak kadar balık tutardık. Bu arada tutulan balıklar yolda ayıklanır, içleri denize atılırdı. Bu nedenle eve martıların refakatinde dönerdik. Kıyıya varana kadar temizlik işlemi de bitmiş olurdu.

Ablam sahilden bizi izlerdi. Şimdi '*Abla kim*? 'diyeceksiniz. Ablam Sevinç Kars ile kan bağımız yoktu. Zamanın örf ve adetine uygun olarak, ablam Ordu'dan küçük yaşta evimize gelmiş, bizimle büyümüş, arkadaşlık etmiş ve bize bakmıştı. Yusuf ile benim için aileden de yakındı.

Dönüşe geçtiğimizi görünce sofrayı, çayı ve tavayı hazırlardı.– *İstavrit iyi kızartıldığı zaman kuyruğundan tuttuğunuzda yere paralel durur*–.

Yaz akşamlarının istavrit tavası, soğan, tuz, ekmek ve çay hiç unutmayacağım bir lezzettir.

Hasan Bey yerinden kalkıyor, evin alt katında bulunan arşivine gidiyor ve elinde yeni bir dosya ve fotoğraflarla geliyor. Birlikte tekrar zaman tüneline dalıyoruz.



'Cool' Hasan Uludağ'da (1963)

Bizim evliliğimize kadar bir "Hasan", bir de "Serra" albümümüz, 1967'den itibaren de "Hasan & Serra" albümlerimiz var.

— Burada bir fotoğraf buldum. Arkasında da bir yazı. One of the most Popular Boys. Impresses everybody... (*En popüler delikanlılardan biri. Herkesi etkiler*) diye yazıyor. Hasan Bey bu nedir? Neler oluyor burada?

— Ortaokul yıllığından. Ortaokuldan mezun olduğumuz yıl, 1958'den bir resim. Yıllıklarda herkes için güzel şeyler yazılırdı.

O yıllara dönersek, Robert Kolej'de bir Öğrenci Mahkemesi vardı.

Orta bir ve orta iki yıllarımda öğrenci mahkemesine *'hakim'* seçildim. Ortaokul öğrencilerinin tümü, son sınıftan bir başhakim, diğer sınıflardan birer hakim, kâtip ve mübaşir seçerlerdi. Öğrenciler, aralarındaki anlaşmazlıkları mahkemeye getirirler, avukatların da katılımıyla dava görülür ve karara bağlanırdı.



RC ME 1965 sınıfı: Ayakta Armenak İskenderoğlu, Doğan Sılay. Oturanlar Nurhan İzmitliyan, Dino Kaminaris, Yusuf de Eskinazis ve ben

Orta üçte *'Başhakim'* olmama kesin gözle bakılırken, daha prestijli olan *'Talebe Konseyi Başkanı'* seçildiğimden mahkemeden ayrıldım. Orta üçten sonra lise bir ve lise iki yıllarımda da sınıfımın Talebe Konseyi Başkanlığı'nı yaptım.

Başkanlığın önemli bir sosyal sorumluluğu da okul partilerini organize etmek ve kız kolejinden gelen misafirlere kimlerin ev sahibi olarak refakat edeceğini belirlemekti.

Önce davete gelecek kızların isim listesi asılır, sonra öğrenciler refakat etmek istedikleri kızın adını Talebe Konseyi'ne bildirirlerdi. Doğal olarak güzel

ve tanınan kızlara birden fazla talip çıkar; bilinmeyen, beğenilmeyen kızlarıysa kimse istemezdi. Talibi bol olan kızlara kimin ev sahipliği yapacağı ile, talibi olmayan kızlara kimin refakat edeceğini de Talebe Konseyi kura :) ile belirlerdi. Kurada, Konsey'e yakın olanlara istenen, muhalif olanlara da istenmeyen kızların çıkması son derece olağandı.

— Başkan nasıl seçiliyordu?

— Konsey Başkanı bütün sınıfın oyları ile seçilirdi. Sınıfta birçok farklı gruplar vardı. Biri 'daimi leyliler' yani *sürekli yatılılardı.* Bunlar, İstanbul dışından gelen, İstanbul'da velileri olmadığından hafta sonlarını da okulda geçiren yatılılardı. Bir diğer grupsa 'leyliler' yani *yatılılardı.* Bunlar İstanbul'da evleri olup cuma ve cumartesi gecelerini evlerinde geçirenlerdi. Bir diğer grup 'nehariler' yani *gündüzcülerdi.* Nehariler seçimlerde etkili olmayacak kadar azdılar.

Bir diğer grup, içinde her kamptan öğrencilerin yer aldığı, Amerikan yaşam tarzını benimsemiş, *'sosyetikler'*di. Bunlar, yakası düğmeli *(button down)* gömlek, kırmızı kazak, ters giyilmiş fanila *(tişörte benzesin diye)*, blue-jean, mont, loafer giyen, rock'n roll ve Amerikan Folk şarkıları dinleyen, futboldan çok basketbol oynayan, birbirleri ile *"Hi"* diye selamlaşıp *"Bye"* diye ayrılan gruptu.

Taraflar, diğer gruptan birisini Talebe Konseyi Başkanı olarak görmek istemezdi. Bense tarafsız sayılabilecek bir konumdaydım. Mahkemede hakimlik yapıyordum, derslerim iyiydi, futbol oynuyordum ve cumartesileri 14.15 matinesine Yeni Melek sinemasına gidiyordum, sivri tarafım yoktu ... Ve başkan seçildim.

Lisede de bu göreve devam ettim. Lise sonda seçime girmedim, görevi kendim bıraktım. Günümüzün popüler söylemi ile *"Girdiğim hiçbir seçimi kaybetmedim."* Politikacılar biraz benden ders alsın. Nasılsa bir gün düşecektim, kendim inmeyi tercih ettim :)

Robert Kolej Bebek Kampüsü'nün *(şimdi Boğaziçi Üniversitesi)* Boğaz'a bakan geniş bir terası vardır. Baharlarda Boğaz'a sis çöktüğünde sadece Rumelihisarı'nın kuleleri ve karşı tepeler gibi yüksek yerler sisin üzerinde kalırdı. Terastan aşağıdaki sise baktı-

ğımda kendimi bulutların üstünde, dünyadan çok farklı bir yerde hissederdim. Kolej bana, bulutların aşağısındaki fanilerle ilişkisi olmayan, tanrıların eğitildiği Olimpos Dağı gibi gelirdi. Rumelihisarı'nın kuleleri, karşı sahilde erguvanlar, masmavi Boğaziçi, bir başkaydı o teras.

— İnsan kendisini tanrısal mı hissediyordu orada?

— Türkiye'nin o yıllardaki yaşam şartlarının üstünde bir yaşamımız vardı. Her türlü spor, sanat, müzik imkânlarımız vardı; kızlarla arkadaşlık yapabiliyorduk; İngilizceyi rahatça okuyor ve konuşabiliyorduk; Kur'an'ı, Tevrat ve İncil ile beraber okuyabiliyorduk (*Bugün bile okunamıyor*); hocalarımızın çoğu ile arkadaşlık yapabiliyorduk.

Robert Kolej'in 1950 ve 60'larda verdiği liberal eğitimin, mezunlarına farklı ve başarılı yaşamlar sağladığına inanıyorum. Bülent Ecevit de Kolejli, Tansu Çiller de. Mehmet Emin Karamehmet, Hüsnü Özyeğin de Kolejli, Mihri Belli de. Haldun Dormen, Genco Erkal da Kolejliler. Bunlar gibi birçok örnek verebilirim.

— Böylesine eğitim bir yana, özel yaşamınızda babanız ve onun arkadaşları da sizin gelişiminizde etkili olmuştur herhalde?

— Evet. Babamın çok özel dostları vardı. Fikret Adil, Ahmet Dallı, Halis Kaynar... Zamanın tanınan insanları.

O zamanlar Türkiye'deki ticaret hacmi küçüktü. Babam da İstanbul'da önce Bankalar Caddesi'ndeki İş Bankası Galata Şubesi'nde sonra da Yeni Cami Şubesi'nde müdürlük yaptığından zamanının önde gelen bütün iş adamlarını tanırdı. O zamanlar Yeni Cami Şubesi'nin iş hacminin Ankara Ulus'taki İş Bankası Merkezi'nden daha büyük olduğu söylenirdi.

Fikret Adil, gazeteci ve yazardı. Aynı zamanda İş Bankası'nda da çalışmıştı.

Ahmet Dallı, İş Bankası'nın genel müdürüydü. 1960 ihtilalinden sonra zor bir dönem geçirdi. Sonra Akbank'a geçti. Akbank'ın gelişmesinde büyük emeği vardır. Dostları arasında İzzet Çintav, Sait Dormen –*Haldun Dormen'in babası, annesi Nimet Hanımdı*–

Bedri Rahmi vardı. Hasan Çakın, babamın en yakın dostlarındandı. Samsunlu bir tütün tüccarıydı. Onlarla ailece de çok görüşürdük. Üç kızları vardı. Ortanca kızı Ezel *(Yüksel)* ilkokulda sınıf arkadaşımdı. Bebek'teki Koruyolu Apartmanı'nı babamla Hasan Bey beraber yapmışlardı.

Avni Şasa'nın Tuzla'da büyük bir arazisi vardı. 173 parsellik Mercan Yuvası'nı o kurmuştur. 1950'lerde inşaatı başlayan Mercan Yuvası, İstanbul'un ilk yazlık sitesiydi. Babam muhtemelen kredi konusunda Avni Bey'e yardımcı olmuştur. Ama asıl desteği, Mercan Yuvası'ndaki ilk evlerden birini yapıp *–diğer iki ev Avni Bey ve Hasan Çakın'a aitti–* ailesiyle birlikte yazları Tuzla'da otururak vermişti. Bu davranış, sitenin tanınmasında da etkili olmuştu.

Muhtar Kocataş... Amerika'da yüksek tahsil yapmış, çalışmış, entelektüel biriydi. O dönemde az görülen üstü açık bir spor arabası vardı. Markasını bile hatırlıyorum '*Lancia Flaminia*'ydı. Aramızdaki yaş farkına rağmen kendisini arkadaşım gibi hissetmemi sağlayacak kadar da olgun biriydi. Bizlerle top oynar, içki içer, maceralarını anlatırdı. 60'larda İstanbul'un en itibarlı gece kulübü olan '*Genar*'ı o açmıştı.

1959-60 yıllarında hazırlanmış bir İş Bankası albümünü size göstermek isterim. Burada Şevket Subaşı'nın intisap tarihi 1927 yazıyor.

Babam 1909 doğumlu. Yani on sekiz yaşında girmiş İş Bankası'na.

1967'de Yeni Cami müdürüyken vefat etti. Kıdemi kırk, yaşamıysa elli sekiz yıl.

Ben de Koç Topluluğunda kırk yıl çalıştım. Demek ki babadan oğula kalan miras, kırk yıllık kıdemmiş. Babamın iş yaşamının bende kurumsallık, profesyonellik, disiplin, sadakat, aidiyet hislerinin öne çıkmasında etken olduğuna eminim.

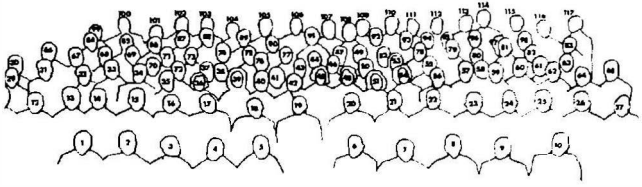
Babamın arka sayfadaki, 1960 yılında çekilmiş, İş Bankası 'İlk 30 Yıl hizmet madalyası alanlar' fotoğrafının benim için ayrı bir özelliği var. Cumhurbaşkanı Celal Bayar, bankanın Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Müdür ve yüzün üstünde İş Bankası yöneticisi. Babam, Genel Müdür Ahmet Dallı'nın hemen önünde yerde oturuyor.



Bankamızda bir geleneğin başlatılışı

İlk 30 Yıl hizmet madalyasını alanlar Cumhurbaşkanımız ve Bankamız Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları ile birlikte.

25 Mart 1960 /Ankara

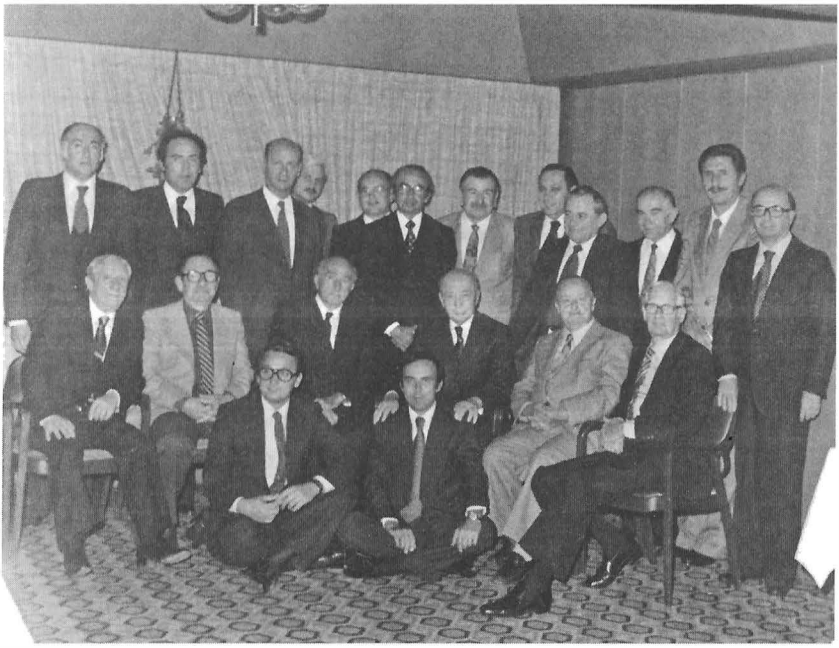


Bankası 30.yıl fotoğrafı A -Babamın pozu

1- Ömer Emon
2- Mihri Karaca
3- Nihat Tunç
4- Fahri İşbay
5- Cemil Atalay
6- Şevket Subaşı
7- Osman Köknel
8- Kadri Eran
9- Ekrem Berkmen
10- Ekrem Bozok
11- Kemalettin Arıman
12- .....
13- Lütfullah Bütün
14- İzzet Çintav
15- .....
16- Kemal Salih Sel
17- Ali Kılıç
18- Tevfik Rüştü Aras
19- Celal Bayar
20- Ahmet Dallı
21- .....
22- Servet Sürenkök
23- Rıfat Özdeş
24- Cevdet Gölet
25- Bülent Osma
26- Halis Kaynar
27- Ferid Basmacı
28- Halil Merter
29- Hamit Sunar
30- .....
31- Refik Taluğ
32- Ali Elbi
33- Nejat Anış
34- Celadet Akyüz
35- Leman Kasapoğlu
36- Hatice Ayman
37- Saim Çoban
38- Nuri Dinç
39- Servet Yay
40- İclal Ersin
41- Ayşe Güneyli
42- Refia Karadayı
43- Abdullah Orhon
44- Ali Rıza Afşar
45- Atiye Türen
46- Celal Atasoy
47- İsmail Alpay
48- Memnune Tan
49- .....
50- Şükrü Özbaşar
51- Refahat Gönen
52- Mazhar Onural
53- Cevat Konakçı
54- Şükriye Düğen
55- Ekrem Güçlüer
56- Samih Emgengil
57- Salim Tuğrul
58- Mümtaz Arolat
59- Ömer Badur
60- Tevfik Zeytinbaş
61- Osman Yeşilpınar
62- Hüseyin Çaylan
63- Namık Gönenç
64- Macit Selem
65- Sabahattin Ertan
66- Ali Sait Gönenç
67- Salih Evin
68- Mecdi Yurdaç
69- Hasan Savaşır
70- Sadettin Savaş
71- Sadık Balcık
72- Remzi Candemir
73- Kemalettin Tanju
74- İhsan Ercan
75- Lütfü Gülal
76- İsmail Aksoy
77- Veysi Beşibirlik
78- Avni Günay
79- Tahir Meleksoy
80- Hakkı Göktan
81- Seyfi Baysel
82- Celal Germen
83- Adil Giray
84- Mehmet Tekin
85-.....
86- Affan Baydar
87- Selahattin Aktan
88- Tevfik Göyenç
89- Şerif Akkale
90- Meşhut Onurer
91- Feridun Erlaçin
92- Hilmi Armağan
93- Osman Germen
94- Kamili Çelebiler
95- Osman Salman
96- Nejat Abut
97- .....
98- Kamil Eray
99- .....
100- .....
101- .....
102-.....
103- .....
104- .....
105- Nevzat Turgul
106- Sıtkı Üner
107- Gıyasettin Ömür
108- Seyfi Güneray
109- Halim Saner
110- Asım Bağcı
111- Cevat Reynak
112- Müceddit Kutbay
113- Ali Gelenbe
114- Semih Kulaksızoğlu
115- Sait Darga
116- Reşat Saltıkın
117- Nazım Bayur

(Boş olan isimleri bulup lütfen bize bildirmişiniz.)

Benim de Arçelik'in 25. yılında çekilmiş benzer bir fotoğrafım var. Bu fotoğrafı çok severim. Oturuş şeklimiz ve yerimiz babamla örtüşüyor. Bu fotoğraf çekilirken ben her zaman yaptığım gibi arkalarda duruyordum. Vehbi Bey işaret etti, önüne oturttu, ellerini de omzuma koydu. 1980 yılı, ben daha Genel Müdür Yardımcısı'yım. Bana babamın İş Bankası fotoğrafını çağrıştırır. Vehbi Bey'in o günlerden Arçelik'in geleceğini bana emanet edeceğini hissetmiştim. Belki benim bir kuruntum veya hayalimdi. Ama gerçekleşti.



Divan'da Arçelik 25. yıl fotoğrafı-Babamla aynı pozu vermişiz
Ünsal Anıl, Uğur Ekşioğlu, Necdet Ülger, Cezmi Ovacık, Ege Cansen, Lemi Ulugöl, Ethem Yücesan, Fahir İlkel, Metin İplikçi, Basri Öztekin, Sadi Gülçelik, Adnan Berksoy, İsak D'eskinazis, Aydın Boysan, Lütfü Doruk, Vehbi Koç, Hulki Alisbah, Fred Burla, Tuğrul Kudatgobilik, Hasan Subaşı

Bu fotoğrafta babam, Taksim'de bir törende İş Bankası çelengini içten bir coşku ile taşıyor. Kuruma olan sevgi ve gururu, ben de her zaman hissettim.

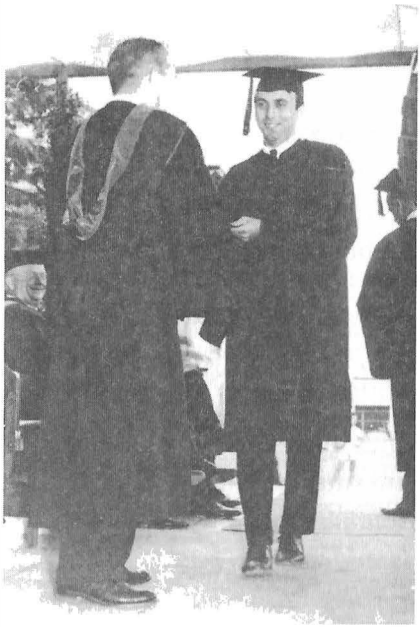


Babam İş Bankası çelengini taşırken

— İleride ne olmak istiyordunuz, ne yapmak istiyordunuz? Muhtemelen de bilmiyordunuz ama önünüzde birçok rol model vardı, onların etkisinde kalarak mı veya şans mı tesadüf mü; seçimlerinizi nasıl yaptınız?

— "*Büyüyünce ne olacağım?*" diye düşündüğümü hiç hatırlamıyorum. Üç dört yaşlarımdayken, bana bu sorulduğunda herhalde kırmızı arabada şoförün yanında oturmak ve parlak düğmeli üniforma ile çelik miğfer giymek için "*itfayeci*" dermişim. Sonralarıysa ne olacağımı uzun boylu düşünmedim.

İlkokulda herkes gibi ben de sınıf birincisiydim. Zaten ilkokulda sınıfının birincisi olmayan kimseyi tanımıyorum. 1953 Mayıs ayında Şişli Terakki'den mezun oldum. O yıllarda Robert Kolej'in kendi giriş sınavı vardı. Sınava katılan yaklaşık 400 kişi arasından



Diploma töreni 1965 (Makine Mühendisi)

okula alınacak 80 öğrencinin arasına girdim. Hazırlık sınıfından Kolej'e başladım. Her ay, not ortalaması 8 olan öğrencilerin yer aldığı "Şeref" *(Honor)* ve 8,5 üstünde olanların yer aldığı "Yüksek Şeref" *(High Honor)* listeleri asılırdı. Ben ilk aydan itibaren "*High Honor*" listesine abone oldum.

50'li, 60'lı yıllarda iyi öğrencilerin mühendis veya doktor olması beklenirdi. Aslında bir çeşit mahalle baskısı. Ben de, mühendis olmasam annemle babamın hem şaşıracaklarını hem de üzüleceklerini tahmin ediyordum.

— Yani beklenti o yöndeydi?

— Kolej tamamlanmış, sıra üniversiteye gelmişti. Evet, benden beklentileri de mühendislik tahsil etmemdi. O yıllardan ilginç bir de maceram var. O zaman Robert Kolej'in Yüksek Okulu da açılmıştı ve kendi mezunlarını da soktuğu ayrı bir üniversite giriş sınavı vardı. Öğrenciler orada aldıkları sınav puanına göre Mühendislik, İş İdaresi veya Fen-Edebiyat fakültelerine kayıt ediliyordu. Ben, lise son sınıfta fizik ödülünü kazanmıştım. Matematiğim de gayet iyiydi. Doğal olarak ben de Mühendislik Fakültesi'ne başvurmuştum. Sınav benim için sadece bir formaliteydi, kazanamayacağım asla düşünülemezdi :)

Sabah İngilizce, öğleden sonra matematik sınavları vardı. İngilizce sınavından çıktım. Keyfim çok yerinde. Sol elimle bile cevaplasam başarılı olurdum havasındayım. Sınav nedeniyle yemekhane kalabalık olur diye, sınıf arkadaşım Mehmet Orhon ile beraber Bebek'e indik. Mehmet bir matematik dahisi. Zaten daha sonra

da matematik profesörü oldu ve halen ABD'de ders veriyor. Öğlen yemeğimizi birlikte Bebek'te Kolejlilerin uğrak lokantası olan *Nazmi*'de yedik.

Mehmet rakı içti, ben de ona katıldım. Nazmi'den çıkıp koşarak matematik sınavına yetiştik. Mehmet, herhalde matematiği de sol eliyle yapmıştı ama anlaşılan o ki ben sağ elimle bile yapamamıştım. Sınav sonuçları açıklanınca bunu anlamış oldum. Çünkü Mühendislik yerine İş İdaresi Fakültesi'ne kabul edilmiştim.

Herhalde bir yanlışlık vardır diye kayıt işlerine bakan Mr. Williams'a gitmiştim. O beni hazırlıktan beri, yani sekiz yıldır tanıyordu. Mr. Williams da önce buna inanamadı. Ama sonuçları inceledikten sonra, matematik sınavından Mühendislik Fakültesi'ne girmek için gerekli olan asgari puanı tutturamadığım anlaşılmıştı. *"Ne olacak, şimdi ben mühendis olamayacak mıyım?"* diye sormuştum. Mr. Williams: *"Şimdi İş İdaresi'nde başla, orada not ortalaman yüksek olursa ikinci yıl Mühendislik Fakültesi'ne geçiş için başvurursun"* demişti.

Öyle de oldu. Üniversiteye İş İdaresi ve İktisat'ta başladım. Programa ilaveten bazı mühendislik derslerini de aldım. Yıl sonunda, not ortalamam yüksek olduğundan, mühendisliğe geçiş başvurum kabul edildi. Ve mühendisliği üç yılda tamamlayıp sınıf arkadaşlarımla beraber diplomamı aldım. Mühendis olmak arzusundan çok, benden bekleneni yerine getirmek veya hayal kırıklığı yaşatmamak azmindeydim.

— Galiba sizin kendinizden beklediğiniz hep en iyisini yapmak, en mükemmeli yapmak.

— Olabilir. Mühendis diplomamı aldıktan sonra, İş İdaresi'nde (*Business Administration*) lisansüstünü yaptım. "MBA" o zamanlar dünyada ve özellikle de Türkiye'de daha yeni duyulmaya başlamıştı. Herhalde burcumdan *(Terazi)* kaynaklanan denge arayışı içinde, teknik ile yönetim eğitimini dengelemek istiyordum. 1965 yılında Robert Koleji'n Columbia Üniversitesi ile yaptığı bir değişim programı (*exchange program*) anlaşması neticesinde üç dört Columbia profesörü ders vermek üzere İstanbul'a gelmişti. MBA sınıfında biz dört öğrenciydik. Düşünsenize dört öğrenciye

üç Columbia profesörü ve dört beş değerli Robert Kolej profesörü düşüyordu. Anlayacağınız çok özel ve lüks bir eğitim aldık. Bazı dersleri profesörlerin evlerinde çay, kek ve klasik müzik eşliğinde yapıyorduk. Çok şanslıydık.

— Bu eğitiminiz her bakımdan tam bir özel eğitim olmuş aslında?

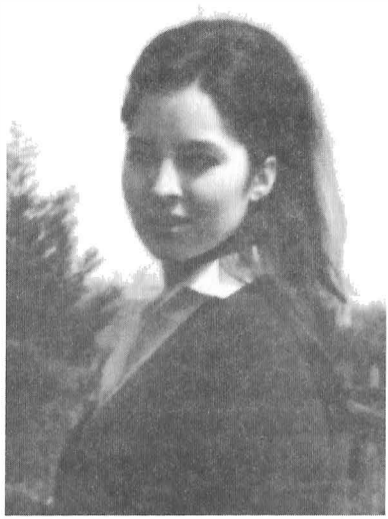
— Evet, çok özel bir eğitim. Eskiden padişahlar, şehzadeler için özel hoca, lala getirtirlermiş. Bize de öyle oldu, öyle okuduk. Ancak Robert Kolej, bu eğitiminin aşırı maliyetini taşıyamadığı için 1970'de yüksek okulu kapatmak zorunda kaldı. Programın masrafı çok, ama öğrencisi azdı. Kapatmanın elbette başka nedenleri de vardır ama sanırım en başta geleni Robert Kolej için büyük bir yük olduğundan finansal olarak orta ve liseyi de tehdit etmesiydi.

— Peki siz *'master'* yapma kararını nasıl verdiniz? Çünkü gerçekten o zaman böyle şeyler yoktu, daha doğrusu böyle bir moda yoktu?

— Yüksek tahsil yapmak istiyordum. Öğrencilik o zaman en iyi bildiğim işti. Babam, sanırım banka ilişkileri sayesinde, bana değişik bir fırsat da sağlamıştı. New York'taki Bank of America, sabahları bankada çalışıp akşam üniversiteye devam etmek koşuluyla bana tam burs veriyordu.

Bank of America'nın eleman yetiştirme programı olan bu eğitim, finans ve bankacılık ağırlıklıydı. Bu programa öncelikle annem karşı çıkmıştı. "*Benim oğlum sabah çalışacak, akşam da okuyacak. Zaten gurbete gidecek, böyle şey olmaz!*" demişti. O zamanlar Amerika'ya genellikle gemi ile gidiliyordu. Kıtalararası telefon da hemen hemen yok gibiydi. Mektup bile uçakla bir haftada geliyordu. Amerika'ya gidenler üç beş yıl sonra, bazen de kolunda bir kadınla eve dönerlerdi, bir kısmı da hiç dönmezdi. Aslına bakarsanız saat beşe kadar bankada çalışıp gece yarısı da finans eğitimi o zaman bana da cazip gelmemişti.

Bir de Serra var tabii. Dört yıldır dönemin tabiri ile "*çıkıyoruz*". Onu da bırakıp gideceğim. Ondan sonra davulcuya mı kaçar, zurnacıya mı bilinmez :)



Serra (1966)

Bu faktörlerin bileşimiyle Amerika'dan vazgeçtik. Robert Kolej' de MBA programına girdim ve bu karardan çok memnunum.

1967'de yüksek eğitimimi tamamladım. 1967, benim için kısa bir sürede birçok değişimi birlikte yaşadığım bir yıldır. Haziranda baba evinde yaşayan bir öğrenci olarak üniversiteden mezun oldum. Eylülde evlendim. Ekimde iki senelik askerlik görevine Polatlı'da başladım. Aralıkta babamı kaybettim. Ocakta eşimin hamile olduğunu öğrendim. Altı aylık bir zaman diliminde anne ve babası ile yaşayan bekar öğrenciden, evli, eşi çocuk bekleyen, işi olmayan, önünde on sekiz ay askerlik görevi olan, eşi ve çocuğu yanında annesi ve kardeşinin de sorumluluğunu taşıyan bir aile reisi konumuna geçmiştim. Şu anda anlatırken bile içim daralıyor.

— Askerlikten bahsedelim, okul bitti, askere gitme kararı aldınız. Ya **sonra?**

— Yedeksubay okuluna başvurduğum zaman, geniş çevresi olan babam, "*Yeni evlisin. Bir şeyler ayarlayalım, İstanbul'da kal*" dediğinde ben, her "*aydın Türk genci*"nin :) yapacağını düşündüğüm gibi, torpili kesinlikle kabul etmedim. "*Neresi olursa giderim. Herkes askerlik yapıyor, ben niye ayrıcalıklı olayım?*" dedim ve kısmetime Polatlı Topçu Okulu çıktı. Bu olay annemi de babamı da üzdü. Ben de sevinmedim ama "*kendi düşen ağlamaz*" diye ses çıkarmadım. Öyle tahmin ediyorum ki, annem babama "*Sen ne biçim adamsın? Bu kadar çevren var, oğlunun dağ başına gitmesine göz yumdun. O istemese bile sen yapsaydın!*" benzeri sitem etmiştir.

Askerlik görevimin üçüncü ayında babam, beklenmedik bir zamanda vefat etti. Altıncı ay sonunda okul dönemi bitince kıta kura-

ları çekilecekti. Babamın arkadaşları, "*Tamam torpil istemiyorsun ama annen evde acılı ve yalnız. Evlisin, eşin hamile, yakında doğum yapacak. İkisinin de sana ihtiyaçları var. Kurada uzak bir yer çekersin. Ailene de birliğine de bir hayrın olmaz. Sonra çok üzülürsün. Kahramanlığı bırak da, biz bu işi halledelim.*" dediler. O şartlarda "*hayır*" diyemedim. O zamanlar Bebek'te oturduğumuz için oraya en yakın birliklerden olan Anadolu Kavağı'ndaki Kuzey Deniz Saha Komutanlığı'na deniz topçusu olarak tayinim çıktı.

— **Nasıl 'evet' demiştiniz? Hatırlıyor musunuz o günü?**

— Tam hatırlamıyorum. Ama özetlemek gerekirse büyük bir ihtimalle "*istemiyorum ama yan cebime koy*" tavrı takınmışımdır. Torpil kabul etmek bana ağır gelmişti. Ancak aileme olan sorumluluklarım daha ağır basmıştı.

Deniz topçu asteğmeni olarak göreve başlamıştım ama bir türlü denizci üniforması alamamıştım. Bana "*Sen karacı üniformanı aldın, onunla dolaş*" demişlerdi ve ben denizcilerin arasında çirkin ördek gibi dolaşıyordum. Daha sonra, izin alıp kendi üniformamı kendim yaptırdım; "*Kendim kendime*" var ya. *(Torunu Osman'ın "Sen nasıl bu kadar akıllı oldun?" sualine cevabıdır)*

Siyah lastikotin üniformam, ne de olsa konfeksiyon olmayıp terzi işi olduğundan, çok şık olmuştu. Papyon kravat taksam "*smokin*" yerine geçerdi. Artık ortalarda "*smokinli*" gibi dolaşıyordum.

— **Nasıl geçiyordu askerlik?**

— Beni 401. Takım Komutanı olarak 4. Tabur'a yollamışlardı. Tabur komutanımız Yarbay Hüsnü Okan, denizaltılardan gelmiş kültürlü bir insandı. Kısa bir süre sonra da tayini çıkmıştı. O zaman ben de 4. Tabur Komutan Vekili olmuştum. Asteğmendim, daha teğmenliğim bile gelmemişti ve Tabur Komutanı'na vekalet ediyordum. Oradaki astsubayların dolduruşu ile tatbikatlardaki top atışlarına da girmiştim. Bu, astsubayların sevdikleri bir görev değildi. Ne de olsa bir hayati tehlike vardı. Şaka değil, hakiki top mermisi atıyordunuz.

Topta mekanik bir arıza veya bir kaza neticesi beton koruganın içinde patlama olursa kemiklerinizi duvardan kazımaları gerekir-

di. Tabii bir de başarısızlık tehlikesi vardı. Hedef yerine, hedefi çeken gemiyi vurmak gibi. Atışlarda başarısız olmak muvazzaf subayların geleceğini, terfilerini etkiliyordu. Benimse öyle bir sorunum yoktu.

Buna rağmen çok çalıştım. Akşamları oturur sürekli çalışırdım. Atışlardan sonra atışı yöneten subaylar "kritiğe" girerlerdi.

— **"Kritiğe girmek" ne demek?**

— Atışın usulleri vardır. Önce hedefin bir tarafına, sonra da öbür tarafına atış yapıp hedefi dar çatala aldıktan sonra salvo atış yaptırıyorsunuz. Atıştan sonra verdiğiniz bütün komutların gerekçelerini tek tek izah etmeniz lâzım. Eğer doğru açıklamaları yapamazsanız, atış başarılı bile olsa, şans eseri olduğu kabul edilip başarısız sayılırdınız. Ben atış komutlarımı teorik olarak iyi açıkladığım ve savunduğum için atış dersi vermem uygun görüldü ve subay ve astsubaylara topçuluk dersi vermeye başladım. Derslerde kendimi hep "*tereciye tere satıyormuş*" gibi hissederdim.

— **Askerlik bitince ne yapacaksınız diye düşünmeye başladınız mı?**

— Evet, sürekli düşünüyordum ve endişelerim vardı. Her sabah Bebek'ten Anadolu Kavağı'na gidip akşamları memur gibi eve dönüyordum. İyi de, askerlik bitince ben ne yapacaktım?

Askerliğimin son senesinde, babamın ve eşimin vasıtasıyla tanıdığım birkaç kişiyle görüştüm. Bu görüştüklerimden bir tanesi de Fahir İlkel'di. Fahir Bey Amerika'dan Karayolları Genel Müdürlüğü'ne gelmiş, Demir Export ile Koç Topluluğu'na katılmış, oradan da Arçelik'e genel müdür olmuştu.

Aynı zamanda Serra'nın da akrabasıydı. Tanıştığımız zaman benim İngilizce bilgimi ve tavrımı beğenmiş, "*Arçelik, Amerikan General Elektrik firması ile bir teknik yardım anlaşmasını görüşüyor. Teknolojiyi alabilmek için lisan bilen mühendislere ihtiyaç olacak. Eğer anlaşma gerçekleşirse Arçelik senin için çok uygun olur*" demişti.

Benim Arçelik'le geçmişte de ilişkim vardı. Arçelik'in kurucularından Lütfü Doruk, Serra'nın babası Saim Gogen'in –*yani kayın-*

pederimin– çok yakın arkadaşıydı. Çok eski aile dostlarıydı. Ben Serra'yla nişanlandıktan sonra Lütfü Bey'in de katıldığı birçok aile toplantısında birlikte olmuştuk. Mühendisleri çok sevdiği için benim de mühendis olmam onu etkilemişti "*Hemen Arçelik'e gel*" demişti. Ben, "*Daha okulu bitireceğim. Askerliğim de var*" demiştim. "*O zaman yazın gel, stajını yap*" deyince ben de o yaz stajımı Arçelik'in Sütlüce tesislerinde yapmıştım.

— Serra Hanım'ın bütün akrabaları da Arçelik'te. Desenize bütün yollar oraya çıkıyormuş.

— Bu bizim babamla ailece çektirdiğimiz son fotoğrafımız. Serra ile 7 Eylül 1967'de evlendik. Serra yirmi üç, ben yirmi altı yaşındayım. Üç hafta sonra Polatlı Topçu Okulu'na gittim ve askerlik başladı. 29 Ekim'de yedeksubay öğrencilerine ilk görüşme izni çıkınca, babam, annem, Serra ve kardeşim Yusuf, İstanbul'dan ziyaretime geldiler. Okulun bahçesinde bu fotoğrafı çektirdik. Babamı kırk üç gün sonra, 11 Aralık 1967'de kaybettim.



1967 yılında son aile fotoğrafı-Polatlı

II

SUBAŞI AİLESİ



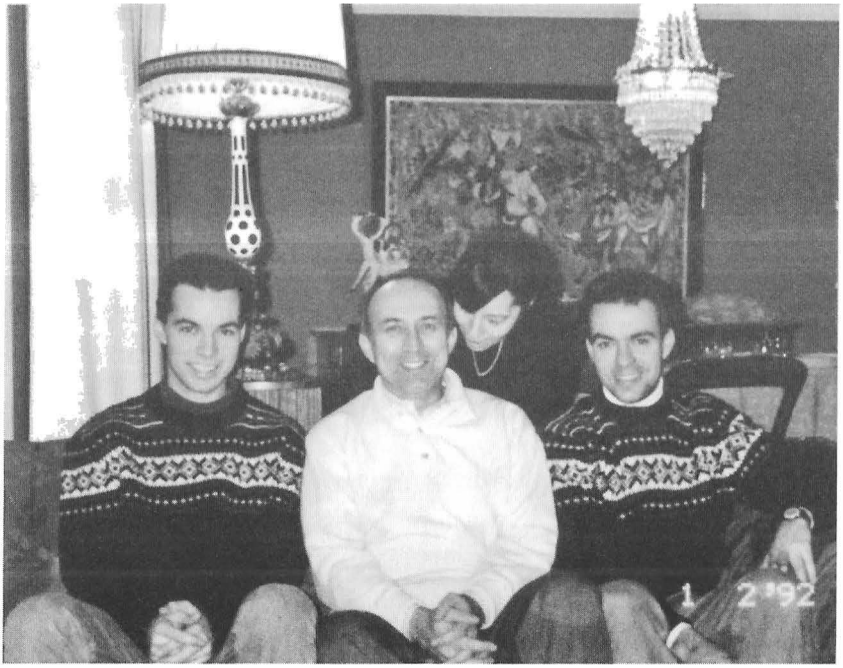
Genellersem babam dışa dönük, amcam içe dönüktü. Ben içedönüğüm, Yusuf dışadönük. Mehmet ailemizin girişimcisidir, çalışma sistemi bana benzer. Ahmet'in çalışma şekli farklıdır, vizyoner ve yaratıcı yönleri ortaya çıkar. İnsan ilişkileri hepimizden iyidir.

"Her zafer biraz da hasar ister."
Tevfik Fikret

"Subaşı" **çekirdek ailesi, Hasan, Serra, Ahmet ve Mehmet'ten oluşuyor. Tabii sonrasında gelinler ve torunlarla kadro genişlemiş. Ama bu bölümde ben daha çok çekirdek aile ile ilgileniyorum. Belki bugüne kadar söylenememişler söylenir, duymayanlar duyar kim bilir?**

Çocuklarınızı konuşsak biraz?

Hani bir deste iskambil kâğıdını alır karıştırır, dağıtırsınız ya, bir kısmı bir oyuncuya, bir kısmı diğer oyuncuya gider. Babamın



Subaşı "Quartet" Caddebostan'da (1992)

ve amcamın huylarının bir kısmı bende, bir kısmı da Yusuf'ta. Benim huylarımın da bir kısmı Ahmet'te, bir kısmı Mehmet'te. Bazen araya annemden, babamdan, amcamdan da bir iki kart karışmış. Çocuklarımın bir davranışını görüyorum "*Aynen ben*" diyorum. Ama başka bir davranışı da babama veya Yusuf'a benzetiyorum.

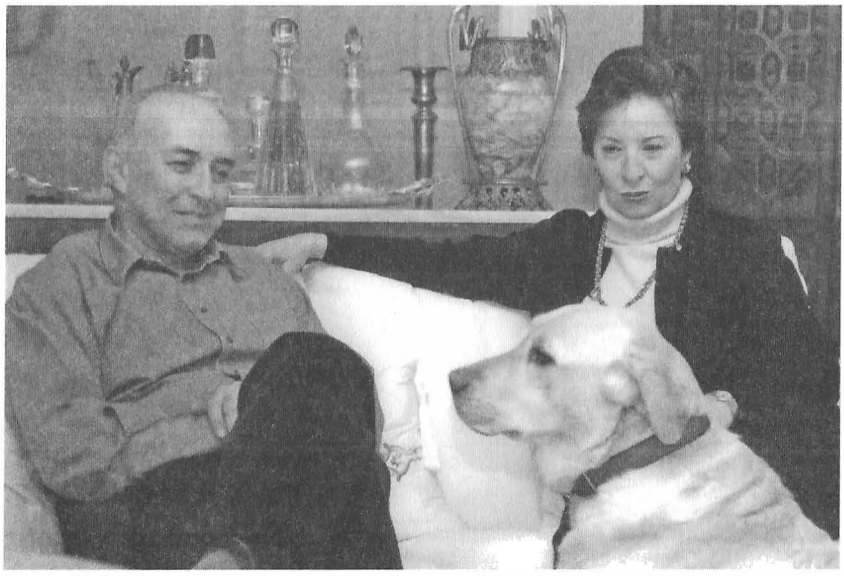
Eşi: Benim genlerimden de bir şeyler olsa gerek!

— Tabii, bazı zaafları da var :)

Genellersem babam dışadönük, amcam içedönüktü. Ben içedönüğüm, Yusuf dışadönük. Mehmet ailemizin girişimcisidir, çalışma sistemi bana benzer. Ahmet'in çalışma şekli farklıdır, vizyoner ve yaratıcı yönleri ortaya çıkar. İnsan ilişkileri hepimizden iyidir.

Ben çocukların kontrol altında, kendi başlarına bırakılıp düşe kalka öğrenmelerinin daha doğal ve sağlıklı olduğuna inanıyorum. Mesela Serra, torunları bahçede koşuştururken havuza düşecekleri korkusu ile onları havuzdan uzak durmaları konusunda uyarır.

Bense torunlarıma "*Havuza sakın yaklaşma içine düşersin*" diyemem, demem. Ama gözüm üstlerinde olur.



Serra ve Lobo ile Zekeriyaköy'de (2005)

Çalışanlara da "*Şunu şöyle yapacaksın*" demekten hep çekinmişimdir. Çünkü dediğin anda bütün sorumluluk sana kalır. O ise hiçbir şey düşünmez. Çocuklara da aynısını yapıyoruz. Sağlıklı karar verecekleri veya sağlıksız karar verirlerse, yani hata yaparlarsa çok daha iyi öğrenebilecekleri konularda onları yönetmeye çalışıyoruz. "*Havuzun yanına gitme düşersin!*" gibi. Bırak düşsün.

Bir kere düşse bir daha yapmaz. Bizim Lobo (sarı Labrador) bile küçükken havuza düştü ve öğrendi :) Havuza yaklaşınca yere gazeteyle vurup uzaklaşınca da ödüllendirseydim belki yine öğrenirdi ama diğeri daha garantilidir.

Çocuklarım uyurken işe gidip uyurken döndüğüm için çocuklarımın eğitimlerine fazla bir katkım olmadı. Torunlarıma da karışmak istemedim, mesafeli durdum.

Bir gün Hisar Okulları'nda tuvaletlere asılmış bir uyarı gördüm: "*Su sarf etmek israftır*" yazıyor. Altına çocuklardan biri, el yazısıyla bir not düşmüş, "*Çözüm önermeden sorunu ortaya koymak zaman ve kâğıt israfıdır*" diye. O uyarıyı sakladım. Çocukları serbest bıraksanız işte böyle yaratıcı fikirler çıkarırlar. Bize öğretecekleri çok şey var.

— Bu aynı zamanda kadınla erkeğin farkı. Çocuk bir ağaca çıkarken baba "*Çık oğlum bir şey olmaz, en tepeye çık*" diyecek, anne de "*Aman çıkma düşersin*" diyecek. Çocuk da ortada dengeyi bulacak. Bu bir denge işi. Öyle düşünmüyor musunuz?

— Doğanın bana verdiği rol buysa, kabulüm. Anne rolünde gözüm yok.

— Nasıl bir babasınız?

— Babam gibi bir babayım. Kişiliğim ve işim nedeni ile çocuklarıma yeterli zaman ayıramadım ve bu beni hep rahatsız etti. Maddi sorumluluklarımı yerine getirdiğimi, manevi sorumluluklarımdaysa eksik kaldığımı düşünüyorum. Babamı hayata atılmadan kaybettiğimden, şuuraltında çocuklarımla, babalarına ihtiyaç duymadan kendi ayakları üstünde durmalarını sağlayacak bir ilişkiyi tercih etmiş olabilirim.

Eşi: Çocuklarının kararlarında ve iş hayatlarında da yönlendirici olmadı. Ancak sorduklarında fikrini söyledi.

Sordukları suallere, bildiğim kadar cevap vermeye çalıştım. Ama her zaman onlara kendi tercihlerimi dayatmamaya özen gösterdim. Buna rağmen Ahmet meslek seçiminde benden etkilenmiş olabilir. Ahmet'in güçlü bir yaratıcı yönü vardır. Reklam sektöründe başarılı bir yaratıcı direktör veya metin yazarı olabilirdi. ABD'de üniversite yıllarında meslek konusunda fikrimi sorduğunda, Türkiye'de çok yeni olmasına rağmen süratle gelişeceğini gördüğüm organize perakendeciliği *(organized retail)* önermiştim. O dönemde Migros kamyonla satışları ile tanınıyordu. Market, süpermarket ve AVM'ler henüz Türkiye'ye gelmemişti. Ahmet ihtisasını perakendecilikte yaptıktan sonra bir yıl da Texas'ta *'Market Basket'* zincirinde çalıştı. Türkiye'ye dönünce de Migros'a girdi.

— Ahmet Bey ve Mehmet Bey için neler söylemek istersiniz?

— Çocuklarımı ayırmıyorum. İkisi ile de gurur duyuyorum. İyi eğitim gördüler, güzel evlilikler yaptılar, Tuvana ve Çulpan'ı ailemize kattılar, bize çok sevdiğimiz torunlar verdiler, ailelerinde mutlu, mesleklerinde başarılı oldular. Bunların hepsinden memnunum. Ama ben onlarla en başta, düzgün değerlere sahip oldukları ve topluma değer kattıklarına inandığım için gurur duyuyorum.



II. ve III. kuşaklar 70. yaşgünümde: Çulpan (Duru'yu beklerken), Ahmet, Osman, Tara, Mehmet, Tuvana Zekeriyaköy (2011)

— 'Peygamber sendromu' diye adlandırdığınız teorinizi anlatırmısınız?

— Bu benim görüşüm tabii. İlk doğan çocuklarda, benim tabirimle, *"peygamber sendromu"* olduğunu düşünüyorum. *"Peygamber dağa gitmez, dağ peygambere gelir"* yaklaşımı. Bu sendromu ben önce kendimde izledim. Annem benim için hep, *"Benim oğlum İngiliz asilzadesi"* derdi. *"İngiliz"* lafını sevmezdim ama *"asilzade"* hoşuma giderdi. Herhalde kırk defa duyduktan sonra ben de buna inandım. Sonrasında etrafımdaki diğer ilk çocuklarda da bu eğilimi izledim. Torunlarımda da fark ettim. Kendi çocuklarımda bu sendromu izlemedim, izleyemedim. İstisnalar kuralı bozmaz :)

Bence bu sendrom, ilk çocukların ailenin tek gözbebeği oldukları dönemde oluşuyor. Benim kardeşimle aram dört yıl, çocuklarımın arası yirmi beş ay, torunlarımın arası on sekiz aydır. İlk çocuğa, özellikle de gelişme çağındaysa, sonradan gelen kardeş ile anne babasını paylaşmak çok zor geliyor. *"Tek olma"* ayrıcalığını kaybetmenin ilk torunum Tara'yı nasıl etkilediğini izledim. Zamanla alıştı, ama izi kalıyor.

Ben, Yusuf doğduğunda nispeten büyük olduğumdan hislerimi daha iyi gizlemişimdir. Dört yıl evin rakipsiz kralıydım. *"Ben bir şey istemem"* edasıyla dolaşırdım. Her şey bana verilir veya teklif edilirdi. Kabul edip etmemek de bana kalmıştı. Böyle bir konumu bir başkasıyla paylaşmak, hele küçük bir çocuk için hiç de kolay değil. Genelde ilk çocukların daha içedönük olduklarını izliyorum. Küçük yaşta yaşanan bu krizden etkilendiklerini düşünürüm. Benim içekapanık olmamın bir nedeni de bu olabilir.

— İkinci çocuk geldiğinde neler oluyor?

— İkinci çocuk geldiğinde, ilk çocuğun dünyası birden değişiyor. Ve değişikliğe kimin neden olduğunun farkında. İkinci çocuksa hiçbir şeyin farkında değil, o bu rekabetin içine doğuyor.

O, anne babanın sevgisinin paylaşılacağını biliyor, ilgiden ve sevgiden daha büyük pay almak için çabalıyor, türlü hoşluklar yapıyor. Büyük çocuk bunları yapmayı kendine yediremiyor. Çünkü o *"Bir zamanlar kartaldı"*. Büyük olan zamanla katılaşıyor ve kı-

rılgan oluyor. Üstüne üstlük sizden sevgi ve ilgi çalan kardeşinizden de sorumlu olmak durumundasınız.

— Bu durum hayatınız boyunca devam etti mi?

— Kardeşimin doğumundan sonra peygamberlikten istifa ettim. Ancak kişiliğimin oluştuğu ilk yılların hayatım boyunca süren etkileri olmuştur. Ben, "*Çok başarılıyım*" demem. Başarılarımı başkalarının anlatmasını isterim ve beklerim :)

— Serra Hanım'la nasıl tanıştınız, nasıl evlendiniz?

— Serra ile, ikimiz de kolejde öğrenciyken, 1959 yılında tanıştık. Orta sonda talebe konseyi başkanı olarak, Arnavutköy'de yapılan toplantılarda Kız Koleji talebe konseyi üyeleri ile tanışmıştım. Bunlardan, yazları Çiftehavuzlar ve Suadiye çevresinde geçirenleri ile görüşmeyi sürdürmüştük. Serra'yı yazları Suadiye'de geçiren sınıf arkadaşları sayesinde tanıdım. 1960'da başlayıp yaklaşık altı yıl süren bir yakın arkadaşlık dönemi sonunda *(o zamanki tabir*



Serra'nın talimatıma tipik tepkisi (1967)

ile "çıktık"), 1966 yılında nişanlanıp bir yıl sonra da evlendik. Nişan tarihimiz, aynı zamanda benim 25. doğum günüm olan 14 Ekim'dir.

Eşi: "Çıkmak" denen de, o devirde haftada bir telefonda konuşup, hafta sonu da Yeni Melek Sineması'nın 14.15 seansında görüşmekti.

— Serra Hanım'ın en beğendiğiniz özelliği neydi?

— Serra'nın ilk dikkatimi çeken özelliği fiziki güzelliğiydi. Bunun yanında doğal davranışları, açıksözlülüğü, neşesi gibi özellikleri bana cazip geldi. Daha iyi tanıyınca da kişiliği en beğendiğim özelliği oldu.

— Evlilik nasıl oldu? Neler anlatmak istersiniz?

— Zamanın modasına rağmen düğün istememesi, Serra'nın çok takdir ettiğim bir kararıydı. 7 Eylül 1967'de Tünel'deki nikâh dairesinde nikâhlandık. Benim şahidim amcam Ömer Furtun, Serra'nın şahidiyse Fahri Atabey'di. Akşam, Yeşilköy'deki Çınar Oteli' nde on on beş kişilik akraba ve arkadaş grubu ile yemek yedik. Gece otelde kaldık. Bütün balayımız bir geceydi. Yani *"balayı"* yerine *"balgecemiz"* oldu.



Nikâh imzaları (7 Eylül 1967)

Eşi: Ertesi sabah da koşarak Mercan Yuvası'ndaki voleybol maçlarımıza yetiştik.

Bu fotoğrafı severim. Nikâh öncesi Serra'ya son talimatı veriyorum. O günden sonra talimatları kimin vereceğini bildiğinden oralı değil, etrafa bakıyor. O gün, bugündür talimatları Serra verir.



Nikâh öncesi son talimat (1967)

— Sizin birbirinizle şakalaşmanıza bayılıyorum..

— Bizim zamanımızda gazetelerde Basri ile Fatoş ve Güngörmüşler vardı. Şaban ile Tonton. Onlara benzedik galiba.

Eşi: Kırk yılda bir söylenen, bir de her gün söylenenler vardır. Hasan nadiren beni onurlandıracak bir şey söyler. Her gün ise dalga geçmeye bayılır. Herkes "Sen nasıl baş ediyorsun bu adamla?' diye sorardı. "Bu kadını nasıl öldürmüyorsun?" diye düşünenler de vardır tabii.

Tabii... Her şeyin bir sırası var :)

— Peki, Ahmet Bey'in doğumuna gelelim, o hikâyeyi dinleyelim...

— Evet, Ataman Kliniği'nde ilk çocuğumuz Ahmet'in doğum hikâyesi var. Ben o günlerde Anadolu Kavağı'nda Kuzey Deniz Saha Komutanlığı'nda teğmendim ve buradaki hafta sonu nöbetlerinin de bir özelliği vardı. Kavaklar'a ulaşım zor olduğundan nöbetçi subay hafta sonunda, yani cumartesi ve pazar, iki gün nöbet tutmak zorundaydı. Diğer nöbetlerse bir günlüktü.

Serra'nın doğumu, benim de hafta sonu nöbetim yaklaşıyordu. Doğumda nöbette olmayayım diye önlem olarak, komutanımla konuşup hafta sonu nöbetimi öne aldırmıştım. Doğumu daha geç beklediğimizden *"Nöbeti aradan çıkartır rahat ederiz"* diye düşünmüştüm. Şeytan azapta gerek, tahminler tutmadı. Ben tam nöbet ortasındayken telefon geldi. Doğum başlamıştı.

Gece yarısı hemen komutanı aradım. Sağolsun anlayış gösterdi. Üstelik geç kalmayayım diye Anadolu Kavağı'ndan Sarıyer İskelesi'ne özel motor *(ışkampavya)* kaldırttı. Heyecan içinde Şişli Ataman Kliniği'ne ulaştığımda Ahmet dünyaya gelmişti. Doğumda Serra' nın yanında olmayı istiyordum. Ama olamadım. Kısmet iki yıl sonra Mehmet'in doğumunaymış.



Oğlum Ahmet'in doğumu (22 Eylül 1968)

Eşi: Biz çocukları erken sünnet ettirdik. Sünnetlerinde de bulunamadı.

— Bir de *"Tuzla Oyunları"* organizasyonunuz varmış. Nedir bu?

— Yazlarımızı geçirdiğimiz Tuzla Mercan Yuvası Kulübü'nde Yönetim Kurulu üyesi seçilmiştim. O yıllarda TV, gece kulübü, internet olmadığından kendi aramızda *"Tuzla Oyunları"*nı organize ettik. Film çevirdik, film festivali yapıp ödüller verdik, Tenis, voleybol, mini-futbol turnuvaları, optimist yarışları düzenledik, kermesler, özel geceler yaptık. İnternetten önce de hayat vardı.

Eşi: Hakikaten o devir için Tuzla Mercan Yuvası çok ileri bir sosyal topluluktu. Edebiyatıyla, sporuyla... Hasan çok güzel senaryo yazardı. Kendi aramızda amatörce çektiğimiz birçok filmimiz vardır.

Birkaç kişi bizim eve gelirdi, çalışırlardı hem de bayağı ciddi çalışırlardı. Biz hanımlar da onlara yardımcı olurduk. Programlar yapardık. Kurtlar, Panterler gibi isimlerle takımlar kurardık. Onların maçlarını, maç saatlerini ayarlardık. Tenis oynanırdı, çuval yarışları yapılırdı. Hatta Mehmet, hiç unutmam dört yaşında "Panteyleri koy çuvaya sayya sayya vur duvaya" diye bir tekerleme tutturmuştu.

O yıllarda ilk defa "Valtur Tatil Köyü" açılmıştı. Biz de çoluk çocuk oraya tatile gitmiştik. Bir de baktık ki bizim yaptıklarımız onların yaptıklarına çok benziyor, hatta daha özel ve ilerisinde.

— Hasan Bey hiç bilmiyorduk bu yönünüzü!

— Filmlerimizi gösterebilirim. Hayal gücüm ve yalan kabiliyetim yüksek olduğu için senaryo yazarı olmuştum :) Filmlerde esas oğlanın dövdüğü veya öldürdüğü kötü adam rolleri dışında rol alamadım. *"Biraz dövülen, biraz da ölen o bendim işte"*. Sadece bir kere, Yelkenci Film –*Mithad Yelkenci*– bana 'Opus 67'de başrol verdi. O da Yelkenci Filmi'n sonu oldu.

Eşi: Ben 'Kırmızı Başlıklı Kız' oldum mesela. Hamileydim ama yine de kısacık bir etekle çocuk rolüne bürünmüştüm.

Filmler süper sekiz kamerayla çekilmişti. Kopyalarını toplamaya çalıştım. En son bulduğum kopyaları DVD'ye çektirdim. Kötü kayıtlar ama yine de filmin genel havasını veriyor.

Eşi: Filmleri çekerken çok eğlenirdik. Bazı sahnelerin gülmekten çekilemediği de olurdu ama filmi çekmek çok eğlenceliydi.

— Siz kazananlara ödül de vermişsinizdir, kırmızı halı törenleriniz de vardır?

— Evet, Tuzla Oyunları'nın sonunda Tuzla Şenliği olurdu. Bütün bir gün şamata olur ve oyunlarda kazananlar ödüllerini alırlardı. Üç tane de film şirketi vardı. Yaz boyunca filmleri çekip sonbaharda da film festivali düzenlerdik, en başarılı film, yönetici, erkek ve kadın oyuncu ödülleri verilirdi. Rakipsiz olduğumdan olacak, en iyi senaryo ödülü hiç verilmedi :) Festivallerin birine Yılmaz Güney de katılmıştı ve filmlerden etkilenmişti. Muhtemelen rekabetten gözü korktuğundan yurtdışına kaçtı :)

Babamın vefatını takip eden üç yıl "*Şevket Subaşı Tenis Turnuvası*" düzenledik. Turnuvaların sonunda mükellef bir yemek verir ve kupa töreni yapardık.

Birkaç yazı kayınbiraderim Fethi ve eşi Serpil'le beraber geçirdik. Serpil, Hıncal Uluç'un kız kardeşidir. Hıncal'ın organizasyonu ile müzikli geceler de yapardık. Ali ve Aysun Kocatepe, Doğan Canku, Noyan & Noyan sıkça gecelerimizi renklendirirlerdi. Ben erken kalkıp erken uyuduğumdan genellikle de içki ve mezelerin rehaveti çöktüğünden böylè günlerde koroya iştirak etmezdim. Hatta bazı geceler ev sahibi olmanın sorumluluğuna ve çalan müziğe rağmen kanepeye uzanıp kestirdiğim bile olurdu. Bu yüzden Hıncal ne zaman beni uykulu görse "*Ali mi çalıyor?*" diye takılmadan edemez.

Mercan Yuvası'nda günlerimiz Serra'nın sofrası ve dostlarımızın iştiraki ile yaratıcı, keyifli ve eğlenceli geçti. Özetle, güzel ve çabuk geçen günlerdi onlar.

Eşi: Çok güzel bir tane plaket vardı hatırladığım. Seramikçi Candeğer teyze, arkadaşları aracılığıyla Arkeoloji Müzesi'nden heykellerin kalıbını çıkartmıştı. Ondan ödül yaptırmıştık. Bayağı güzel ödüllerdi. Üzerinde düşünür çalışırdık.

— Sonra Arçelik döneminde ailece Amerika'ya gidiyorsunuz, onu biraz anlatır mısınız?

— Yıl 1972; Mehmet iki, Ahmet dört yaşında. Amerika'ya gitmem gerekiyor. Serra'ya "*Louisville-Kentucky, muhtemelen Allah'ın unuttuğu bir yerdir. Ben altı aylığına gidiyorum. İstersen sürenin sonuna doğru NewYork'a gelirsin, orada beraber oluruz, tatil yaparız, sonra döneriz. Merak etme oradan bir kadın da almam*" dedim. (Bu espriyi yaparken henüz ABD'de Kentucky'nin "güzel atlar ve hızlı kadınlar diyarı" *–land of beautiful horses and fast women–* diye tanındığını duymamıştım).

Serra'nın "*Tamam ben New York'a gelirim*" demesini bekliyordum. O ise çocukları da alıp benimle Louisville'e gelmeye karar verdi.

Yine torun Osman'ın deyişiyle "*ben bunu hiç düşünmemiştim.*" İki küçük çocukla, yabancı bir muhitte yaşamanın Serra'ya zor geleceğini sanıyordum. Biz İstanbul'da el bebek gül bebek yaşıyorduk. Annemin evindeyiz; kayınvalidem, çalışanlar, akrabalar, dostlar. Ev sıkıntımız yok, bakıcımız bol, doktorumuz hazır, Serra'nın arkadaşları İstanbul'da. Kurulu düzeni bırakıp bütün sorumluluğu yüklenmek kolay iş değildi.

— Bravo Serra Hanım'a. Güzel hareket bu.

— Serra'ya "*Bak, benim orada daha çok çalışmam gerekecek, sabah erken işe gidip geç vakit döneceğim. Çocuklarla yalnız yaşayacaksın. Ev işi de sırtına binecek, sıkılırsın, zorlanırsın*" dedimse de Serra "*Geleceğim*" dedi ve konu kapandı. Bu karardan çok memnun olmuştum. Ama kesinlikle Serra'ya "*Sen de çocukları al, benimle gelin*" diyemezdim.

— Hoşunuza gitti tabii...

— Tabii. Öyle de, Serra'ya belli etmedim. 1972 Ekiminde ailece Amerika'ya intikal ettik. New York'a KLM ile uçuyoruz. Bir gece Amsterdam'da kalıp ertesi gün New York'a gideceğiz. O gece Schiphold Havaalanı Sheraton Oteli'nde, Ahmet ile Mehmet ilk defa lokantada bizimle yemek yediler. Hatta o kadar güzel yemek yemişlerdi ki komşu masalardan takdir ve tebrik bile almıştık. Uzun

Atlantik uçuşunda da çok efendiydiler. Bugün karı koca iki küçük çocukla JFK de Immigration'a gitsek, herhalde iltica edeceğiz şüphesi ile bizi uğraştırırlar. Kırk sene önce memur masasından aşağıya bakıp Ahmet ile Mehmet'e gülerek pasaportlarımızı damgalamıştı.

Serra ile çocuklar New York'ta Serra'nın enişteşinde kaldılar. Bense evi hazırlamak üzere ertesi gün Louisville'e uçtum. Ailece altı ay kaldık Louisville'de. Tek başımızaydık. Dolayısıyla dördümüz birbirimize kenetlenmiştik. Bu dönem hayatımızın farklı ve güzel bir dönemidir.

Bir de 800 dolara ikinci el bir 1300 Volkswagen böcek satın almıştım. Amerikan arabaları yanında bebek gibi kalıyordu ama performansı, yakıt sarfı ve tekrar satış kolaylığı yönlerinden en uygun modeldi. Serra ile çocuklar ilk haftanın sonunda New York'tan Louisville'e geldiler. Havalimanında bavulları yerleştirmek için Volkswagenin kaputunu açtığımda, küçük yaşlarına rağmen otomobillere meraklı olan çocuklarımın şaşkınlıkları hâlâ gözümün önündedir.

Ben işe gidince Serra arabasız kalırdı ama dönünce hep beraber böceğe doluşur; alışveriş, eğlence, piknik dolaşırdık. Ailece böceği çok sevdik.



Serra, çocuklar ve böceğimiz Louisville'de (1972)

Eşi: Louisville'de hayatımız çok sadeydi. Gün içinde tek eğlencem, sabah çocuklarla posta kutusuna gitmekti. O zaman mektup adeti vardı. Kutuda mektup varsa çok sevinirdik.

Çocuklar Amerika'da yuvaya gitmeye hiç yanaşmadılar. Babysitter bile kabul etmediler. Bir keresinde bir babysitter geldi ve biz de bir yere gittik.

Ertesi sabah, "Bir daha bu gelmesin, daha konuşmasını bile bilmiyor" dediler. (Ahmet dört, Mehmet iki yaşındaydı).

Biz oradayken 'Avrupai birileri geldi' diyen ve bizimle ilgilenen Orta-Amerikalı (Middle-American) bir aile vardı. Çok saftılar, ne desen inanıyorlardı; öyle ki kendimi orada birden çok akıllı ve bilgili hissetmeye başlamıştım. Hasan'ın benimle dalga geçmesini bile ciddiye alıyorlardı. "How can you get away with it?"(Karın bunları nasıl kabul ediyor?) diye Hasan'a soruyorlardı. Kısaca çekirdek aile olarak özel bir zaman geçirdik.

— Sizce evlilik nedir?

— İnsanların, toplumsal yaşamı mümkün kılmak ve düzene sokmak için yarattıkları bir kurum. Anne babanın birbirlerine ve çocuklarına, doğanın yeterli gördüğü süreden daha uzun destek olmalarını ve servet birikimini mümkün kılan bir sistem. Evlilik kurumunu korumak için de ahlak kuralları (namus, sadakat, sorumluluk) geliştirilmiş.

— Nasıl bir eş olduğunuzu düşünüyorsunuz?

— Bu suali kimin cevaplamasının daha doğru olacağını biliyorsunuz. Ben sadece genelleme yapayım. Bütün eşler zordur. Doğa, erkek ile dişiyi, üremelerini sağlamak için, birbirini cezbedecek farklı kutuplar olarak yaratmış.

İnsanlar evlilik müessesini icat ederek cinsel birlikteliği kurumsallaştırmışlar ve sürekli hale getirmişler. Birliktelik sürekli hale dönünce de insanlar, eşlerinin ilk başta kendilerini cezbeden, farklı özelliklerini değiştirip kendilerine benzetme çabası içine giriyorlar. Bence evliliğin temel zorluğu burada. Doğanın üremek için bir araya getirdiği zıt kutuplar, bütün bir hayat süresince beraber yaşa-

yabilirler mi? Farklılıklar törpülenip eşler birbirlerine benzedikçe, cazibe devam eder mi?

— Aslında katı duruşunuzun altında sevecen, duygusal, romantik bir Hasan Subaşı yatıyor. Ne dersiniz?

— Eşi: Ama o katı duruşun altındakini, kendi çocukları dahi tam olarak anlayamıyor.

— Belki de göstermek istemediği içindir?

— Eşi: Göstermiyor tabii. İnsanların hataları da olabilir :)

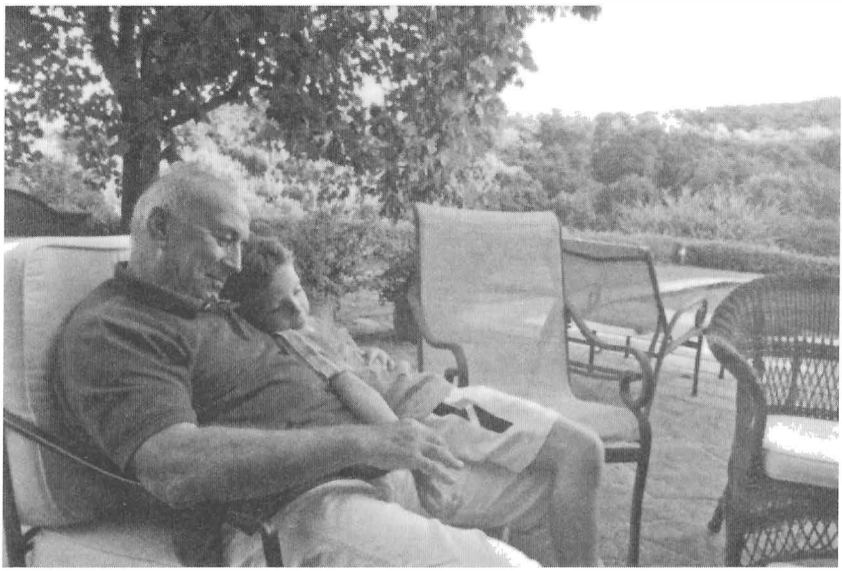
Vardır tabii. Mesela evlilik konusunda "*kafam biraz karışık*" :) –yine torun Osman'ın deyişi–

— Aman bu konu kritik, siz iyisi mi aile içinde kullandığınız size özel deyişlerden bahsedin...

— "*Sen bunu hiç düşünmedin mi?*","*Kendim kendime*", yayık söylenen "*Beğenmedim*", Osman'ın. Tara'nın favori sözcüğü, tok bir sesle söylenen "*Yok!*" Ahmet'in bir sözü vardı; "*Karınca*



İlk dizüstüm (laptop) Tara (2002)



Masa üstü (desktop) bilgisayarım 'Osman' (2011)

karınca", kalabalık anlamında. Mehmet'in sözü de, uçurum yerine "*çukurum*". "*Araba çukuruma düştü*". Duru daha konuşmaya başlamadı. O da bir şeyler söyler mutlaka.

Eşi: Bunlar bizim özel dilimize girdi ve konuşurken kullanıyoruz. Yazın denizde bir saat yüzeriz. O arada hep çocuklardan aldığımız bu kelimelerle konuşuyoruz.

— Evlilik konusunda gençlere ne tavsiye edersiniz?

— Evlenme kararlarını, doğal olmayan bir kurumu yaşatmanın güçlüğünün bilincinde olarak vermelerini, eşlerinin kendilerini cezbeden farklılıklarını, evlendikten sonra değiştirmek için zorlamadan, kabul etmeye çalışmalarını öneririm.

— Torunlar çok seviliyor galiba?

— Gayet tabii. Çok özel bir bilgisayar koleksiyonuna sahip oldum.

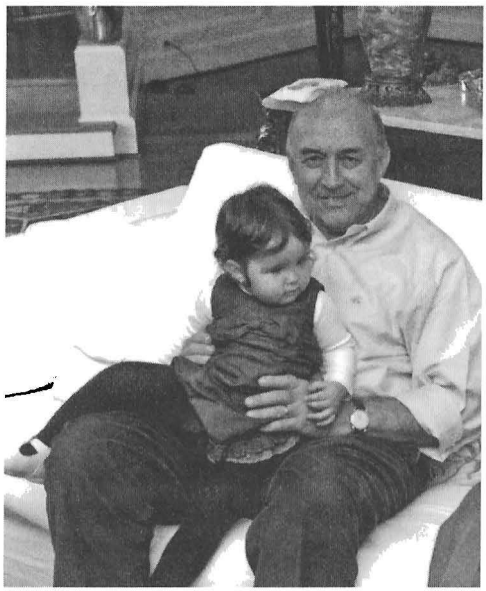
İlk laptopum 'Tara'

Desk top'um 'Osman'

Son model iPad'im 'Duru'

— Başkanlığı bırakıp da yönetim kuruluna geçtiğiniz zaman 30. yıl jübilesinde, Rahmi Bey'in verdiği yemekte yaptığınız konuşmada eşinize çok hoş bir şey söylemişsiniz?

— "*Hayatta başka hiçbir doğru seçim yapmasam bile eşimi ve işimi doğru seçmiş olmanın gururunu hep taşıyacağım. Eşimle beraberliğimiz kırk yılı, işimle beraberliğimiz de otuz yılı aştı. İkisinin de inişleri çıkışları oldu. Ama arkama dönüp baktığımda doğru seçim yaptığımı görüyorum.*



Son model iPad'im 'Duru' (2013)

Bana bu mutluluğu yaşatan hayat arkadaşıma ve otuz yılımı paylaştığım Koç Topluluğu'ndaki iş arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım" dedim.

Eşi: Böyle işte kırk yılda bir hoş bir laf eder. Hiçbir şey söylemez söylemez, sonra bir söyler, bir ömre bedel tabii.

Bir de oğlumun düğününde çok güzel bir şey söylemişti, unutamam.

— "***Bir babanın çocukları için yapabileceği en iyi şey annelerini sevmektir***" demiştim. Bu söz benim değil, internetten bulmuştum.

III

KOÇLU YILLAR



Koç Ailesi'nin prensipleri, ileri görüşü, kurumsallık hedefi ve hoşgörüsü olmasa daha ilk tartışmamızda, ilk hatamda ilişkimiz biterdi.

"Yöneticinin en önemli özelliği erdemli olmasıdır.' PC

Bu bölüme Rahmi Koç'un 15 Kasım 1994'te, Arçelik'in 25. Yıl Jübile konuşmasında Hasan Subaşı için söyledikleri ile başlamak istiyorum.

"Hasan Bey'in babasını tanırım. Çok muhterem bir insan ve iyi bir bankacıydı. İş Bankası'nın eski ekolündendi. Oğlu da keza fevkalade bir insandır.

1969 senesinde Koç Holding Sanayi kısmında proje mühendisi olarak işe başlamıştır. İlerleyerek Arçelik Umum Müdürlüğü ve daha sonra da Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanlığı ve Koç Holding İdare Heyeti üyeliğine yükselmiştir.

Gayet sakin, sinirlenmeyen, az konuşan, bazen de hiç konuşmayan bir arkadaşımızdır.

Neşeli olduğunda ya da iş dışında rahat bir ortamda da konuşmasına doyum olmaz.

Yabancılar üzerinde fevkalade müsbet tesiri olan Hasan Bey'in muvaffakiyetinin devamını dilerim.

Eşi Serra Hanım da, üç sene evvel bana 'Deniztemiz' fikrini getirmişti. Karı koca sosyal faaliyetleri çok olan insanlardır.

Zaten her muvaffak olmuş erkeğin ardında bir hanım vardır. Serra Hanım da bunlardan biridir.

Kendisini tekrar tebrik ederim."

Evet, böyle bir bilgi ışığında şimdi Hasan Bey'le tartışmamıza devam edebiliriz. Kitap yazımı konusunda da benzer bir tartışmayı yaşamıştık; zira Hasan Bey, "hatırat"ların subjektivitesi konusunda hâlâ rahatsız.

— Hasan Bey, 'anı' doğası gereği objektif değildir. Bunu herkes zaten bilir ve ona göre okur. Burada sizi rahatsız eden şey nedir?

— Yurt içinden ve dışından birçok anı kitabı okudum. Bir süre sonra kendimi, gazetelerde üstünde *'Bu Bir Reklamdır'* diye yazan sayfaları okuyor gibi hissediyorum. Bu kitabı okuyanların benzer hisler edinmesini istemem.

Anılarımda yer alan insanların bir kısmı vefat etti. Yazdıklarımı düzeltmek veya aksini söyleme imkânları yok. Bir kısmı hayatta ve olayların benim görüş açımdan nakledilmesinden dolayı haklı olarak rahatsız olabilirler. Örneğin, anılarımda geniş yeri olan Koç Ailesi'nin fertleri bundan rahatsız olabilir. Kişisel yorumlarım ile saydığım ve sevdiğim insanlara haksızlık edebileceğimi düşünmek beni rahatsız ediyor. Onlarla temel değerlerimiz aynıdır. Ancak iş konularında görüşlerimizin farklılıkları olmuştur.

Erdal İnönü'nün söylediğini sandığım bir sözü hatırlıyorum: "*Gazetelerde benimle ilgili yazılan bütün haberlerin yanlış olduğunu görüyorum. Ama başkaları hakkında yazılanların hepsine inanıyorum*" diye.

Beyaz üzerindeki siyahların inkar edilemez bir inandırıcılığı oluyor. Birçok kere ilk okuduklarıma dayanarak yaptığım değerlendirmelerin, karşı görüşleri de okuduktan sonra nasıl değiştiğini çok iyi hatırlıyorum. Anlattıklarım ile ilgili değişik görüşlerin kısmen yazılamıyacağı, kısmen de yazılmayacağı için yanıltıcı olmaktan çekiniyorum.

— Ama zaten siz "*olmayanı*" söylemeyeceksiniz ki, burada yaşadıklarınızı yani "olanları" konuşacağız.

— Lawrence Durell'in *'Alexanderian Quartet'* isimli dörtlüsünü okumuş olabilirsin. Bir olayı, dört ayrı kahramanının (*Justine, Balthazar, Mountolive, Clea*) açısından dört ayrı kitapta bize nakleder. Bütün anlatılanlar doğrudur, ama hikâyelerden çıkan sonuç farklıdır.

Ertuğrul Özkök'ün Emine Uşaklıgil'in *'Benim Cumhuriyetim'* kitabını okuduktan sonra yazdığı "*her anı bir Raşamon hikâyesi*"

yorumuna katılıyorum. Hasan Cemal de aynı dönemi "*Cumhuriyet'i Çok Sevmiştim*" kitabında anlatmıştı. İki farklı açı, iki farklı hikâye.

Sadece hakikatleri söyleyerek gerçeği çarpıtmak mümkündür. Amerikan mahkemelerinde şahitler "*yalnızca doğruyu ve doğrunun tamamını*" (to tell the truth and the whole truth) söyleyeceklerine yemin ederler. Oradaki "*doğrunun tamamı*" (the whole truth) ibaresi çok önemlidir. Çünkü seçilmiş doğruları söyleyip bazı doğruları söylemeyerek okuyucuyu yanıltabilirsiniz.

Anı kitaplarında, sadece yazarın yorumları vardır. Hikâyenin kahramanı hep odur ve hep o haklı çıkar. Bahsettiğim olayları, adı geçenlerin de kendi açılarından okumak mümkün olsaydı daha rahat olurdum.

— Buradakiler sizin anılarınız, çekincelerinizi de söylediniz. Artık bırakalım bunları da Koç Holding'e girişinize gelelim...

— Filiz Ofluoğlu'nun mektubunu arıyorum sana göstermek için. Filiz Hanım, Robert Kolej Yüksek Okulu'nda MBA yaparken hocam olmuştu. Aynı zamanda da Koç Holding'de İnsan Kaynakları'nın başında idi ve kariyer planlaması yapıyordu.

MBA sınıfından üç arkadaşımın ikisi, Yavuz Veyisoğlu ile Doğan Sılay, Makine Mühendisliği sınıfındaki beş arkadaşımdan üçü; Doğan, Savaş Arıkan ve Yusuf D'eskinazis de benimle beraber Koç Topluluğuna katıldılar. Burada günümüzde gerçekleşmesi zor iki olay var:

Birincisi, Robert Kolej Yüksek Okulu'nun Makine Mühendisliği bölümünde altı, MBA yüksek lisans sınıfında dört öğrenci okuyor.

İkincisi, ülkenin en iyi üniversitelerinden birinin mezunlarının yarısından çoğu tek bir kuruma, Koç Topluluğu'na katılıyorlar.

İşte Filiz Hanım bizi üniversite yıllarından itibaren, ileride Koç Topluluğu'nda görev yapabilecek, istikbal vadeden gençler olarak "*erken Teşhis*" listesine dahil etmiş ve izlemiş. Ben bunun hiç farkında değildim. Yıllar sonra, mektubunu okuyunca öğrenmiştim. Benim için kullandığı "*hayata gülen gözlerle bakan*" tarifi hoşuma gitmişti. Askerden terhis olmadan, son iznimde, Filiz Ha-

nım'ın tavsiyesine uyup kendisini Koç Holding'de ziyaret ettim. "*Filiz Hanım benim askerliğim bitiyor*" dedim. Ziyaret sonunda teskeremi alır almaz Holding'in Fındıklı'daki merkezinde işe başlamam kararlaştırıldı. İşe başladığımda Vehbi Bey ve Rahmi Bey ile tanışma görüşmelerim bile ayarlandı. 60'lı yıllarda, ailenin işin başında olan fertleri, Vehbi Bey, Rahmi Bey ve Suna Hanım –o dönemde Suna Koç (daha bekardı) İnsan Kaynakları'nda görev yapıyordu– Topluluğa katılan yüksek tahsilli gençlerle ayrı ayrı görüşürlerdi.

6 Ekim 1969 Pazartesi günü, 27. yaşımı tamamlamama sekiz gün kala, Koç Holding'te işbaşı yaptım.

— Şayet izin verirseniz bir şey söylemek istiyorum. Siz, yerine çok yakışan, yerini dolduran birisiniz, bir de yakışıklı ve karizmatiksiniz...

— Laza "*Güzel mi olmak istersin, aptal mı?*" diye sormuşlar. "*Güzellik geçicidir*" diye cevaplamış.

— Böyle olmanız onları etkilemiştir diye düşünüyorum. Siz itiraz etseniz de Koç Ailesi öyle şeylere bakarlar diye duymuştum.

— Bakarlar herhalde ama artist de olsam performans olmadan yakışıklı olmak işe yaramazdı diye düşünürüm.

O zaman Koç çalışanları tahsil, aile kültürü ve yaşam tarzları ile de üst noktadaydı. Topluluk en nitelikli yeni mezunları cezbediyordu. Ben de Robert Kolej mezunuydum. Mühendislik ve MBA tahsili yapmıştım. İngilizcem vardı. Varlıklı bir ailenin çocuğuydum ve bunun sağladığı iyi bir çevrem vardı.

— Bu arada sizin bana verdiğiniz Arçelik tarihini anlatan 'Mamulattan Markaya' adlı kitapta Filiz Hanım'ın sizi anlattığı bir bölüm var. Ama önce 'Mamulattan Markaya' nasıl bir kitap, açıklarmısınız?

— Arçelik'in ve Türk Sanayiinin ilk elli yılının tarihini anlatan önemli bir kitaptır. Benim de kitapta söyleşilerim ve bir "*Son Söz*"üm var.

— Kitapta şöyle demiş Filiz Hanım:

*"Bizim bir planlama birimimiz vardı, **'insan gücü planlaması'**; ve bunun da küçük bir parçası olarak, **'erken teşhis programı'**. Adını bugün koyacak olsak 'erken tanım programı' derdik. Bu programın amacı da, ileride üst düzey yönetici olabilecek kapasitede gençlerin seçilmesi, işe alınması, yetiştirilmesi ve onlara hissettirmeden gelişmelerini sağlamak, geleceğin yönetici kadrolarını yetiştirmekti. Bu gençleri de üniversitelerden seçiyorduk tabii.*

*...Robert Kolej Yüksek Okulu'nda öğretim üyesi olduğum yıllarda; son sınıflardan ancak üç beş kişi seçebiliyorduk. Nice değerli gence, 'Gelin, Koç'ta çalışın' diyemiyordum. Seçilenlerden biri de Hasan Subaşı'ydı. Makine mühendisiydi, yüksek lisans programındaydı; askere gitti, döndü, o zaman rica ettim. İşte taa o zamandan, Hasan Subaşı'nın dosyasına bir kâğıt koymuş, **'Bu genç, gelecekte Arçelik'te 'Genel Müdür' olacak demişim ben; nitekim oldu; hatta çok daha yükseklere çıktı'**".*

— Koç'un personel seçimine gerçek değerini verdiği belli oluyor. Hem de o devirde.

Ne dersiniz?

— Evet, Filiz Ofluoğlu'nun görevini iyi yaptığını kabul ediyorum.

— Vehbi Bey'i ilk görüşünüz mü olacaktı?

— Hayır, Vehbi Bey'i yaz stajlarım sırasında Merkez Han'da görmüştüm. O zaman Koç Holding'in merkezi, İstiklal Caddesi'nde Odakule'nin karşısında, bir dönem altında Beko mağazasının bulunduğu Merkez Han'daydı. Stajını Holding'te yapan sınıf arkadaşım Doğan Sılay'ı bir ziyaretimde Vehbi Beyi ilk defa, üst kattan stajyerlerin ve çay ocağının bulunduğu alt kata "*Buraya iki çay gönderin*" diye seslenirken görmüştüm.

— Kaç yaşındaydı o zaman?

— Benim mühendislik tahsili yaptığım yıllardı. Yani 1964 filan olduğuna göre Vehbi Bey 63 yaşındaydı. Müthiş dinamikti. Veh-

bi Bey, görmeden önce de tanıdığım, saygı duyduğum bir insandı. Koç Ailesi'nden ilk tanıdıklarım, Robert Kolej'deki lise yıllarımda Sevgi ve Suna Koç olmuştu. Sevgi benden büyüktü, Suna ise benim sınıfımdaydı. O zamanlar kız koleji ile erkek koleji ayrı mekânlarda, Arnavutköy ve Bebek'teydi. Birçok arkadaşım gibi, ben de kızlarla beraber olmanın yollarını arıyordum. Bunlar arasında tiyatro, sanat ve izcilik vardı. Tiyatro ve sanata yatkın olmadığımdan izciliği seçmiştim.

Sevgi ve Suna da Kız Koleji'nin izcilerindendi. İki okulun oymakları birlikte etkinlikler düzenlerdi. Orada görüşmüştük. Sevgi ve Suna'yı Kolej dışında Çiftehavuzlar'da da görürdüm. 1949-1960 yılları arasında yazlarımızı Çiftehavuzlar'da, Ömer (Furtun) Amcalar ile beraber kiraladığımız, deniz kenarında iki katlı, büyük, eski bir köşkte geçiriyorduk.

Bir yanımızda ev sahibimiz Akerler'in ikiz apartmanları, diğer yanımızda da Avni Şasa'nın köşkü vardı. Avni Bey sosyal yaşamı, kültürü, sporculuğu ile İstanbul'un tanınan iş adamlarındandı. Eşi Melike Şasa ise (*Rauf Orbay'ın akrabasıydı*) kültürlü, sanatsever, kocası gibi sporcu ve sosyal bir hanımdı. Üç çocukları vardı; benden bir yaş büyük Ayşe, benden küçük Bekir ve 1950'de bir iki yaşında olan Aziz.

Avni Bey'lerin bahçesinde toprak tenis kortu vardı. O yıllarda tenis kortu nadir bulunduğundan korta civardan da tenisçiler gelirdi. Kortun boş kaldığı zamanlardaysa sıra Bekir ile bendeydi. Civardan gelen genç tenisçilerin arasında Suna ile Sevgi de vardı.

Kolej'in üç haftalık kış tatillerindeyse kayak kaymaya Uludağ'a çıkardık. Ulaşım zorlukları nedeni ile kayak pistlerinin bulunduğu tepelere çoğunlukla dağ sporlarına düşkün genç insanlar çıkarlardı. Rahmi Bey'i de orada sık görürdüm. Suna da gelirdi. Sevgi'yi dağda gördüğümü hatırlamıyorum. Akşam yemeklerinden sonra, Büyük Otel'in salonunda, topluca eğlenilirdi. Rahmi Bey, katıldığı gecelerde renkli kişiliği ve özgüveniyle dikkatimi çekerdi.

1949-1964 yılları arasında Osmanbey'de, o zamanlar köşedeki Mobil benzin istasyonunun Harbiye tarafında oturduk. Halaskârgazi Caddesi, 192 numara, Trak Apartmanı, Kat 4, Daire 8. Vehbi Bey'ler de Halaskârgazi Caddesi üzerinde, Şişli yönünde Küçük-



Uludağ'da arkadaşlarla (Ayşe, İpek, Ali, Osman, Vicdan, Ayşecan)

bahçe Sokağı köşesinde, Çankaya Apartmanı'nda otururlardı. Bizim balkondan bakıldığında Çankaya Apartmanı görünürdü.

Rahmi Bey'in mor-beyaz iki renkli, üstü açılabilir bir spor arabası vardı. Markasını hatırlamıyorum ama Pontiac, Mercury gibi bir Amerikan modeli olmalı. Apartmanın önüne park etmişse Rahmi Bey evde demekti.

Rahmi Bey, tanınan, yakışıklı, arabalı, kızlarla arkadaşlık eden bir genç olarak hepimizin idealiydi. Gençlerin arasında Rahmi Bey'in çapkınlığı da meşhurdu. Gerçi görmez ama duyar, duyduklarımızı da abartarak anlatırdık. Belki Kolej'de okumuş olmasından, belki de yakın çevrede yaşadığımızdan, Rahmi Bey her zaman kendime yakın bulduğum bir kişidir. O da benim gibi (*yahut ben de onun gibi*) toplantılarda sıkılınca resim karalar, Türk kültürüne "*soğuk*" gelen Anglo-Sakson espriler yapar, uzun yazmaktan ve okumaktan hoşlanmaz. Benden çok farklı olarak da, geniş zevkleri ve takdir ettiğim özellikleri vardır. İş konusunda zaman zaman görüş ayrılıklarımız olmasına karşın, stratejik ve dünya görüşlerine genellikle katılırım.

Dolayısıyla, Koç Holding'te çalışmaya başlamadan, Sadberk Hanım ve Semahat Hanım dışında, ailenin diğer fertlerinin hepsini görmüştüm.

— Önce Vehbi Bey'le görüştünüz öyle mi?

— Evet. Filiz Hanım beni ilk olarak Vehbi Bey'e yönlendirmişti.

— Vehbi Bey'le yaptığınız mülakattan neler hatırlıyorsunuz?

— Vehbi Bey'le görüşmemizden unutmadığım iki husus var. Birincisi, ben daha yeni terhis olduğumdan, saçlarım hâlâ asker traşıydı. Zamanın modasına uygun olarak da favorilerimi kulak altına kadar uzatmaya niyetliydim. Ancak daha saçlarım uzamadığından yanaklarımda çirkin görüntülü tüyler vardı. Vehbi Bey'e onları göstermemek için kendisine hep cepheden bakmaya çalışıyordum. O hareket ettikçe ben de yüzümü o yöne doğru çeviriyordum. Kendisine hiç profil vermedim. Kim bilir, belki de boynumun tutulmuş olduğunu düşünmüştür.

İkincisi, görüşmenin sonunda Vehbi Bey,"*Babamı iyi tanırdım. Çalışkan adamdı. Sen de onun gibi misin*?" diye sordu. Babamı iki yıl önce kaybetmiştim. Hemen cevap veremedim. Sonra "*Buna zaman içinde siz karar verirsiniz. Benim şu anda bir şey söylememe imkân yok.*" dedim.

Bu soru aklımdan hiç çıkmadı. Aradan yıllar geçip Koç Topluluğu'nun üst düzey yöneticileri arasına girdiğimde Vehbi Bey'e gideyim, sorusunu hatırlatıp "*Vehbi Bey, siz bana 1969'da bu suali sormuştunuz, şimdi ne düşünüyorsunuz?*" diyeyim istedim. İki nedenle bunu yapmadım.

Birincisi, zaman zaman benimle çalışanların bir süre sonra gelip, "*Şöyle bir şey söylemiştiniz, hiç aklımdan çıkmıyor, şunu söylemiştiniz, hiç unutmam.*" dediklerinde ben çoğunlukla söylediklerimi hatırlayamadım. Onlar için önemli olan unutamadıkları cümleler, benim için söylediğim birçok sözden biri olduğundan, hafızamdan çoktan silinmişti. Vehbi Bey de muhtemelen onca görüşmenin içinden bu suali hatırlamaz diye düşünmüştüm. İkincisi de sorduğuma göre Vehbi Bey'den olumlu bir cevap, bir övgü işit-

meyi beklediğimi hissettim. Erdoğan Gönül'ün arada sırada bana takıldığı gibi "*fishing for compliments*" kompliman peşinde olacağımı düşünüp, torunum Osman'ın sık kullandığı deyişiyle, bu durumu *'beğenmedim'*. Dolayısıyla sormadım.

Vehbi Bey'in suali bana bilinçli bir meydan okumaydı (*challenge*) diye düşünüyorum. Hem artık cevabı da biliyordum: Evet, babam gibi çalışkandım.

— Sonra da Rahmi Bey'le mi görüştünüz?

— Birkaç gün sonra da Rahmi Bey ile görüştüm. O sürede saçım ve favorilerim uzadığı için profilimle ilgili bir sorunum yoktu.

— O zaman Rahmi Bey kaç yaşındaydı, siz kaç yaşındaydınız?

— Rahmi Bey benden on bir yaş büyüktür. Ben 1941'liyim, o 1930'ludur. 1969'da ben yirmi sekiz olduğuma göre Rahmi Bey de otuz dokuz yaşındaydı. Rahmi Bey'le daha samimi bir konuşma yaptığımızı, ne olduğunu şimdi tam hatırlamamakla beraber espriler yaptığını hatırlıyorum. Aklımda kalan "*İleride ne olmak istiyorsun?*" sorusudur. İleride ne olacağımı uzun boylu düşünmemiştim. Makine mühendisiydim. MBA de var. Ben de "*Yönetici*" dedim. Rahmi Bey'in cevabımı beğendiğini hissettim. "*Güzel*" dedi "*Aman saman gibi mühendis olma.*" Mühendisliğin samana benzetilmesinden pek hoşlanmamıştım ama sesimi çıkarmadım. O yıllar en başarılı öğrencilerin mühendis olduğu dönemdi. Herkes mühendis olamıyordu. Rahmi Bey'in, La Fontaine'in tilkisi gibi, ulaşamadığı üzüme koruk dediğini bile düşünmüştüm. Sonraları, Rahmi Bey'i tanıdıkça ne demek istediğini daha iyi anladım.

— Rahmi Bey ne demek istemişti?

— Tek yönlü olma. Rahmi Bey çok yönlü bir insandır. Mühendisleri katı ve tek yönlü buluyordu. Daha geniş görüşleri, değişik merakları olan kültürlü çalışanlar istiyordu.

Kırk yıl perspektifinden şimdi geriye bakınca (*hindsight is 20/20)* Vehbi Bey'in "*çok çalış*", Rahmi Bey'in de "*çok yönlü ol*" mesajını verdiklerini söyleyebilirim.

— Gayet net bir şekilde "Saman gibi olma!" dedi, öyle mi?

— Saman sıfatını unutmadım. İş yaşamımda ben de birçok iyi mühendisin iyi yönetici olamadıklarına bizzat tanık oldum. Kendilerini formüllerin katı kalıplarından kurtarıp yöneticiliğin gerektirdiği esnekliği ve yumuşaklığı gösteremiyorlardı. (*IQ vs. EQ*). Ağaçlara bakıp ormanı göremiyorlardı. O dönemde sanayi şirketlerinin başında da genellikle mühendisler vardı. Rahmi Bey'in herhalde onlardan ağzı yanmış olacak ki saman gibi bir yönetici daha istemiyordu.

Bunları sonradan düşündüm. Mühendisliğe hissi bir bağlılığım yoktu, ama "*saman gibi mühendis*" tanımlaması aklımdan çıkmadı.

— Peki Suna Hanım, onunla görüşmediniz mi?

— Suna Hanım'la daha sonra, işe girdikten bir süre sonra görüştüm.

— O neler sordu?

— Suna Hanım'la daha önce de konuştuğumuzdan, o görüşmeden aklımda kalan özel bir cümle yok. Suna Hanım'ın öncelikleri, çalışma hayatında kurumsallık, dürüstlük ve karşılıklı güvenin önemiydi. Suna Hanımdan aldığım mesaj da Topluluğun geleceği için kurumsallaşmanın (*o günkü tabirimizle profesyonelleşmenin*) gereği olmuştu.

— Bu arada Filiz Ofluoğlu'nun 'Mamulattan Markaya' adlı kitaptaki bir tesbitini de sanırım burada paylaşmam gerek. Filiz Hanım şöyle anlatmış;

"Eğitime çok önem verirdi Vehbi Bey; kurduğu şirketlerdeki eğitilmiş insan o günler için çok büyük ihtiyaçtı ve bu eksikliğin giderilmesinden sonra hedeflediği amaç da kurumsallaşmaktı; ya da onun tabiriyle söylersek, ***'müesseseleşmek ve devamlılık!'****... Yani kurduğu ve kuracağı şirketler öyle sağlam bir yapıya sahip olmalı ki, o şirket hep yaşamalı; başına geçecek kişilerin karakterinden çok, şirketteki bütün insanların işbirliğinin ürünü bir karakteri yansıtmalı. Sürekli bunu geliştirmek için çalıştı Vehbi Bey.*

*Kurumsallaşmanın bir ayağı '**holdingleşmek**'se, öteki ayağı '**uzun vadeli şirket planlaması**'dır, ki ben her iki sürece de aktif olarak katıldım... Tabii o yıllarda gerek holding gerekse modern anlamda bir işletme ve yöneticilik anlayışının alt yapısı yok Türkiye'de; ve Koç, bu bakımdan da öncü bir misyon üstlenmiştir, bunun da altının çizilmesi lâzım...*

*Bütün şirketleri holding çatısı altında toplamanın başta gelen yararı, '**uzun vadeli stratejik planlama**' yapabilmesiydi tabii. Bir şans olarak o yıllar, Türkiye'de planlama kavramı da yerleşmiş; 1960'dan sonra Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştu ve Vehbi Bey de planlamadan yanaydı. Bir gün, Fındıklı'dayız, Koç Holding kurulmuş artık; Gündüz Pamuk geldi; 'Yahu, ben bu rakamlara bakıyorum, yatırımların yüzde elliden fazlası otomotive gidiyor, oysa kârın yüzde ellisinden fazlası beyaz eşyadan, Arçelik'ten geliyor; bu işte bir yanlışlık var, hemen bir şirket planlaması yapıp yatırımlarımızı uzun vadeli konjonktüre göre yapmamız lâzım' dedi."*

— **Sonunda Vehbi Bey'in hedefi gerçekleşmiş. Peki mülakattan sonra bir mektup mu aldınız?**

— Evet. İşe giriş mektubumu Rahmi Bey imzalamıştı (bkz. s. 284). 3800 lira brüt maaşla, ki o zaman için iyi başlangıç ücretiydi, Koç Holding Sanayi İşleri Koordinatörlüğü'nde, Proje Mühendisi olarak işe başlamıştım. Altı ay sonra ise Suna Hanım'dan ilk resmi mektubumu aldım. Mektubunda "*çalışmamdan memnun olduklarını*" ve maaşımın 4300 TL'ye yükseltildiğini bildiriyordu. 1969 enflasyonunun iki katından yüksek bir artış.

O yıllarda Koç Topluluğu'na yeni katılan yüksek tahsilli gençler, önce Topluluğun bütününü tanımaları için merkezde, Holding'te işe başlar, altı ay bir yıllık bir hazırlık süresi sonunda, yeteneklerine, eğilimlerine ve ihtiyaca göre uygun şirketlere atanırlardı.

Topluluk büyüdükten sonra bu sistem kalktı. Bence yararlı bir uygulamaydı, kalkması iyi olmadı. Çünkü yeni işe girenler, Holding'de değil de şirketlerde işe başladıklarından (*Arçelik, Otosan, Aygaz gibi*) kendilerini Arçelikli, Otosanlı, Aygazlı hissediyorlardı. Onlar için önce şirket, sonra Topluluk geliyordu. Oysa bizler ken-

dimizi öncelikle Koç Topluluğu'nun mensubu olarak gördüğümüzden Topluluk çıkarlarını gözetmeyi ve şirketler arası dayanışmayı hep ön planda tutmuştuk.

— Şimdi Koç Holding'deki ilk iş gününüzü hatırlayın. 6 Ekim 1969 Fındıklı'dayız. İşe gideceksiniz. Nasıl hazırlandınız? Eminim ki yine çok şıktınız. Neler giydiniz? Neler hissettiniz? Heyecan durumu? O günü biraz konuşalım.

— Muhakkak heyecanlı olmalıyım ama ayrıntıların tamamını hatırlamıyorum. İş hayatımın ilk günü. Gri takım elbisemle beyaz gömlek giymiş, bordo kravat bağlamıştım. Bebek'ten Peugeot 404 arabamla Fındıklı'ya geldim. O yıllarda sabahları Fındıklı Han'ın önünde park yeri bulmak mümkündü. Arabadan çıkarken Fındıklı Han'ın kapısından girenlerin beni süzdüklerini fark etmiştim.

— Acaba kim geldi diye mi?

— Herhalde. Ne de olsa yeni bir yüzdüm. "*Acaba kendi arabamla gelmekle iyi etmedim mi?*" diye düşündüğümü hatırlıyorum. "*Acaba daha mütevazı bir şekilde mi gelseydim?*"diye içimden geçirmiştim.

Fındıklı Han'ın girişinde büyükçe bir hol ve asansör vardı. Vehbi Bey'in odası en üst kat olan 5. katta, Sanayi İşleri de 3. kattaydı. Zaman içinde Vehbi Bey dahil, aile mensupları ve birçok üst düzey Koç yöneticisi ile bu asansörü çok paylaştım. Ancak ilk çıkışımda asansördekilerin hiçbirini tanımıyordum.

Üçüncü kata çıkınca, Sanayi İşleri Koordinatörü Tanju Köseoğlu'nun köşe ofisine gidip işe geldiğimi belirttim. Tanju Bey ofisinin karşısındaki dört çalışma masası bulunan büyükçe bir odada çalışacağımı söyledi. Odayı Uğur Şanda, Doğan Sılay ve Yusuf Eskenazi ile paylaşacaktık. Doğan ve Yusuf, zaten sınıf arkadaşımdılar. Uğur da Kolej'den. Sınıfı bizden büyük olmasına rağmen futbol oynadığı için tanıyordum. Kalecilik yaptığından ve zayıf olduğundan okuldaki lakabı "*uçan kemik*"ti. Fındıklı'da devamlı kalmayıp sağa sola gittiğimizden, odada aynı anda iki kişiden fazla olduğumuz zaman nadirdi. İşte, işe böyle başladım.

İlk haftalarda Alarko'nun otomatik vanaları tanıttığı bir seminerine katıldım. Seminer bana fazla teknik ve sıkıcı geldi. Raporunu yazmak ondan daha da sıkıcıydı. Ve 28'inci doğum günümde (14 Ekim1969, Salı) ilk görevimi aldım.

İlk projem ticari buzdolaplarının üretimi ile ilgiliydi. O yıllarda Sütlüce'de yani 1967'de Çayırova'ya taşınan Arçelik'in ilk fabrikasında üretim yapan Beko Teknik şirketinin iki bölümü vardı. Biri radyo ve elektronik cihazları, diğeri de ticari buzdolapları ve şişe soğutucuları üretirdi.

Daha marketler gelişmediğinden vitrinli soğutucular bakkallarda, kasaplarda, pastahanelerde kullanılırdı. Dükkânların cephesi, soğutucuların kullanım yerleri farklı olduğundan, terzi gibi mekânda ölçü alınır ve dolap ona göre imal edilirdi. Ahşap karkas, alınan ölçülere uygun olarak çatılır, caka ile kıvrılan sac gövde karkasın üzerine çivi ile çakılırdı. Boyadan sonra vitrin camı ve soğutma ünitesinin montajı ile ürün tamamlanırdı. Bu üretim, işçi yoğun, standart olmayan ve kalitesi de farklı olabilen bir süreçti.

Ayrıca ürünler siparişe özel üretildiğinden stoklanamaz, ilkbahar ve yaz aylarında üretim çok yoğun, sonbahar ve kış aylarındaysa düşük tempoda geçerdi.

Görevim, vitrin buzdolabı tasarımını standardize ederek, seri üretime uygun hale getirmekti. Ahşap karkası olmayan, gövde sacının metal çerçeveye nokta kaynağı ile bağlandığı bir model tasarlamıştım. Vitrin dolabının en fazla talep gören üç boyunda (*160, 180, 200 cm*) modeller üretecektik. Standart modellerin maliyeti ve fiyatı düşük olacak, bunların dışında özel ebadlı ürün taleplerini ayrı bir ekip, daha yüksek fiyata üretecekti. Alışılmış usulleri değiştirmek zor geldiğinden çalışanları ikna etmek kolay olmadı. Sonunda bir prototip hazırlamayı başardık.

Rahmi Bey, Tanju Köseoğlu, Beko Teknik Genel Müdürü Garo Kalutsyan, Ticari Soğutucular Müdürü Ragıp Ekşioğlu, İmalat Müdürü Tarcan Atay'dan oluşan heyet prototipi inceledi ve beğendi.

Ancak üretime geçmeden benim Arçelik'e tayinim çıktı. Üzerinde altı aya yakın çalıştığım ilk projemin başarılı olması, benim için

hem değerli bir deneyim hem de özgüven kaynağı olmuştu. Ayrıldıktan sonra da projenin Beko Teknik'teki gelişmesini yakından izledim. Adetlerin düşük olması nedeni ile seri üretim için gerekli tezgâh, kalıp ve aparat yatırımının ekonomik olmayacağı, ciddi bir rekabet baskısı olmadığı gerekçesi ile ve muhtemelen alışılmış usulleri değiştirmenin zor gelmesinden dolayı *"kaynaklı ticari vitrin soğutucusu"* tasarımı üretime girmedi.

— Holding'de ne kadar çalıştınız?

— İş başvurusu sürecimde görüştüğüm Arçelik Genel Müdürü Fahir İlkel, Amerikan General Elektrik firması ile on yıllık bir teknik anlaşma imzalamak üzere olduklarını, anlaşmanın yürütülmesi için İngilizceye hakim, genç bir mühendis aradıklarını, bu nedenle de anlaşma gerçekleşirse Holding'den Arçelik'e geçeceğimi söylemişti. Öyle de oldu, Fındıklı'da işe başladıktan altı ay sonra Arçelik'e tayin olduğum ve 1 Temmuz 1970 tarihinde Çayırova'da işbaşı yapmam bildirildi.

— Onlar karar verip uygulamışlar, sizin haberiniz de yok öyle mi?

— Evet. Zamanlama konusunda bilgim yoktu. Yazıdaki ibare *"Bay Hasan Subaşı, 1 Temmuz 1970'den itibaren Arçelik'te çalışmaya başlayacaktır"* şeklindeydi. Aynı günlerde Fındıklı'daki oda arkadaşlarımdan Doğan Sılay Aygaz'a, Uğur Şanda Bürokur'a, Yusuf Eskenazis de Bozkurt'a atanmışlardı.

Arçelik ile General Elektrik (GE) arasında imzalanan mühendislik anlaşmasını GE'nin *'International Refrigeration Operations'* (IRO) bölümü yürütüyordu. Ben de Arçelik tasarım ekibinin başındaydım. Mühendistim, İngilizcem vardı, ticari de olsa bir soğutucu deneyimi edinmiştim ve Fahir Bey'in bu görev için tercih ettiği kişiydim. Bundan iyisi can sağlığıydı.

Arçelik'te, çalışacağım Ürün Tasarım Mühendisliği (*Product Design Engineering*) bölümünün o zamanki adı "Konstrüksiyon Müdürlüğü'ydü".

Burda biraz Arçelik'in tarihine göz atmamız gerek. Arçelik, 1955 yılında madeni büro eşyası üretmek üzere kurulmuş. Vehbi

Koç 50'li yıllarda karma ekonomiye geçilince şirketlerin, ofislerin süratle gelişeceğini ve büro eşyasına talebin artacağını önceden görmüş. Ahşap mobilyanın maliyeti yüksek ve üretimi yavaş olduğundan çelik büro eşyası üretimine girmeye karar vermiş.

Üretim için Kağıthane'de Erel Çelik Eşya şirketinde ortağı Edip Ossa ile madeni eşya üretimi yapan Lütfü Doruk'la anlaşmış. Satış ve dağıtım için de büro eşyası ithal edip satan Burla Biraderler'i, daha sonra da büro eşyalarının en büyük alıcısı olan Devlet Malzeme Ofisi'ni ortakların arasına katıp şirketi kurmuş. Kuruluşta şirketin adı *"Erel Çelik'*miş." 1957'de Edip Bey Erel Çelik ismine sahip çıkınca şirketin adı *"Arçelik"* olarak değiştirilmiş.

Arçelik, ham maddesi çelik olan birçok ürün üretmiş. Büro eşyası yanında ordu için matara ve miğfer, evlere tencere, tava ve küvet, tarım sektörüne biçerdöver, mibzer, inşaat sektörüne çelik ve aluminyum profil, taşıtlar scooter ve triportör bunlardan bazıları. 1959 yılında çamaşır makinesi, 1960'da buzdolabı montajı Arçelik'in ürün listesine katılmış. Kısaca, üretiminde çelik ya da sac bulunan hangi ürünlere pazarda talep varsa, Arçelik onları üretmiş.

Tasarım mühendisliğine de *"Konstrüksiyon Müdürlüğü"* denmesi, inşaatlara sac ve aliminyum profil yapıldığı yıllardan kalma.

Ben de 1 Temmuz 1970 Çarşamba günü, iş hayatıma yön verecek olan Arçelik Konstrüksiyon Müdürlüğü'nde, 1970'in 15 numaralı tamimiyle, 2. sınıf proje mühendisi olarak göreve başladım.

— Bu arada aklıma takıldı. Neden 2. sınıf? Neden 1. sınıf değilsiniz?

— Bu konu benim de aklıma takılmıştı. Görüşmelerimizde de böyle bir sınıf söz konusu olmamıştı. Holding'de *"proje mühendisi"* olarak görev yapmıştım. Bunun üzerine Personel Müdürü Ergin Evcimen'e çıkıp *"Robert Kolej'de yüksek tahsil yapmama, İngilizce bilmeme, Koç Holding'te çalışmış olmama rağmen neden 2. sınıf oluyorum? Bunun kriterleri nedir? Nasıl 1. sınıf olunuyor?"* diye sordum. Evcimen *"Arçelik'te usul böyle. Yeni elemanları tanıma ve deneme süreci için 2. sınıf olarak işe başlatıyoruz. Bunun sizin açınızdan da yararı var. Kısa bir süre sonra 1. sınıfa terfi edip*

maaşınıza zam alacaksınız" demişti. "*Beni baştan 1. sınıf yapsanız da zammı şimdiden alsam*" desem diye düşünmüştüm ama "*şeriatın kestiği parmak acımaz*" diyerek durumu kabullendim.

Yılbaşından önce maaşımda bir değişiklik olmadı. Ama ben bu durumun gene de bir yararını gördüm. Genel Müdür olduğumda "*Ben bu şirkete 2. sınıf proje mühendisi olarak girip kademeleri birer birer geçerek en tepeye çıktım*" diyebilmenin etkisi bir başka oldu.

— Olay sizin lehinize bir duruma dönüşmüş desenize?

— Evet, sonra lehime kullandım ama altı ay düşük maaşla ve 2. sınıf olmanın ezikliğiyle çalıştım.

— Daha sonra 1. sınıf oldunuz?

— Evet, 1971 başında 1. sınıf mühendis olarak ücret zammını almıştım. Arçelik'teki başlangıcım böyle oldu.

— Biz şimdi ilk günü hatırlayalım. Nasıl gittiniz Çayırova'ya?

— Arçelik'e tayin olduğumda henüz eşim ve annemle birlikte Bebek'te, Cevdet Paşa Caddesi 108 numaradaki Koruyolu Apartmanı'nda oturuyorduk. Bebek'ten Çayırova'ya gidecektim. 1970'te köprü yoktu. Kabataş'tan araba vapuru ile Üsküdar'a geçiliyordu. Üsküdar'dan Haydarpaşa'ya, oradan da Ankara Yolunun (şimdi E-5) girişine. Çayırova-Haydarpaşa arası tam 40 kilometreydi.

Yol, Bostancı tüneline kadar duble, tünelden sonra çift yönlü oluyordu. 1960'tan beri yazları Tuzla Mercan Yuvası'nda geçirdiğimiz için yolu iyi biliyordum. Çayırova fabrikası E-5 üzerinde Tuzla sapağından 5 km. ilerideydi. Kısacası evle iş arasındaki yol oldukça uzundu.

Fındıklı'ya ilk gidişim gibi, Çayırova'ya da kendi arabam, kostüm ve kravatımla gittim. Çayırova'da arabam kadar kıyafetim de dikkat çekmişti. Yaz ortasında fabrikada benim dışımda kravatla dolaşan herhalde bir de Genel Müdür vardı. Muhtemelen beni görenlerin ilk intibaları da "*kendini Genel Müdür sanan bir*

züppe" olmuştur. 70'lerde fabrikaya araba ile gelenler de bir elin parmaklarından fazla değildi. Orada Genel Müdür'ün şirket arabası dışında bir iki tane, satışına yeni başlanan Anadol gördüğümü hatırlıyorum.

O zaman neden Fındıklı'dan ders almadığımı düşünmüştüm. Ancak henüz servis saatlerini bilmiyordum. Saat 08.00 de Çayırova'da işbaşı yapmak için de herhalde gece yarısı yola çıkmam gerekecekti.

Fındıklı'nın Koç Ailesi'yle birlikte olma ayrıcalığı ile yüksek tahsilli, kültürlü, genç, şık giyimli kızlı erkekli çalışanlarından sonra Çayırova'nın çoğunluğu bıyıklı erkek işçileri ile iş önlüklü teknisyenlerini pek cazip bulmadığımı hatırlıyorum.

Ayrıca, Genel Müdürlüğün ve Mühendislik ofislerinin, fabrika binasından ayrı, şantiye binası olarak inşa edilmiş ince uzun, konteyner tipi bir yapı içinde olması da hiç iç acıcı değildi.

Kısaca Arçelik'e *"attan indik, eşeğe bindik"* hissiyatı ile başladım. İlginç olan, yirmi yıl sonra Holding'e döndüğümde de benzer hisleri Nakkaştepe'de duyacak olmamdı.

— Şantiye binası Genel **Müdürlük'tü dediniz? Nedir bu?**

— Çayırova'da bana ilginç gelen bir durum vardı. Fabrikanın inşaatında şantiye olarak kullanılan baraka, sonradan Genel Müdürlüğe dönüştürülmüştü. Şantiye barakası derken kötü bir yapı demek istemiyorum, ama o amaçla yapılmış ince uzun bir binaydı. Yola yakın ucunda Lütfü Bey'in, Fahir Bey'in, Lemi Bey'in yani Genel Müdür ve Yardımcıları'nın odaları vardı. Ondan sonra da mühendislerin ve teknisyenlerin ofisleri geliyordu. Tıpkı lokomotif ve vagonları gibi. Üretimse, aşağıdaki fabrika binasında yapılıyordu. Çalışmaya başladığım zaman ilk aklıma gelen soru *"Neden mühendisler üretimden ayrı?"* olmuştu.

Araziye uygun olarak şantiye binası tepeye, fabrika da aşağıya yerleştirilmişti. Fabrikaya yaklaşık yüz basamak inerek gidiliyordu. Bu kopukluk beni hep rahatsız etti. Üretimde çalışanların, mühendisleri kendilerine yakın bulmamalarının bir nedeninin de bu mekân ve seviye farklılığı olduğunu düşünürdüm.

— Mühendislerin üretime daha yakın olması sizce neden önemliydi?

— Düşün, ben soğutuculardan sorumlu ürün mühendisiyim, buzdolabıyla ilgili bir çalışma yapmak için fabrikaya ineceğim. Orada, üreticiler beni *"üretimin dışından yukarıdan gelen ukala"* olarak algılayacak. Benim üretim hatalarını yakalamak peşinde olduğum varsayımıyla hareket edip benden bilgi gizlemeye çalışacaklar, hatta daha da ileri gidip benim yanlışlarımı bulmanın peşinde koşacaklar. Kısacası bu ortam verimli çalışmak için uygun değil.

On beş yıl kadar sonra, her ürünün ayrı fabrikası olduğunda, ürün ve üretim mühendislik bölümleri fabrikanın içine girdi. Ve Çayırova'da sadece merkezi AR-GE ve ileri mühendislik bölümleri kaldı.

— Evet, Arçelik'teki ilk gününüzde kalmıştık. Gününüz nasıl geçti? Neler yaptınız?

— İlk gün Genel Müdür Fahir İlkel Çayırova'da değildi. Teknik Genel Müdür Yardımcısı Profesör Lemi Ulugöl ile uzun bir görüşmem oldu. Ürün Tasarım, Üretim ve Kalite mühendislikleri Lemi Ulugöl'e bağlıydı. –Lemi Bey'in İTÜ'de bir kürsüsü vardı–. İnsan kaynaklarının bağlı olduğu İdari Genel Müdür Yardımcısı Ege Cansen'e telefon etti *"Hasan Subaşı Konstrüksiyon Müdürlüğü'nde işbaşı yaptı. Kendisine bir oryantasyon programı hazırlayalım"* dedi.

— Başka neler konuştunuz Lemi Bey'le?

— Lemi Bey'le, Arçelik'ten Kolej'e, işten aileye, çok değişik konular konuştuk. Bilgili, deneyimli ve kültürlü bir kişiyle konuşmak ve sorularımı sormak imkânını bulmam, Fındıklı'dan Çayırova'ya geçişten duyduğum tedirginliği biraz da olsa azaltmıştı. General Elektrik'le yapılan anlaşmadan ne beklendiğini, rolümün ne olacağını, Çayırova'nın çalışma saatlerini, geliş gidiş alternatiflerini ve bunun gibi kafamı kurcalayan birçok konunun cevaplarını o görüşmede aldım. Prof. Lemi Ulugöl'ün kişiliği ve gösterdiği yakınlık benim Arçelik'e ısınmamda önemli bir etken olmuştur.

Çayırova'da mesai saat 08.00 de başlıyordu ama saat 07.45'de herkes işinin başında oluyordu. Paydos düdüğü ise 18.36'da çalardı. Neden 18.30 veya 18.35 değil de 18.36 diye soracak olursan, iş sözleşmesinin gerektirdiği haftada 48 saat çalışma süresini 5 günde tamamlamak için. Bir saat yemek molasını düştüğünüz zaman, günde 9 saat 36 dakika x 5 gün = 48 saat/hafta ediyordu.

— Sizin ofiste kimler vardı? Kaç kişiydiniz?

— Başladığımda Konstrüksiyon bürosunda benim dışımda dört mühendis, bir endüstriyel tasarımcı, yedi sekiz teknik ressam görev yapıyordu. 1970 yılında, üretim mühendisliği, kalite mühendisliği, laboratuvar teknisyenleri ve prototip atölyesi çalışanları ile Arçelik, elli kişi civarında önemli bir ürün ve üretim mühendisliği kadrosuna sahipti.

— 1. sınıf mühendis var mıydı?

— Benden başka 2. sınıf mühendis zaten tanımadım. Bürodaki mühendisler bilgili ve deneyimliydiler. Beko Teknik'te benim dışımda deneyimsiz mühendis görmediğimden bundan etkilenmiş, biraz da çekinmiştim. Buzdolabının kompresörü neresidir, soğutma sistemi nasıl çalışır, üretimde hangi malzemeler kullanılır, hiçbirini bilmiyordum. Bir yandan bilmediğimi belli etmemeye, diğer yandan da her şeyi süratle öğrenmeye çalışıyordum.

— Oradakiler kaç senelik mühendislerdi?

— Mühendisler genellikle beş ila on yıllık deneyime sahiptiler. Büronun en kıdemlisi yirmi yılın üstünde mühendislik yapmış olan İsmet Adem'di. Şirkette tanındığı adı ile İsmet "*Ağabey*", bir nevi "*kıdemli mühendis*" konumundaydı. Çamaşır makineleri ve ısıtıcılardan sorumlu Galip Sipahi, Almanya'da mühendislik yaptıktan sonra Arçelik'e gelmişti. Havalı ve forsluydu. Daha yeni olan Ömer Oğuz onunla çalışırdı. Soğutuculardan sorumlu mühendis –Bilgin Berk– işten yeni ayrılmıştı. Deneyleri ve araştırmaları yöneten Yüksel Tütüncü'yse İstanbul Teknik Üniversitesi mezunuydu. Kısaca, altı aylık Beko Teknik geçmişimle büronun en deneyimsiz mühendisi bendim.

— Arçelik'te sizi şaşırtan bazı teknik kodlamalar varmış...

— Evet, Arçelik'te işe ürün mühendisi olarak başladım biliyorsun, oturdum teknik resimleri inceliyorum. Bütün ürünlerin kodları var. Buzdolapları "B" ile başlıyor. B-130, B-230, B-290 diye litre cinsinden iç hacmine göre gidiyor.

Çamaşır makinesi modelleriyse Ç ile kodlanmış; Ç-7, Ç-8, Ç-11... "*Niye 8'den 11'e atladınız?*" dedim. Çünkü Ç-11 ikizmiş. Yan yana iki kazanı varmış. "*Çamaşırı birinde yıkıyor, alıp öbürüne koyup kurutuyorsun. İkiz olduğu için 11*" dediler. "*Peki 9 ve 10 yok mu?*" diye sordum. "*Yok*" cevabını aldım. Bunu anlamıştım.

Ancak E-125, E-200 kodlu iki ürün daha vardı. O zaman ekmek kızartıcısı filan üretimde değildi. Ne olduklarını bir türlü çıkartamadım. "*Bunlar nedir?*" diye sordum. "*Klima cihazları*" dediler. "*Peki neden kodu 'E'?*" diye sordum. Yüzüme "*Sen İngilizce bilmiyor musun?*" gibisinden bakarak "*İngilizcesi Eyr Kondişın olduğundan*" dediler. İşte size 1970'de Arçelik'in teknik bürosundan insan manzaraları.

— Orada en çok kiminle anlaştınız?

— Hepsiyle muhtelif seviyelerde arkadaşlığım olmuştur. Yazışma usullerini İsmet Ağabey'den öğrendim. Herkesin sevdiği, saygın bir kişiliği vardı. Galip ile aramız iyiydi. Endüstriyel tasarımcı Umur Çamaş yaratıcı olduğu kadar muzip ve şakacı biriydi. Ben de şaka sevdiğimden olacak, onunla iyi dost olduk. Yüksel Tütüncü ile biraz mesafeliydik. Beni doğal olarak rakip görüyor ve mağduru oynuyordu.

Benim hakkımda "*Genel müdürün akrabası, Holding'den kravatlı, iş bilmeyen mühendis getirdiler. Yakında başımıza da geçirirler*" şeklinde düşündüğünü sanıyorum.

Konstrüktör, teknik ressam ve teknisyenlerle oldukça sıcak bir ilişkim oldu. Tasarım yapmasını onlardan öğrendim diyebilirim. Üniversitede yaz döneminde "*Teknik Resim*" dersi vermiştim. Teori ile pratik arasındaki mesafeyi onların desteği ile kısa sürede aştım. Özellikle Mehmet Ali Teker, Nihat Yavuz, Nafi Özgürel, Burhan Erincin ile teknisyenlerden Ziya Yalçın ile Celal Kırış'ın üstümde çok hakları vardır.

Çayırova Fabrikası Üretim (*o zamanki adıyla İmalat*) Müdürü Ethem Yücesan çok değişik ve ilginç bir adamdı. Mühendis değildi ama müthiş bir İmalat Müdürüydü. Arçelikliler için o "*Ethem Usta*"ydı. Rus kökenli olduğu söylenirdi. Fiziki yapısı, gür ve arkaya taranmış saçları ve bıyıkları nedeniyle onu Stalin'e benzetirdim.

— Ethem Usta ilginç bir kişilik anlaşılan...

— Arçelik'in ilk gününden itibaren üretimin içindeydi. Lütfü Bey kendisini Erel Çelik'ten Arçelik'e getirmiş. Çalışkan, işine düşkün ve olgun bir yöneticiydi. Ayrıca ayaklı ansiklopedi gibiydi. Bugün hayatta olsa muhtemelen adı "*Google Ethem*" olurdu.

Ethem Usta'yla ilgili bir anımı da paylaşayım. Ama daha önce bahsettiğim fiziki özelliklerine bir de orta boylu-tıknaz oluşunu ve parmaklarının da sosis gibi kalın olduğunu eklemem lâzım.

Mühendislerle imalatçılar arasında doğal ve geleneksel bir çekişme vardır. Mühendisler üretimin teknik resimlere uygun yapılmasını, imalatçılar da teknik resimlerin üretime uygun çizilmesini isterler.

Üretici için öncelik, programlanan adette üretimi zamanında gerçekleştirmektir. Mühendislikse teknik resimlere ve kalite standartlarına uygun olmayan ürünü üretimden saymaz. Ben daima üreticilere yakındım. Onlarla konuşur, onları dinler, onlardan birşeyler öğrenmeye çalışırdım. Üretim sorunlarına teknik çözümler bulmaya çalıştığımdan Ethem Usta ile de aram iyiydi. Fırsat buldukça da gönlünü almaya çalışırdım.

Bir yurtdışı seyahatimden kendisine, o zaman yeni çıkmış ve Türkiye'de henüz bulunmayan küçük bir elektronik hesap makinesi getirmiştim. Ethem Usta bu düşünceli davranışımdan pek memnun olmuştu. Fakat odasında paketi açınca hesap makinesinin tuşlarının küçücük olduğunu fark ettim. Ethem Usta'nın kalın parmakları ile sadece bir tuşa basması mümkün değildi.

— Desenize La Fontaine hikâyeleri gibi olmuş...

— Evet. Herhalde odadaki herkes aynı şeyi düşündü. Daha kimse "*Usta, sen bu parmaklarla bu tuşlara nasıl basacaksın?*"

demeden Ethem Usta "*Teşekkür ederim. Bunun tuşlarına ben kalemle basarım, bu sayede artık ben de eli kalem tutanlardan olurum*" dedi. Hepimiz güldük ve rahatladık. Ethem Usta'nın o kaba görüntüsünün altındaki inceliğini, hazırcevaplığını ve mizah anlayışını hiç unutmuyorum.

— Hasan Bey, sizin şu özelliğinize bayılıyorum: Her seviyeyle iyi geçinip kolay ilişki kurabiliyorsunuz. Çok samimisiniz ama arada hep bir mesafe bırakıyorsunuz. Acaba insanımız, samimiyetle laubaliliği çok iyi ayarlayamıyor diye mi öyle yapıyorsunuz?

— Okul yıllarımda bu özelliğin örneklerini gördüm. Mesela, edebiyat hocalarımdan biri Behçet Kemal Çağlar'dı. Kolejin eğlence günlerinde bizlerle futbol oynayıp eşeğe binecek kadar arkadaşımız, ama saygınlığını hiç kaybetmeyecek kadar mesafeli bir hocamızdı. Coğrafya öğretmenimiz Ziya Akant (*Baba Ziya*), tarih öğretmenimiz Faruk Kurtuluş da (*Gaga)* öyle idiler.

— Peki, sonra Çayırova'da devam ediyorsunuz?

— Arçelik'e doğrusu ilk başlarda pek ısınamamıştım.

Fındıklı, şehrin merkezindeydi ve okuldan sonra yabancılık çekmediğim bir ortamdı. Çayırova'ysa Asya'nın 40 km içinde, inin cinin top oynadığı bir arazideydi. Söylemiştim işçiler traşsız, bıyıklı, değil losyon, deodorant bile kullanmıyorlardı.

İlk günlerden sonra Çayırova'ya servisle gidip gelmeye başladım. Servis otobüslerinin bir özelliği, binenlerin vakit geçirmeden hemen bir sigara yakma alışkanlıklarıydı. Sanki öyle bir kural varmış gibi. Bense nadir sigara içmeyenlerdenim. Hem o dumanın verdiği rahatsızlık, hem de eve geldiğim zaman fanilama kadar sinen sigara kokusuna alışmam zaman almıştı.

Fabrikadaki işler bazen ilginç olmakla bereber genellikle rutindi. Akşamları paydostan sonra, yirmi kadar otobüs saat 18.45'te Anadolu yakasının muhtelif noktalarına hareket ederdi. Avrupa yakasında oturan biz on onbeş kişi Üsküdar servisine binerdik. Servis otobüsü ile Çayırova-Üsküdar arası, yolun durumuna göre 40-50 dakika sürerdi, şanslıysak saat 19.30 gecikirsek 19.45 va-

puru ile Beşiktaş'a geçerdik. Erken vapuru yakalama heyecanı, "*Kaptan bekle*" bağırışları ile vapura koşma, bazen de iskeleden ayrılan vapura tehlikeli bir şekilde atlama, dönüş maceramızın unutulmazlarıydı. Bir akşam kimya mühendisi Vedat Berk'in uzun atlamada başarısız olup denize düşmesi, uzun süre anlatılıp kurum efsanesi oldu. Sonra Beşiktaş'tan dolmuş veya otobüslerle evlerimize dağılırdık. Benim eve gelmem saat 20.30-21.00'i bulurdu.

Günde yaklaşık 100 km yol yapmak bana sorun değildi. Ama çocuklar –*Ahmet iki yaşındaydı, Mehmet yeni doğmuştu*– uyurken evden çıkıp yine onlar uyurken eve dönüyordum. Okuduğum "***Anılarda Bir Yabancı***" adlı bir kitapta bir yöneticinin kızı "*Ben babamı pazarları yemeğe gelen adam zannederdim*" diye yazmıştı. Çocuklarım da bir gün anılarını yazarlarsa benzerini benim için söyleyebilirler; "Pazarları Asla" (*Never on Sundays)* yerine "Sadece Pazarları" (*Only on Sundays)* ya da "Pazarları Gelen Yabancı!" iyi bir kitap adı olabilir.

— **Kesin öyle düşünmüşlerdir.**

— Çocuklarım büyürken beni az gördüler. Bütün bunları üst üste koyunca, "*Acaba doğru mu yaptım? Tamam Koç iyi, Arçelik de iyi ama benim yaptığım iyi mi?*" diye düşünmeye başlamıştım.

Hayatım yollarda geçiyordu, doğru dürüst insan görmüyordum, akraba ve arkadaşlarımdan kopuyordum. Zaten ilk bir iki ay oryantasyon turlarını tamamlamaya çalıştığımdan doğru dürüst iş de yapmıyordum. Herkes kendi yaptığı işi anlatıyordu ve çoğunu da anlamıyordum.

Yakın bulup konuştuklarımdan biri Sami Çölgeçen Yalçın'dı. Satış Bölümü'ndeydi, Galatasaray'da da yöneticilik yapmıştı. Bir gün bana geldi, "*Koç bir ihracat şirketi açacak, başına Turgut Ağabey (Turgut Kayakan, bir dönemin Arçelik Ticari Genel Müdür Yardımcısı) geçecek. Ben oraya gideceğim. Seni de oraya alalım*" dedi.

Sami, Çayırova'da çok mutlu olmadığımın farkındaydı. Lisan bilen, MBA eğitimi görmüş bir mühendis yeni şirket için cazipti. Doğrusu teklif benim de hoşuma gitmişti.

Koç'un ihracat şirketi, RAM (*Koç'un İngilizcesi*) kısa bir süre sonra kuruldu. Sami'nin söylediği gibi Turgut Kayakan RAM'ın başına getirildi. Sami de Arçelik'ten RAM'a geçti ve eleman alınmaya başlanınca beni aradı: "*Zaman kaybetmeden gel*" dedi. "*Yeni bir iş, yurtdışı seyahatler, ihracatın geleceği parlak, şirkete kuruluşta girenler süratle terfi edecekler*" filan.

Ben de kalktım görüşmeye gittim. O zamanki ofisleri, Mecidiyeköy'de, sonradan Asil Çelik'in Genel Müdürlüğü'nün de yer aldığı, Ercan Han'ın en altındaydı. Turgut Kayakan'ın karşısına oturdum. Benimle âdet yerini bulsun diye görüştüğünü hissettim. Turgut Bey beni havada kapacak gibi. Gayet olumlu konuştuk, ayrıldık. Nasıl memnun olmuştum anlatamam.

Ama o akşam Arçelik'in Murahhas Azası ve ortaklarından Lütfü Doruk beni telefonla aradı.

— Desenize hemen haber uçmuş. Ne dedi?

— Belki Turgut Kayakan, "*Hasan bize gelmek istiyor*" diye eski patronuna böbürlenmek ya da onun onayını almak istemiş olabilir. Belki de başkasından duydu, bilemiyorum "*Hayrola, ne yapıyorsun?*" dedi. Ben "*Turgut Beyle anlaştık*" diye gevelerken lafımı kesti, "*Senin satıcılıkla ne alakan var? Bir mühendis satışta harcanır mı? Arçelik'te daha yolun başındasın, yapacağın çok iş var. Hiçbir yere gidemezsin. Otur oturduğun yerde*" dedi. "*Ben, o Turgut'a da söyleyeceğim, bir daha bizimkilere dokunmasın*' diye ekledi. Lütfü Bey kızınca güzel küfür ederdi. "*Çıktığı yeri pislemesin*" anlamına gelen bir de laf etti, telefonu ve konuyu kapattı.

Ve benim RAM hikâyem daha başlamadan bitti. Biz de defteri kapadık ve Arçelik'te devam ettik.

— Üzüldünüz mü? Biraz burukluk oldu mu?

— İlk başta, "*Şehirdeki bir büroya geçip Çayırova'nın gel gitinden kurtulacağım*" hevesim, yerini "*Yine burada kaldım*" hissine bıraktığından biraz burulmuştum.

Ancak Arçelik'te oryantasyon programımı tamamlayarak giderek işin içine girmeye başlamıştım. İlk önemli projem olan "*buzdolabı kapı contalarının yırtılma sorunu*"nu da üstlenmiştim.

Sonra General Elekrik anlaşması yürürlüğe girdi. Yeni model tasarımları üzerinde çalışmaya başladık. İşe dalmıştım. İşe dalınca da, her zaman olduğu gibi her şeyi unuttum. Ne kilometre kaldı, ne saat, ne çocuklar, ne de Serra. Sadece ve sadece "iş" vardı.

İlk aylardaki, "*Bir fırsatını bulsam da buradan ayrılsam*" hissini bir daha da hiç yaşamadım. Artık "*Arçelikli*" olmuştum.

— Peki çalışıyorsunuz, sonrasında sizin için önemli kavşaklar nelerdi?

— 1970'lerin başında Arçelik, kuruluşundan sonra ilk stratejik kavşağına gelmişti. Genel Müdür Fahir İlkel yolu belirledi. Sacdan üretilen her mamülü üreten Arçelik, bundan sonra sadece beyaz eşya (*soğutucular, yıkayıcılar, pişiriciler*) üreticisi olacaktı, diğer tüm ürünlerin imâlatını bırakacaktı.

Ayrıca her ana ürün grubu (*buzdolabı, çamaşır makinesi, fırın, bulaşık makinesi, su ısıtıcıları*) ayrı ihtisas fabrikalarında üretilecekti. Fahir Bey'in sloganı, "*Bir mamül-Bir fabrika*"ydı. O zamana kadar bütün ürünleri tek bir çatının altında üretmiş olan Arçelik için bu önemli bir vizyon değişimiydi.

Yüksek üretim adetlerine çıkarak birim maliyetlerini düşürmek, ürün ve üretim teknolojisini geliştirmek için on yılda Eskişehir ve Bolu'da ikişer ve Ankara'da bir olmak üzere beş yeni fabrika kuruldu. Çayırova fabrikasıysa çamaşır makinesi üretimine tahsis edildi.

Bu arada bir şey ekleyeyim. İngilizcem iyi olduğundan yabancı misafirleri fabrikada genellikle ben gezdirirdim. 1970'lerde "*Neden yerleşim yerlerinden bu kadar uzak bir yere fabrika kurdunuz?*" sorusuna cevap verirken, 1990'larda "*Neden yerleşim merkezinin ortasına fabrika kurdunuz?*" sorusunu cevaplamaya çalıştım.

Her neyse; yeni fabrikaların ilki Eskişehir Buzdolabı Fabrikası oldu. O dönemlerde Türkiye'de yıllık yurtiçi toplam buzdolabı satışlarının 250.000 adet civarında olduğu düşünülürse yıllık üretim kapasitesi 450.000 adet olan bir fabrika yatırımına girişmek çok cesur ve ileri görüşlü bir karardı. Dolayısıyla, Fahir Bey'in böyle bir döneme denk gelen ***"tek ürün-tek fabrika"*** kararını o günlerde hayretle karşılamamak mümkün değildi.

— Bu, Fahir Bey'in başarısı mıdır? Yani onun öngörüsü müdür?

— Fahir Bey'in stratejik öngörüsü ve özgüveni, Eskişehir gibi büyük bir yatırım kararında en büyük etkendi. Bana göre Arçelik'in temellerinde Lütfü Bey'in teknik ilerigörüşü ve ataklığı ile Vehbi Bey'in ticari dehası yatmaktadır. Vehbi Bey, 30.000 m² kapalı alanı olan Çayırova Fabrikası'nı ilk gezdiğinde *"Lütfü Bey, burada futbol mu oynayacaksınız?"* diye sormuş. Lütfü Bey atılımcı, girişimci ve gözüpek bir adam. Vehbi Bey'se çok geniş ve sağlam bir yetkili satıcı ağı üzerinden Türkiye'deki ilk tüketici finansman sistemini kuran kişi.

Lütfü Bey'in başı bulutlarda, Vehbi Bey'inse ayakları yerde. Fahir İlkel ve ondan önce genel müdürlük yapan Ali Mansur da dönemin en iyi yöneticilerinden. Fahir Bey, benim beraber çalıştığım en iyi tepe yöneticisiydi. Hem stratejik vizyonu, hem de o vizyonu uygulayacak özgüveni ve becerisi vardı. Bütün bunlar Arçelik'in on yıllarca özel sektörün lideri olmasını sağlayan önemli faktörlerdir.

1955-75 arası, Arçelik'in ***"çok ürün tek fabrika"*** dönemidir. 75'ten sonra başlayan ***"tek ürün tek fabrika"*** dönemi 1995'e kadar sürer.

95'ten sonra ise ***"tek ürün çok fabrika"*** dönemi başlar. Mesela Arçelik'in şimdi sadece buzdolabı üreten birden çok fabrikası var. Yani Arçelik'in tarihini, ***"çok ürün tek fabrika"***dan ***"tek ürün tek fabrika"*** ya, oradan da ***"tek ürün çok fabrika"***ya geçiş şeklinde özetlemek mümkün...

1975'te Eskişehir'de kurulan buzdolabı fabrikasından sonra kompresör fabrikası da onun yanında kuruldu. **"Tek ürün tek fabrika"** hedefi doğrultusunda 70'lerin sonunda İzmir Süpürge Fabrikası,1982'deyse Bolu Termosifon ve Fırın Fabrikaları açıldı. Bu arada Çayırova Tesisleri, sadece çamaşır makinesi üreten ihtisas fabrikasına dönüştü; daha sonra da Ankara'da, Bulaşık Makinesi Fabrikası devreye girdi.

Bulaşık Makinesi fabrikası ile, **"Tek ürün tek fabrika"** dönemi tamamlanıp **"Tek ürün çok fabrika"** dönemine geçildi.

— Ülke ihtiyacının ithal mal ile karşılandığı dönemden, kendi teknolojisini üretmeye giden sürecin felsefesi ile ilgili neler söylemek istersiniz?

— Ders kitaplarında sanayileşme beş safhada ele alınır. Birincisi "***ithalat***"; kendi yapamadığınız ürünü dışardan satın alma dönemidir, Türkiye'nin 1950'lerden önce yaptığı gibi.

Sonraki dönem; "***montaj sanayii***"dir. Arçelik, çamaşır makinesi ve buzdolabı montajına başladığı 59-60 yıllarında bu döneme geçmiştir. Montaj, sanayinin ilkokuludur.

Üçüncü dönem, "***lisanslı üretim***" ve buna bağlı olarak gerçekleştirilen "***yerlileştirme***"dir. Arçelik'te benim göreve başladığım 70'li yıllarda, GE anlaşması ile bu süreç başlamıştı.

Dördüncü dönem, Arçelik'in Özal hükümetinin kararlarından sonra 1985'lerde başlattığı, "***ihracat***" ve bunu izleyen beşinci dönemse "***özgün teknoloji***", yurtiçi ve ihracat pazarlarında kendi tasarım ve teknolojinizin ürünleriyle boy gösterme dönemidir. Arçelik'te bu dönem 90'lı yıllarda başlamıştır.

Tüm bu süreçlerden başarıyla çıkmıştır Arçelik. Hadiseye beyaz eşya sektörü açısından baktığımız zaman, başarılı olup olmamanızı tayin eden üç faktör vardır: Bunların birincisi "***marka***", ikincisi "***hacim***" yani işletme ve üretim kapasiteniz ve üçüncüsü de "***teknoloji***"dir.

Arçelik, öncelikle "*marka*" olmuştur; Türkiye'de beyaz eşya üreten ilk şirket olarak ve bir adım sonrasında, tüketicisinden büyük rağbet görerek. Sonra Sütlüce gibi küçük hacimli işletmelere sığamayarak, Çayırova, Eskişehir, Bolu, İzmir ve Ankara gibi büyük işletmelerle hacmini genişlemiştir. Bu arada, ihracat kapasitesini artırmış ve önceleri General Elektrik ve Bosch-Siemens gibi ortaklıklarla "*lisansa dayalı*" olarak gerçekleştirdiği üretimini, "*özgün teknoloji*"siyle üretim yapabilen bir seviyeye taşımıştır.

— Bu arada General Elektrik'le anlaşma yapmıştınız. Oraya dönelim lütfen.

— General Elektrik anlaşmasının öncelikli hedefi GE'nin Decatur-Alabama'da yeni kurduğu modern fabrika için tasarladığı mo-

delleri ve üretim teknolojisini, Türkiye'de Arçelik'in kuracağı yeni buzdolabı fabrikasına uygulamaktı. Büyük, lüks, iki kapılı dolaplarda ABD'de pazar lideri olan GE, toplu konut üreticilerinin büyük ihalelerinde de rekabet edebilmek için düşük maliyetli ve kaliteli, yeni, tek kapılı bir buzdolabı serisi tasarlıyordu. Bu modeller Decatur Fabrikası'nda 70'lerin en ileri teknolojisi ile üretilecekti.

İlk olarak GE'den Türkiye pazarında en fazla talep gören 400 litre iç hacimli modelin teknik resimlerini aldık. GE modelinin, sadece resim ölçülerini parmaktan *(inch)* milimetreye çevirerek, Türkiye'de üretip satmanın mümkün olmayacağını işte o zaman bizzat yaşayarak anladık.

Teknik ayrıntılara girmek istemiyorum, ancak enerji kalitesi, iklim, tüketici kullanım alışkanlıkları, malzeme temin imkânları, üretim teknolojisi ve yatırım imkânları gibi nedenlerle GE modelini, dış ölçüler dışında yeniden tasarlayıp ülke şartlarına uydurmak zorunda kaldık. Bu süreçte hocam Behçet Kemal Çağlar'ın *"kahve fincanında likör"* sözünü çok sık hatırlamıştım. Yani *"Batının beğendiğin değerlerini al ve kendi kültürün ile yoğurarak uygula. Batı kültürünü kendi kalıpların içinde benimse."*

Tasarım tamamlanıp da ilk prototipler ortaya çıkınca tasarım ile performans deneylerinin GE'nin Louisville-Kentucy'deki tesislerinde (*Appliance Park*) yapılması gereği ortaya çıktı. Deneyler ve gerekebilecek değişikliklere karar verebilmek için altı ay Louisville'de çalışmam kararlaştırıldı. Yıl 1972.

— Louisville'e gittiniz. Ya sonra?

— Louisville'e bir cumartesi akşamı indim. GE'nin soğutucularla ilgili uluslararası anlaşmalarını yürüten International Refrigeration Operations (IRO) bölümü mühendislerinden Edwin (*Ed*) Rosenberg beni karşıladı ve o gece bir motele yerleştirdi. Louisville'de ilk dikkatimi çeken şey, şehir merkezi dışında (*suburb*) otomobiliniz yoksa bacağınız da yok demekti. Caddenin karşısına bile otomobille geçiliyordu. Toplu taşıt yok, taksi yok, kaldırım yok, sokaklarda yaya bile yoktu. Bunların bulunduğu şehir merkezinde (*downtown*) çoğunlukla resmi daireler vardı ve dar gelirli

siyahlar yaşıyordu. Beyazlar mecbur kalmadıkça merkezden uzak duruyorlardı.

Pazar sabahı Ed beni motelden aldı, önce evine gidip eşi Norma ile tanıştım, daha sonra GE'ye değişik ülkelerden gelen stajyer ve mühendislerin genellikle tercih ettikleri apartmanlardaki *(condominium)* dairelere baktık. Louisville'de genellikle eli ayağı tutmayan yaşlılar, emekli olanlar yahut da tek başına yaşamak isteyen gençler apartman dairesinde oturuyordu.

Neticede Imperial House Apartments'ın birinci katında, dayalı döşeli bir daireyi kiraladım. Appliance Park'a araba ile onbeş dakika mesafedeydi ve iki çocuklu bir aile için kullanışlı bir apartman dairesiydi.

Pazartesi sabahı, Ed beni motelden alıp GE Appliance Park'a, çalışacağım ofise getirdi. Appliance Park, adı üstünde ev aletleri üretim parkı. İçinde beş büyük fabrika *–soğutucular, çamaşır yıkayıcılar, bulaşık yıkayıcılar, pişirici cihazlar ve klima cihazları fabrikaları–* ile AR-GE laboratuarları ve plastik atölyesi gibi daha ufak destek binaları vardı. Burası 70'li yıllarda dünyanın üretim hacmi yönünden en büyük, teknoloji olarak da en ileri ev aletleri kompleksiydi.

General Elektrik, özellikle o dönemde Arçelik veya dünyada herhangi bir şirket için bir teknoloji hazinesiydi. O kadar çok bilgi vardı ki kendimi oyuncakçı dükkânında küçük bir çocuk gibi hissediyordum. Elime geçen ve bize yarayacağını düşündüğüm tüm teknik yazıların fotokopilerini çekip Çayırova'ya, benimle beraber soğutucular üstünde çalışan mühendis Selim İlter'e postalıyordum. Bu nedenle de zamanımın önemli bir kısmı koridordaki '*Xerox*' fotokopi makinesinin başında geçiyordu. Bununla ilgili güzel bir anım var.

Yandaki ofislerin birinde alımlı sarışın bir kız çalışıyordu. Koridorda sık sık karşılaşıyorduk ve yanımdan geçerken de selamlaşıyorduk. Ama hangi bölümde çalıştığını, adını sanını bilmiyordum. Noel'de yapılan kokteylde IRO çalışanları beni diğer GE çalışanları ile tanıştırdılar. O sarışın kız ile resmen tanıştığımızda benim Türkiye'den geldiğimi ve mühendis olduğumu duyunca şaşırmış ve

bana "*Ben sizi Xerox'un servis elemanı sanıyordum*" (*I thought you were the Xerox man*) demişti. Anlayın artık fotokopi makinasında ne kadar zaman geçirdiğimi.

O dönemden bir anım daha var. Bir cuma akşamı eve dönmek üzere araba parkına doğru yürürken, IRO'nun Müdürü Warren Allinger ile karşılaştım. Koltuğumun altında hafta sonu çalışmak için yanıma aldığım iki klasör vardı. Allinger "*Ne yapacaksın o klasörlerle?*" diye sordu.

Ben de çalışkanlığımın belgelenmesinden duyduğum memnuniyeti gizlemeye çalışarak "*Eve götürüyorum. Hafta sonu çalışacağım*" dedim. Ben *"aferin"* diyecek diye beklerken Allinger "*Eve iş götürüyorsan ya iş yanlıştır, ya da çalışan" (If you take work home, either the man is wrong or the job is wrong)* deyince yaşadığım şaşkınlığı hiç unutmadım. İşte Appliance Park'tan iki anı.

Bu arada ben Louisville'de ürün tasarımı ile uğraşırken Türkiye'de de buzdolabı fabrikasının yatırım çalışmaları sürüyordu. Sanayi Bakanlığı'ndan *"Teşvik Belgesi"* almadan böyle büyük bir yatırım yapmak mümkün değildi.

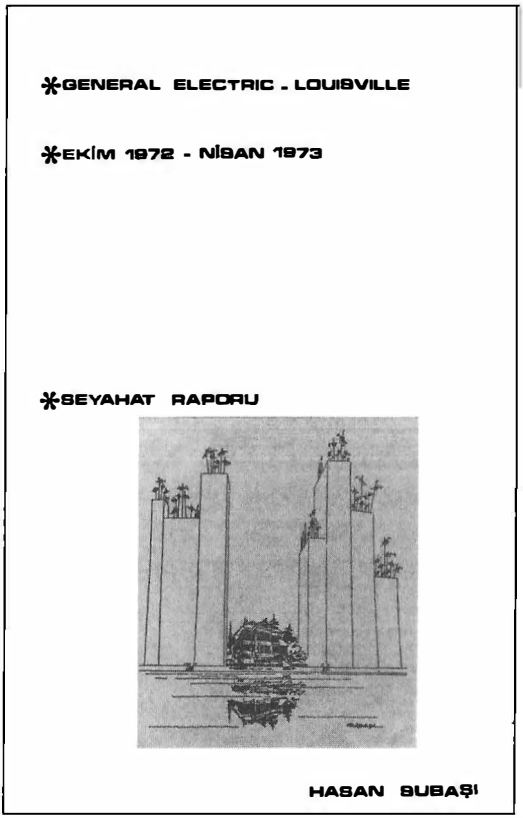
Teşvik belgesi; ucuz kredi, ithal ettiğiniz makine ve teçhizata gümrük muafiyeti, elektrik, su bedellerinde özel tarife, vergi indirimi gibi proje maliyetini düşüren önemli kazanımlar sağlıyordu. Yatırım, ancak bu teşviklerle kendini beş on yıl içinde geri ödeyebiliyordu. Teşviksiz yatırım maliyeti ile pazarda rekabet etmek hemen hemen imkânsızdı. Teşviğin alındığı haberi ABD'ye *"bir iyi bir kötü haber"* diye gelmişti.

"İyi haber", talep ettiğimiz şartlar ile teşvik belgesinin alınmış olmasıydı. *"Kötü haber"*se, Ankara teşvik bölgesinden çıkarıldığı için fabrikayı Eskişehir'e kurma kararının verilmiş olmasıydı.

Bu benim için oldukça tatsız bir gelişme olmuştu. Fahir Bey'in planı yeni buzdolabı fabrikasını, kolay ulaşım, nitelikli işgücü temin imkânları, pazara ve malzeme kaynaklarına yakınlık gibi nedenlerle Ankara'da kurmaktı. Benim de GE teknoloji ve tasarımı ile kurulacak fabrikanın Teknik Müdürü olmam bekleniyordu. Gelen haberleri Serra'ya aktardığımda gayet kararlı bir şekilde *"Ben çocuklarıma ilkokulu Eskişehir'de okutmam"* dedi.

Eskişehir o zaman sosyal yaşamı, eğitim imkânları geniş olan bir yer değildi. Nitekim fabrika faaliyete geçtikten sonra da en büyük zorluğu beyaz yakalı çalışanların ailelerini Eskişehir'e naklettmeleri ve kalifiye işçi bulma konusunda çekmiştik.

Türkiye'ye döndüğümüzde Fahir Bey'e "*Biz Eskişehir'e gitmek istemiyoruz*" dedim. "*Evini taşıma, gider gelirsin*" dedi. "*Öyle müdürlük yapamam. Serra da Eskişehir'e gitmem dedi*" dedim. Fahir Bey'in de iki çocuğu vardı ve bu konularda oldukça deneyimliydi. İşin içine Serra da girince daha fazla ısrar etmedi. Buna memnun olmuştum ama "*Şimdi ne olacak?*" sorusu bir müddet daha aklımdan çıkmamıştı.



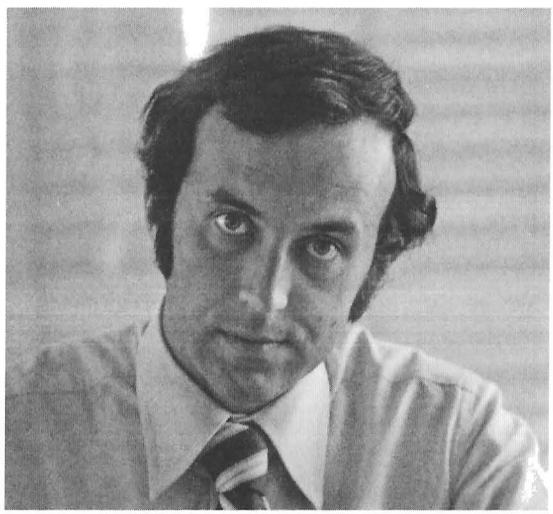
Lemi Bey'e sunulan tek sayfalık
'Louisville' raporu
(Karikatür Semih Balcıoğlu'na aittir)

— Bu arada Türkiye'ye döndüğünüz zaman Lemi Bey'e sunduğunuz 6 aylık *(Ekim 72-Nisan 73)* Louisville misyonunun raporu çok enteresanmış. Neden?

— Bir sayfaydı ve seyahati özetlemesi açısından sadece Semih Balcıoğlu'nun bir karikatürünü koymuştum. Ondan herhalde.

— Peki tekrar İstanbul'a dönelim. Sonrasında neler oldu?

— Fahir Bey mevcut şartlar içinde en uygun çözümü üretti. Konstrüksiyon *(Ürün Tasarım)* Müdürlüğü, Soğutucular ve Yıkayıcı-Pişiriciler olarak ikiye ayrıldı. Amerika'dan döndükten bir süre sonra "*Soğutuculardan sorumlu Konstrüksiyon Müdürülüğü*"ne atandım ve Çayırova'da kaldım. Diğer müdürlüğe de Galip Sipahi atandı. Böylece benden daha kıdemli ve deneyimli bir mühendisin, benim önüne geçmemden duyacağı rahatsızlık da önlenmiş oldu.



İlk müdürlüğüm –Konstrüksüyon (Ürün Tasarım) Müdürü– (1973)

— Burada bir ara verip tekrar Louisville'e dönmek istiyorum. Louisville size mühendis olarak neler kattı?

— General Elektrik'te mühendislik ve yönetim konularında çok şey öğrendim. Tahsilini seçerken pek ilgi duymadığım mühendisliği

Louisville'de, özellikle de Ed sayesinde sevdim. Gurur duyduğum husussa öğrendiklerimin birçoğunu Arçelik'e getirmiş olmamdır. GE'de gördüğüm bazı sistemleri Çayırova'da oturttum, birçoğunu da başlattım. Bugün Arçelik'in özgün ürün tasarımı yapabilmesinin, AR-GE kurmasının, Türkiye'nin en çok patent sahibi şirketi olmasının temellerinde bu sistemlerin olduğunu düşünüyorum. Ama tam oturtamadığım sistemler de oldu.

— Ne gibi?

— Bizde kayıt tutma ve ulaşılabilir bir şekilde arşivleme sistemleri oldum olası zayıftır. Yani "*kurumsal hafıza*"dan çok "*kişisel hafıza*" ile iş görürüz. Maalesef kişilerin deneyimleri kurumsal hafızaya kaydedilip arkalarından gelenlere geçmiyor. Çoğu bilgi, ayrılanlarla birlikte kurumdan uçuyor.

Yaklaşık her on yılda, tekerleği yeniden icat ediyoruz. Bilgiyi kurumda kalıcı yapabilmek için birkaç sistem başlattım. Ama bunlar tam benimsenmediğinden ve özellikle de bilgiler güncellenmediğinden hedeflediğim yararı sağlamadı. Kaynak ve zamanı verimsiz harcamış olduk.

— Tekrar Türkiye'ye ve Galip Bey'e dönelim. Galip Bey'le aranız nasıldı? Hiç gerginlik oldu mu aranızda?

— Galip'le biz iyi arkadaştık. Müdürlüğün bölünmesinden rahatsız olduysa da bana hissettirmedi. Avrupa yakasına vapurla geçilen köprü öncesi bir kış akşamı, yoğun sis nedeni ile vapurlar çalışmadığından karşıya geçemedik. O gün herhalde balıklar bile karşı kıyıya geçemiyorlardı. Motor, kayık arayışları da sonuçsuz kalınca herkes Anadolu yakasında kendisine yatacak bir yer aramaya başladı.

Galip Şaşkınbakkal'da oturuyordu. Ben de ona gittim. Mobil telefon filan yok o zaman, akşam saat ona doğru "*Ben geldim*" diye kapıya dayandım. Çocukları Tunç ve Cem yatmışlardı. Eşi Nezihe bana yatacak bir yer yaptı. Galip'lerden Serra'ya telefon edip durumu anlattım ve ertesi gün işe Galip'le beraber gittik. Samimi bir dostluğumuz vardı.



İlk ekibimle (1973)

Galip'in benden daha iyi bir mühendis olduğunu, insan yönetimindeyse benim daha iyi olduğumu düşünürüm. Ben mühendisliği Galip kadar benimsemedim.

— Sonra Arçelik'te ne gibi gelişmeler oldu?

— 1975 yılı sonunda Fahir Bey Sanayi Grubu Başkanı olarak, Lemi Bey de onun Teknik Yardımcısı olarak Koç Holding'e atandılar. Arçelik Genel Müdürlüğü'ne ise Ereğli Demir-Çelik'ten Metin İplikçi geldi. Ben de ***"Teknik Genel Müdür Yardımcısı"*** oldum.

Yani, Çayırova'ya adım atışımdan beş yıl sonra, ilk gün benimle görüşme yapan Prof. Lemi Ulugöl'ün görevini devraldım. Galip bu atamadan rahatsız olmuştu. Bunun üzerine ikiye bölünen Konstrüksüyon Müdürlüğü tekrar birleştirildi ve Galip Konstrüksiyon Müdürü oldu.

Burada işe girişimdeki '2. *sınıf mühendis*' pozisyonuna benzer bir olayı tekrar yaşadım. Genel Müdür Yardımcılığı'na *"asaleten"* değil de *"vekaleten"* atanmıştım. Kolay öğrenemediğimden olacak tekrar gidip sordum, "*Vekaleten göreve gelince sorumluluklarımda bir fark olacak mı?*" diye. Cevap "*Hayır*". "*Peki yetkilerimde*

bir fark olacak mı?" Cevap yine *"Hayır, Vekalet, deneme süresi için". "Ben beş yıldır Arçelik'te çalışıyorum, hâlâ neyimi deneyeceksiniz? Metin Bey yeni geldi. O neden denenmiyor? Vekaleten ile asaleten görevin farkı nedir?"* diye sorduğum tüm sorulara rağmen sonuç değişmedi ve baştan beri tahmin ettiğim gibi tek fark aldığım ücrette oldu. Amaç, personel giderlerini en azda tutmaktı. Bir de Vehbi Bey'in prensipleri söz konusuydu: *"Gençlerin kazancında ani büyük artışlar olursa şaşırırlar, şımarırlar ve gereksiz harcamalar yaparlar. Ücret artışları tedrici olsun."* Öyle de olmuştu.

— Anlattıklarınız çok enteresan. Koç Topluluğu beğendiği ve kendisine faydalı olacağını düşündüğü elemanını kaçırmamak için ona uygun custom-made *(kişiye özel)* pozisyon yaratabiliyor...

— Kurallar, hem sağlam hem de değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde esnek olmalı.

"İyi yönetici, kurallarda ne zaman istisna yapacağını bilendir" diye düşünürüm. Fahir Bey böyle uygulamalar yapabilen bir yöneticiydi.

— Böyle olmasaydı işten ayrılır mıydınız?

— Bilemiyorum. Ben yeni Eskişehir Fabrikası'nın Teknik Müdürü olmayı bekliyordum ama *"Ürün Mühendisliği Müdürü"* olarak Eskişehir modellerinin tasarımından da sorumlu olmuştum. Bu görev fabrikanın Teknik Müdürü'nün üstünde bir pozisyon değildi ama Arçelik ürün teknolojisinin yöneticisi başı olarak, bana arzu ettiğim yetki ve sorumluluğu sağlamıştı. Fabrika inşaatının tamamlanmasından itibaren de ofisim Çayırova'da olmasına rağmen, haftanın ortalama iki üç gününü Eskişehir'de geçirdim. Bir yerde Fahir Bey'in işin başında önerdiği model uygulamada gerçekleşmişti.

— Erol Aksoy'la bir Eskişehir ziyaretiniz var...

— Erol Aksoy, Koç'a *"Altın Çocuk"* olarak gelmişti. Topluluğu tanımak için şirketleri geziyordu. Ben de Eskişehir'e sık gittiğimden *"Erol'u da götür, yeni fabrikaları görsün"* dediler. Dört saat süren yol boyunca sohbet ettik. Herhalde daha birinci saatin sonunda



Eşkişehir Fabrikası inşaatında
Vehbi Koç ve Cezmi Ovacık ile beraber

"Bu adam Koç kültürüne uymaz" kanısına varmışımdır. Amerika'dan yeni dönmüştü. *"Kendisini satmasını iyi bilen"* diyeceğim ama çok da iyi bilseydi bana verdiği şerbetin nabzıma uygun olmadığını anlardı. Ama enerjisinden ve özgüveninden etkilenmiştim. Eskişehir yolculuğundan sonra yakın arkadaşlarıma *"Koç'ta uzun kalmaz"* dediğimi hatırlıyorum.

— Neden öyle bir karara varmıştınız?

— Ciddi bir iş deneyimi olmayan kişilerin şunu yaptım, bunu yapacağım şeklindeki konuşmalarını her zaman yadırgarım. Bir söz vardır *"Confidence without competence is arrogance"*. *"Yeterlilik olmadan duyulan güven, kibirdir"* diye. Onu hatırlattı bana. Henüz bir şey yapmamıştı. Ama inanarak ve etkili konuşuyordu. O bakımdan hoşuma da gitti. Benim yaptıklarımı satmak gibi bir becerim olmadığından, yapmadıklarını bile satabilen birinden etkilendim. Keşke bende de bu özellikten 100 gr olsaydı diye düşünmedim değil.

— Eskişehir'de işiniz gerçekten zormuş. "Mamulattan Markaya" adlı kitapta Eskişehir'le ilgili şöyle söylemişsiniz:

"Arçelik teknik resim arşivlerine bakarsanız birçok tasarımın altında benim imzamı görürsünüz; ilk tasarımlar da buzdolapları. Eskişehir'de ürettiğimiz buzdolapları birtakım sorunlar çıkardı bize; belki pek tarafsız davranamıyorum bu konuda ama, sorunlar

tasarım hatasından çok, yeni kurulan bir fabrikanın üretim hatalarından kaynaklanıyordu. Neden derseniz, bunun Eskişehir'e has bir açıklaması var; Biz Eskişehir'e gittiğimiz zaman işçiyi "tarladan" topladık. Yani hiçbir sanayi tecrübesi olmayan insanlara, ileri sayılabilecek bir teknolojiyle üretim yaptırdık.

Toplayıp işçi yapmaya çalıştığımız insanların o güne kadar kullandıkları aletler belli. Ama biz getirip presin karşısına koymuşuz adamı, elini altına sokamıyor tabii. Şimdi sağlı sollu iki tane düğmeye basacak, pres inip kalkacak, saca şekil verecek; ama adam korkuyor işte, 'Ya elim presin altındayken iner de elimi unufak ederse' diye. Elimizi presin altına koyup tek tek gösterdik, anlattık. 'Bakın, bu pres, ancak iki düğmeye birden basınca inip kalkar. Bakın, tek düğmeye basınca çalışmıyor; iki elinizde düğmede olunca, eliniz zaten pres altında kalamaz!' diye açıklıyorduk."

— Başka neler eklemek istersiniz?

— Eskişehir Fabrikası 1974 sonbaharında üretime başladı. Tarladan fabrikaya gelen işçilerin, ileri teknolojili otomatik tezgâhları öğrenmeleri, alışmaları, verimli çalıştırmaları ve ilk hedefimiz olan vardiyada 400 adet üretim kapasitesine ulaşmamız aylarımızı aldı.

Sorunları yoluna koyup düzenli ve kaliteli üretime geçtikten kısa bir süre sonra (Haziran 1977) sekiz ay süren *"birinci grev"* başladı. Grevin nedeni yeni kurulan MESS ile Maden-İş Sendikası arasındaki ideolojik çekişmeydi. İşçinin Arçelik şirketi ve yönetimi ile hiçbir sorunu yoktu.

İşçiler, hiç grev yaşamamış olduklarından ilk greve düğün havası içinde, davul-zurna çalarak çıkmışlardı. Çayırova'ya gelen zamanın CHP yöneticisi Turan Güneş sırtlarda taşınmıştı. Grev, 1978 Şubat ayına kadar tam sekiz ay sürdü. Sendika, işçilerin alacağının tamamını ödeyemedi. Çok zor günler geçiren Arçelik çalışanlarını pazarcılık, tamircilik yaparken görmek gerçekten çok acıydı. Sendikasız olan beyaz yakalılar ve yöneticilerse bu süre zarfında her gün saat 8.00'de işbaşı yapıp saat 18.36'ya kadar mesai yapmaya devam etmişlerdi. Mühendislik bölümlerindeyse tasarım çalışmaları ve deneyler aralıksız devam ediyordu.

Şubat 1978'de fabrika işbaşı yaptıktan iki yıl sonra, 1980 yılı Mart ayında Sendika tekrar grev kararı aldı. O yılın ekonomik ve politik sorunları içinde, ilk grevden ağzı yanan işçiler, bu defa fabrikayı tehdit altında, cenaze alayı gibi sessiz ve üzgün terk etmişlerdi. İki grev başlangıcı arasındaki bu çarpıcı farkı --eminim birçok Arçelik mensubu gibi– ben de hiç unutmadım.

1980 grevi altı ay sürdü ve 12 Eylül Darbesi ile sona erdi. Arçelik'in altmış yıla yaklaşan geçmişinde siyasi ortamın sonucu olan bu iki grev dışında işçi-işveren uyuşmazlığı yaşanmadı.

— Grevlerden aklınızda neler kaldı?

— Grevlerden aklımda kalan üç izlenimim var. Birincisi, üstleri kuş pisliğine karşı branda ile örtülü sessiz tezgâhlar arasında tozlu ve karanlık bir üretim tesisinde dolaşmanın bir mühendise hissettirdiği eziklik.

İkincisi, toplam on dört ay süren iki grev süresince sendikasız personelin normalin altında bir devamsızlık ile sergiledikleri disiplin ve iş ahlâkı.

Üçüncüsüyse üç yıllık bir dönemin (Şubat 77-Eylül 80) on dört ayında grev nedeni ile üretim yapamayan bir şirketin bir yıl içinde toparlanıp kayıp satışlarını telafi ederek pazar payını geri alabilmesi.

Tüketici, grevde geçen aylar boyunca beyaz eşya talebini erteleyip Arçelik ürünlerini beklemişti. Son iki izlenimimin günümüzde tekrarını mümkün görmüyorum. Ayrıca o günkü Arçelik dışında bir şirketin bunları gerçekleştirebileceğine de inanmıyorum.

— Hakikaten çok etkileyici. İşçilerle de oldukça sıcak bir ilişkiniz olmuş, neler anlatmak istersiniz?

— "*Tek ürün – tek fabrika*" prensibi doğrultusunda Bolu'da su ısıtıcıları fabrikası kurulması kararı alınmıştı. 80'in başlarında fabrika üretime hazırdı. Sendikalar arasında işçileri kendi üyeleri yapmak için kıyasıya bir çekişme vardı. Önde gelen sendikalar Türk-İş ve DİSK'e *(Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu)* bağlı Maden-İş'ti. Biz yönetim olarak Çayırova ve Eskişehir'de Türk-İş ile sözleşme imzaladığımızdan Bolu'da başka bir sendikayla çalışmayı tercih etmiyorduk.

Ben kuruluş aşamasında Teknik Genel Müdür Yardımcısı olarak Bolu fabrikasına çok sık gidip geliyordum. Haliyle çalışanların en iyi tanıdığı üst düzey Arçelik yöneticilerinden biriydim. Sendika kayıtları nedeni ile tansiyonun yüksek olduğu günlerden bir gün İdari Genel Müdür Yardımcısı Tuğrul Kudatgobilik (*şimdi MESS Yönetim Kurulu Başkanı*) ile Bolu'ya gittik. Sabah işçilerle görüştük. Özellikle de bir şirkette birden fazla sendika olmasının sakıncaları nelerdir, tek sendika olursa avantajları nelerdir onları anlatıyoruz. İşçilerle konuşuyoruz ama hava çok gergin. Özellikle Tuğrul'un gelmesi diğer sendikaları rahatsız etmişti. Akşam Bolu'da E-5 üzerindeki lokantaların birinde yemeğe gittik. Yol manzaralı bir masaya oturup siparişlerimizi verdik. Yemeğin gelmesini beklerken bir yandan da sohbet ediyorduk. Bu sırada bizim işçilerden biri masamıza yaklaştı, "*Hasan Bey, lütfen cam önünde oturmayın*" diye uyardı. "*Hayrola?*" dedim. "*Bazen yoldan geçen arabalardan silah atarlar. İçeride bir masaya oturun da kaza filan olmasın*" dedi.

Bir işçinin o gergin havada gelip bizimle konuşmasının kendisini sendika çevresinde nasıl damgalayacağını bile bile yaptığı bu samimi uyarı, beni çok duygulandırmıştı. Onu dinleyip masamızı değiştirdik. O işçinin adını bile bilmiyordum. Daha sonra fabrikada gördümse de hatırlamadım. Kendisi de gelip hatırlatmadı. Ama bildiğim bir şey vardı; o bir "Arçelikli"ydi.

— Bu dönemde Irak'a da gitmişiniz. Bu yolculuğunuzu anlatır mısınız?

— Eskişehir Kompresör Fabrikası'nın ürünlerine yurt dışında pazar bulmak amacı ile Irak'ta devletin açtığı kompresör ihalesine katılmıştık. Ben Teknik Genel Müdür Yardımcısı olarak, Ziya Yalçın da Laboratuar Baş Teknisyeni olarak deneyler için birlikte Bağdat'a gittik.

Ziya esmerdir, Orta Doğululara benzer. Orada deneyleri yapan teknisyenlerin hepsi ile hemen arkadaş olduğundan deney sonuçlarını birinci elden öğrenebiliyorduk. Performans sonuçlarımız çok iyi çıkmıştı. Fiyattan da korkmuyordum. Pazara giriş için oldukça

düşük bir fiyat verdiğimizden ihaleden sipariş almayı bekliyorduk. Deneylerin tamamlanmasından kısa bir süre sonra ihale sonuçları açıklandı. Bir de baktık ki biz yokuz.

"*Ziya ne oldu?*" diye sorunca, "*Hasan Bey, deney sonuçlarına göre kazanmamız gerek, siz işin ticari yönünü araştırın*" dedi. Kalktım, ihaleyi yürüten Sanayi Bakanlığı'na gittim. Görüştüğüm kişi olgun görünüşlü bir yetkiliydi ancak alaycı bir ifadesi de vardı. Önce benimle eğleniyor diye düşündüm. "*Nerede eksiğimiz olduğunu söyleyin ki biz de düzeltelim*" dedim.

Dosyaları açtı, sonuçlara baktı. Ben de raporu görüyor ve Farsça rakamları anlayabiliyordum. Bütün kriterlerde iyiydik, yanlız en sonda bir satır vardı, orada notumuz sıfırdı. "*Bu nedir?*" dedim. "*İtibar!*"dedi. "*İtibarımız neden sıfır?*" diye sordum. "*Sizin Irak pazarında hiçbir ürününüz yok da ondan*" dedi. "*Nasıl itibar sahibi olacağız?*" dedim. "*Burada mal satarsanız olursunuz*" dedi.

İyi de, sekiz kriterin biri sıfır oldukça nasıl ihale kazanıp mal satabilirdik? Kompresörleri bedava versek sipariş alamayacağız, sipariş alamadıkça da itibarımız sıfır olacak. Tam bir fasit daire.

Ancak Ziya'nın girişimleri ile iki gün içinde başka yollardan da itibar kazanılacağını keşfetmiştik. Bu sayede biz de itibarımızı kazandık ve ihaleden %10 sipariş aldık. O günden sonra da bir daha Irak'ta hiç itibar sorunu yaşamadık :)

Sonuç almamız beklenenden uzun sürdüğünden, dönüş uçak rezervasyonlarımızı da yakmak zorunda kalmıştık. Sonra da dönüş için uçaklarda bir türlü yer bulamıyorduk.

O zamanlar pilli, küçük hesap makineleri daha yeni piyasaya çıkmıştı ve kolay bulunmuyordu. Benim de yeni bir Casio hesap makinam vardı. İtibar kazanırken edindiğimiz deneyimle hesap makinemi rezervasyon memurunun masasında unutunca birdenbire bize uçakta yer açıldı.

Bizler hep "*Ana gibi yâr, Bağdat gibi diyar olmaz*" diye duymuşuzdur. Irak seyahatinden sonra Ziya ile, '*Bu sözü mutlaka anasından çeken biri söylemiştir*' diye şakalaşmıştım.

— Alman Ulusal Standart Kurumu'ndan da teknik onay almanız oldukça zorlu geçmiş. Anlatır mısınız?

— 80'li yılların başları, Arçelik'te Teknik Genel Müdür Yardımcısı'yım. Genel Müdür Ünsal Anıl beni çağırdı. Otomotiv Grubunun malzeme ve yedek parça alımı için Frankfurt'ta kurduğu Interbrücke şirketine Almanya'da satılmak üzere *–yanlış hatırlamıyorsam bir TIR yükü-elli küsur adet–* buzdolabı sevk edildiğini, ancak teknik sorunlar nedeni yüzünden satış yapılamadığını söyledi. Konu ile ilgilenmemi istedi.

Almanya'ya gittim. Interbrücke ofisi, Frankfurt'un biraz dışında küçük bir bayi dükkânı görünümündeydi. Az sayıda eleman çalışıyordu. Bodrum katında eski şarap mahzeninden bozma olduğunu söyledikleri bir depo vardı. Buzdolapları da hâlâ ambalajları içinde bu depoda bulunuyordu. Ben teknik sorunlarda görmeye alışık olduğum arızalı ürünleri beklediğimden şaşırmıştım. Ambalajı açılmamış dolaplarda nasıl teknik sorun olduğunu sorunca durum anlaşılmıştı. Almanya'da satış deneyimi olmayan Interbrücke ekibi buzdolaplarını satmak için dağıtım şirketleri ile görüşmeye başlayınca Almanya'da tüketicinin ulusal standart kurumlarının onayı olmayan ürünleri almayacağını öğrenmişti. Bunun üzerine standart kurumuna buzdolaplarını onaylaması için başvurmuşlar ama sürecin karmaşık olduğunu görünce de Arçelik'ten destek istemişlerdi.

Interbrücke, Arçelik ürünlerini Almanya'da pazarlamak için Almanya'da doğup tahsil gören ikinci kuşak bir Türk istihdam etmişti. Dr. Erkal Özaltay iyi niyetli, becerikli, sempatik, doktora yapmış ancak konu ile ilgili bilgisi ve deneyimi olmayan bir gençti.

Biz Erkal ile yola koyulduk. İlk tespitimiz başvurunun yanlış kuruma yapıldığı oldu. Interbrücke onay için, kendi konusu nedeni ile aşina olduğu yani otomotiv ürünlerinde ihtisaslaşmış TÜV'e *(Technischer Überwachungs Verein – Teknik Kontrol Kurumu)* başvurmuş. Oysa elektrikli ev aletlerinde aranan onay VDE (*Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik – Elektrik, Elektronik ve Bilgi Teknolojileri Derneği)* tarafından

veriliyormuş. Biz de VDE'ye de başvurumuzu yaptık. Laboratuar deneyleri için istenen numune ürünü de Interbrücke deposundan teslim ettik. Onayı ne zaman alacağımızı sorduğumda bunun deney raporunun değerlendirilmesinden sonra belli olacağını söylediler. "*Peki deney ne zaman? Ben İstanbul'dan geldim ve olası sorularınızı cevaplamak için deney süresince burada kalmayı planlıyorum*" dediğimde yüzüme gülen olmadı ama arkamdan epeyce eğlendiklerinden eminim. Zira deney tarihinin muhtemelen altı ay sonra olacağını, deneylere de şirketten kimsenin katılmasının mümkün olmadığını bildirdiler. Gümrük dışı korumanın *(non-tariff protection)* ne olduğunu orada öğrendim. Almanya'nın bir numaralı onay kurumu, yurt dışından gelen numune ürünü altı aydan önce deneye alacak imkânlara sahip değildi.

İstanbul'a döndüm ve sonucu beklemeye başladık. Aradan altı ay geçti. Buzdolabı deneye alındı. Biz Erkal'la zamanın ileri teknolojisi teleks ve uluslararası telefon ile sürekli haberleşiyoruz. Yaklaşık bir ay sonra teleksten beklenen sonuçlar geldi. Deneyde soğutma performans değerleri ve üretim kalitesi iyi çıkmıştı. Sadece tel raf köşe kaynaklarının tüketicinin elini kesebilir diye değişmesi talep ediliyordu. Bu konuda acemi olduğumdan *–dereyi geçmiş çayda boğulmuşuz–* diye sevinmiştim. Oysa Erkal'la telefonda görüşünce durum aydınlandı. Yeni raflarla yeni bir buzdolabı tekrar deneye alınacaktı. Daha Erkal söylemeden gerisini tahmin ettim. Deney tarihi de altı ay sonraydı. Hamama giren terler diyerek tasarımını değiştirdiğimiz yeni rafları Interbrücke'ye postaladık. Mahzenden ikinci bir dolap, yeni raflarla VDE'ye teslim edildi. Aradan beş ay kadar geçti, beni Erkal aradı. "*Raflar tamam, ancak dolabın aydınlatma ampulünün kapağı aletsiz çıkabildiğinden tüketici için tehlike arzediyor ve ancak aletle sökülebilecek şekilde değişmesi gerekiyormuş*" dedi. İlk tepkim neden bu konunun aynı durumda olan ilk dolabın raporunda belirtilmediği oldu. Cevabını yine kendim buldum. Değişiklik talepleri taksitle bildirilince her yeni deney için birkaç ay daha beklemek gerekecekti. *Pilavdan dönenin kaşığı kırılsın* diye sonuna kadar inat ettik ve iki yıl içinde Arçelik buzdolabı deneyleri başarı ile tamamlandı.

Bu geçen zamanda VDE çalışanları ve özellikle de Arçelik dosyasını hazırlayan Herr Siegmund ile kişisel yakınlığımız oluşmuştu. Teknik raporun olumlu neticelenmesinden sonraki son aşama da üretici şirketin tesislerinin yerinde incelenmesi ve devamlı aynı kalitede üretim yapabilecek imkânlara sahip olup olmadığının tesbiti idi. Herr Siegmund da tesisleri teftiş etmek üzere Türkiye'ye geldi. Onu vakit kaybetmeden Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'ne götürdük. O yıllarda GE, Decatur Tesisleri ile aynı tezgâhları kullanan daha on yaşına girmemiş olan yeni Eskişehir fabrikamız, Alman üreticilerinin ellili yıllarda kurulan fabrikalarından çok daha ileri bir teknolojiye sahipti. Herr Siegmund Eskişehir'de iki gün kalıp tetkikini yapmıştı. İşini tamamlayıp da Çayırova'ya Genel Müdürlüğe döndüğü zaman odama ceketini ilikleyerek girmişti. Bana ve Arçelik'e karşı eğitmen tavrı, yerini hayranlık ve saygıya bırakmıştı. Çayırova ziyaretinden sonra hafta sonu da İstanbul'u gezince *"Türk vatandaşlığına başvurabilir"* diye düşünmeye başlamıştım. Son pazar akşamı onuruna bir de yemek vermiştik ve kendisine o zaman revaçta olan bir deri evrak çantası armağan etmiştik. Bu fotoğrafı o zaman VDE'dekilere yollasaydım ceketsiz,



Herr Sigmund'un 'gülen' fotoğrafı (1984)

gömlek kolları sıvanmış ve özellikle de gülen Herr Siegmund'u görünce tanıyabileceklerini hiç sanmıyorum.

Daha sonra Almanya'ya sattığımız değişik Arçelik ürün ve modellerinde VDE ile hiçbir sorun yaşamadan tüm onaylarımızı aldık.

— Lübnan'a da bir seyahatınız var değil mi?

— Yine 80'lerin başıydı. General Elektrik'e ait Gibson markası ile Lübnan'a pencere tipi klima ihraç ediyoruz. Ben Teknik Genel Müdür Yardımcısı'yım. GE Ortadoğu sorumlusundan *"Lübnan'a sevk ettiğiniz klimalarda büyük oranda arıza var"* diye sert bir teleks gelince kompresör fabrikasının teknik müdürü Refik Üreyen ile birlikte hemen Beyrut'a gittik.

Şikayet şikayet üstüne. Bizden tazminat talep ediyorlar. *"Önce arızalı ürünleri görelim, arızanın kaynağını ancak öyle anlayabiliriz"* dedik. Pek memnun olmadılar ama ısrarımız üzerine bizi bir depoya götürdüler. Klimalar üst üste yığılmış bir halde duruyordu. Gerçekten de depoda beklentimin çok üstünde arızalı ürün vardı. İçimden *"Şayet bu kadar arızalı mal varsa hapı yuttuk"* diye geçirmiştim. Depo toz toprak içinde, karanlık, üstelik elektrik de yok. Uzatma kablosuyla depoda bir ampül yakmayı başardık. Ortalık aydınlanınca arızalı dedikleri klimaların birçoğunun kondanserlerinde *–yani pencerenin dışında kalan kısımlarında–* delikler olduğunu gördük. Yakından inceleyince de bunların basbayağı kurşun deliği olduğunu anladık.

Anlaşılan oydu ki klimalar sokak çatışmalarında iki ateş arasında kalmış, delik deşik olmuşlardı.

GE temsilcisine *"Klimaları hayata döndürmek için teknik değil, tıbbi müdahale gerekli. Bunlar harp malülü olmuşlar"* dediğimi ve rahat bir nefes aldığımızı hatırlıyorum.

— Bu arada Arçelik'te neler oluyor?

— Metin İplikçi'nin MESS'in kurulmasında çok emeği vardır. Ancak Arçelik'in MESS'den ayrılmayıp Çayırova ve Eskişehir'de grev yaşaması ve bir numaralı rakibi Profilo'nun Mecidiyeköy'de greve çıkarken yeni Çerkezköy fabrikasını grevin dışında tutup

boş kalan pazarda üretim ve satış yapması, Koç Holding'i oldukça rahatsız etmişti. 1980 Eylül'ünde fabrika tekrar çalışmaya başladıktan sonra yıl sonu itibariyle Metin Bey, Koç Holding İnsan Kaynakları Başkanlığı'na atandı. Arçelik'in başına da Mali Genel Müdür Yardımcımız Ünsal Anıl getirildi. Ünsal, Arçelik'in kıdemlisi, mali konularda bilgili ve başarılı, çok iyi bir insandı. Ancak bir üretim şirketinde tepe yöneticisi olmak için gerekli olduğuna inandığım teknik bilgisi ve deneyimi eksikti. Teknik konulardaki çekingenliği ve kendine güvenmemesi, karar almasını güçleştiriyordu.

— İstifaya giden yol döşeniyor galiba?

— Fahir Bey, Koç Holding Sanayi Başkanı, aynı zamanda Arçelik murahhas azasıydı. Başkan Yardımcısı Yüksel Pulat ise uzun yıllar Demir Döküm Genel Müdürlüğü yapmış, güçlü bir mühendis-yönetici ve aynı zamanda Arçelik Yönetim Kurulu üyesiydi.

Ünsal uzun yıllar Arçelik'te Fahir Bey'in altında çalışmıştı. Fahir Bey ile Yüksel Bey, her salı sabahı Çayırova'ya gelirler ve Arçelik üst yönetiminin katılımı ile *"Koordinasyon Toplantısı"* yaparlardı.

Fahir Bey ile Yüksel Bey'in bilgileri, deneyimleri ve kişilikleri Ünsal'ın güvensizliği ile örtüşünce, şirketin bütün kritik kararları salı sabahları yapılan koordinasyon toplantılarında alınır oldu.

Fahir Bey ile Yüksel Bey'in onayı olmadan karar verme konusunda Ünsal kendisini rahat hissetmediğinden üst yönetim kararları bir "Salı Toplantısı"nda alınamazsa ertesi haftaya sarkıyor, seyahat veya diğer işler gibi nedenlerle "Salı Toplantıları" aksarsa kararlar daha da gecikiyordu.



Stoklara bakarken

Ben bu durumdan rahatsızdım ve Ünsal'a çok dert yandım. Ayrıca yeni kurulan satış şirketimiz "*Atılım*" ile 1982 yılı yurtiçi talep konusunda görüş ayrılığım vardı. 1980 grevi nedeni ile ertelenen talebin devreye girmesi ile 1981 yılında beyaz eşyada satış patlaması yaşandı. Atılım, satışların 1982 yılında artarak süreceğini tahmin ederek Arçelik'e yüksek bir üretim program vermişti. Bu programı gerçekleştirmek için fabrikalar (*Çayırova, Eskişehir, Bolu*) üç vardiya çalışıyorlardı. Ancak satışların program seviyesinde olmadığı, hem satış raporlarından hem de koyacak yer bulmakta zorlandığımız ürün stoklarından belli oluyordu.

Buna rağmen üretim adetlerini düşürme kararını almakta gecikiyor, satın alma ve üretimi geçen yılın sonlarında yapılan programa uygun olarak sürdürüyorduk.

Bu arada alınan bazı diğer kararları da doğru bulmadığımı Ünsal'a söylememin bir etkisi de olmuyordu. Arçelik yönetimi olarak, sonuçlarından sorumlu olacağımız kararları veremeyip beklememizden dolayı oldukça rahatsızdım.

Ünsal'la görüşmelerimden bir sonuç alamayınca Holding İnsan Kaynakları sorumlusu Metin İplikçi'ye gittim. Bu şartlarda Arçelik'te devam etmek istemediğimi, Koç Topluluğu'nda başka bir görev yapabileceğimi söyledim. Metin Bey, muhtemelen ayrılacağıma ihtimal vermediğinden Arçelik'te sabretmemi önerdi.

Oysa Arçelik'te 12., son görevimde ise 7. senemdi. Ayrıca ben yeterli sabırı gösterdiğimi de düşünüyordum.

Fahir Bey, 1981 Aralık ayında bakan olarak Ulusu hükümetinde görev aldığından dolayı Topluluk'tan ayrılmıştı. Ben de Arçelik ve Holding profesyonel yönetiminden bir sonuç alamayınca, kişisel sorunlarımı Aile'ye götürmeyi de hiçbir zaman doğru bulmadığımdan Şubat 1982'de Ünsal'a istifamı verdim.

Bunun üzerine Vehbi Bey ve Suna Hanım ayrı ayrı beni görüşmeye çağırdılar.

— Bu bir çeşit "exit interview" (*çıkış görüşmesi*) gibi bir şey mi, yoksa size özel miydi?

— Bana özel olduğuna inanıyorum. O zaman çıkış görüşmesini İnsan Kaynakları yapıyordu. Aile mensuplarının özellikle istikbâl

bekledikleri gençlerle görüşme yaptıklarını düşünüyorum. "*Neden gidiyor? Nereye gidiyor? Bize rakip olur mu? Kalabilir mi?*" gibi konularda bilgi almak için.

Vehbi Bey, engin deneyimi ile görüşmeyi kısa tuttu. "*Niye gidiyorsun, ne yapacaksın?*" filan diye de sormadı. Her zamanki gibi iyi bir dinleyici oldu.

— **Size bu defa** yakınlık **göstermedi yani?**

— Görüşmenin sonunda "*Ben ayrılıyorum. Müsaade edin elinizi öpeyim. Hakkınızı helâl edin*" dedim. Vehbi Bey "*Gidersen hakkımı helâl etmem*" gibi bir söz de etmedi. Elini öptüm, hakkını helâl etti. Vehbi Bey, sevdiği şirket müdürlerine fotoğrafını imzalayıp verirdi. "*Ben genel müdür olamadım, ama bana da bir fotoğrafınızı imzalar mısınız?*" diye sordum. "*Yollarım*" dedi ve ben on iki yıllık Koç serüvenimi noktaladığıma inanarak odasından çıktım.

Bu davranışına rağmen Vehbi Bey'in ayrılmamı arzu etmediğine inanıyorum. Zaten imzalı fotoğrafını da 1982'de değil, Arçelik'ten Holding'e döndüğüm 1991 yılında yollamıştı.



Vehbi Koç'un imzaladığı resim

Vehbi Bey'in beni Suna'ya havale ettiğini ve Suna'nın benim hakkımdan geleceğini tahmin ettiğini sanıyorum. Yoksa önce Suna Hanım'la, en son Vehbi Bey ile görüşmem doğru olurdu.

Suna ile oldukça uzun süren iki üç ayrı görüşme yaptık. Suna, hem kadınlık içgüdüsünü hem de okul ve sınıf arkadaşlığımızın avantajlarını iyi kullanıp ağzımdan girip burnumdan çıktı. İlk tepki olarak "*Evet haklısın böyle yönetim olmamalı, böyle karar alınmaz*", daha sonra da "*Sen kalıp bunları düzeltmek için çalış, ben de sana destek olurum*" dedi. Suna, **"arkadaşım"** diyebileceğim tek Koç'tu, hem kendisine sevgim vardı, hem de mantıklı ve kararlı konuşuyordu.

— Sadece yönetimden hoşnut değilsiniz. Yoksa bir yere gitmeyi düşünmüyordunuz değil mi?

— Kararlarını kendi alamayan bir şirkette sorumlu bir görevde bulunmak beni bunaltmıştı. "*Beni kimse dinlemiyor*" duygusu ile de hayal kırıklığı içindeydim. Suna beni dinliyordu. Üstelik Kolej'in verdiği kültür ile birbirimizle tartışabiliyorduk. Sonunda ikna oldum. Suna Hanım olmasaydı Koç'tan kesin ayrılmıştım.

Görüşmelerimizin tamamlanması bir ayı aştı. Koç'ta kalmayı kabul etmiştim, ancak istifa ettiğim Arçelik'e, aynı şartlarda geri dönmemekte kararlıydım. Tekrar Holding'de görev almayı da, on iki yıl sonra başladığım yere geri dönmek olacağı için istemedim. Sonunda Yüksel Bey "*Madem kendine güveniyorsun o zaman Asil Çelik'in başına geç*" dedi. Asil Çelik çok zor durumdaydı ve mali açıdan iflas etmişti. İstifamı takip eden bir buçuk ay sonunda "*Bu görev zor, istemem*" diyemezdim. Ve Asil Çelik'e **Genel Müdür** oldum.

— Bu dönemde başka teklifler geliyor muydu?

— İstifamdan sonra dönemin büyük şirketlerinden biri ile görüşmüştüm ama Koç'tan sonra içime sinmemişti.

— Peki hiç geleceğinizle ilgili bir kaygı duydunuz mu?

— Tabii duydum. Serra da Koç'ta kalmamda etkili olmuştur. Serra her zaman bana destek vermiştir, ama bu defa önünü göremek onu da tedirgin etmişti. Üstelik on iki ve on dört yaşlarında tahsil çağında iki oğlumuz vardı.

O zaman yaşadığımız Caddebostan'daki dairemizin çok güzel Marmara denizi ve Adalar manzarası vardı. Bir gece, yan yana salonun geniş penceresinden denize bakarak Koç'tan ayrılmamı konuşurken Serra'nın yanağından süzülen bir damla gözyaşı gördüm. Belki de bana öyle geldi. Ayrılmamı istemediğini ama benim kararımı etkilemeyi doğru bulmadığından bunu söylemediğini hissettim. O gözyaşı karar sürecinin önemli kırılma noktalarından biridir.

— Evet yıl 1982 ve Asil Çelik serüveni başlıyor...

— 1 Nisan 1982 Perşembe günü.

— Şaka gibi...

— Evet şaka gibi. Bir ay öncesine kadar haberlerini gazetelerden izlediğim Asil Çelik'e Genel Müdür olmuştum. Arçelik ile Asil Çelik'in isimlerindeki *"çelik"* dışında hiçbir benzerliği yoktu. Asil Çelik'in fabrikası Orhangazi'de, genel müdürlüğüyse Mecidiyeköy'de Ercan Han'daydı. Tek fabrikası olan bir üretim şirketinin genel müdürlüğünün ayrı bir şehirde olması bana ters gelmişti. İstanbul'da irtibat bürosu olabilirdi ama Arçelik kültürüne göre Genel Müdür fabrikanın başında olmalıydı.

— Neler yaşadınız, neler oldu?

— Genel Müdürlük görevime başlamamdan iki gün sonra, 3 Nisan Cumartesi günü, Asil Çelik'e önemli konukların ziyareti söz konusuydu. Bu ziyaret çok önceden programlanmıştı. Devlet Başkanı Kenan Evren ile Güvenlik Konseyi Üyeleri Ersin, Şahinkaya, Tümer ve Cilasun Paşalar, Başbakan Bülent Ulusu, Başbakan Yardımcısı ve Devlet Bakanı Turgut Özal, Sanayi Bakanı Mehmet Turgut, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Fahir İlkel, Gümrük ve Tekel Bakanı Ali Bozer, Vehbi Koç, Rahmi Koç ve Koç Holding yöneticileri Asil Çelik'e geleceklerdi.

Kendilerine şirketin durumu, üretimi ve ekonomiye katkıları konularında bilgi verilecekti. Ben daha fabrikayı bile görmemişim. Ne yapacağım diye düşünürken imdadıma Tezcan Yaramancı yetişti. Tezcan, Asil Çelik'in kuruluşundan bir süre önce ayrılması-

na kadar görev yapan ilk Genel Müdürdü. Üstelik konuşma ve sunumları iyi yapardı. "*Sunumu ben yaparım*" deyince rahatlamıştım. Kenan Evren'i ben karşıladım, elini sıktım, konuştuk ama fabrika gezisinde rehberliği ve bilgi sunumunu Tezcan yaptı.

Bence Asil Çelik zamansız yapılmış bir yatırımdı, orada bunu söyleyecek değildim ama bu görüş ile Tezcan kadar inançlı bir sunum yapamazdım.

— Yatırım niye yanlıştı?

— Bence zamanlama doğru değildi. 80'li yıllarda Türkiye'de Asil Çelik'in 150000 tonluk üretim kapasitesini dolduracak vasıflı çelik talebi yoktu. Otomotiv, makine imâlat, savunma sanayileri daha yeni kuruluyordu. Yan sanayi de henüz gelişmemişti. Gümrüklerde vasıflı çeliği tanımlayacak bilgi ve teknoloji olmadığından her türlü çelik, gümrük koruması olmadan rahatça pazara girebiliyordu.

Bu şartlarda Asil Çelik gibi çiçeği burnunda bir üreticinin ekonomik olmayan üretim miktarları, amortisman ve faiz giderleri gibi ilave maliyetleri ile yılda milyon ton üreten deneyimli, isim yapmış uluslararası firmalarla rekabet etme şansı yoktu. Vasıflı çelik yatırımı, stratejik nedenler ile bir KİT olarak ancak devlet tarafından yapılabilirdi. Kâr amaçlı özel sektör kuruluşu tarafından o günün şartlarında Türkiye'de bu yatırım yanlıştı. Bugün dahi, bir özel sektör şirketinin vasıflı çelik üretiminde rekabet şansı olduğunu düşünmüyorum.

Orada durum şuydu: Asil Çelik devletin verdiği kur garantisinden yararlanarak 15.15 TL olarak sabitlenen kurla, 110 milyon dolar borçlanmıştı. Yatırımın tamamlanıp üretime başlanıldığı 1979 yılında, Ecevit Hükümeti devletin garantisini geriye dönük olarak kaldırınca, Asil Çelik'in bir gecede % 215 yükselip 47.80 liraya çıkan dolar ile borcunu ödemesi imkânsızlaşmıştı.

1982'de ben şirkete geldiğim zaman dolar kuru 190 liranın üstündeydi. Anapara ve faiz ödemeleri için çok yüksek sermaye arttırımından başka çare yoktu. Asil Çelik'in hissedarları (*%25 Koç, %25 Ziraat Bankası, %25 İş Bankası, %25 de Sınai Kalkınma*

Bankası, Çelik Endüstrisi, Uzel ve halk) yönetimi bir protokol ile Koç'a bırakmışlardı. Hiçbir hissedarın gerekli sermaye artırımını gerçekleştirecek kaynağı yoktu.

Asil Çelik'teki ilk altı ayımı Ankara'da geçirdim desem yeridir. Ulusu Hükümeti dönemiydi. Bu dönemde Asil Çelik çalışanları yerine, Maliye Bakanı Adnan Başer Kafaoğlu, Hazine Müsteşarı Tevfik Altınok, yardımcısı Ali Güler, Koç Holding Ankara Resmi İşler Başkanı Turgut Tokuş ve Koordinatörü Erhan Çelik en fazla görüştüğüm kişilerdi.

Devlet dairelerinde iş takip etmek zaten sevdiğim bir uğraş değildi. Üstelik Ankara'da hava kirliliğinin çok arttığı yıllardı. Solumak bile sorundu. Sevdiğim, orada kurulması planlanan buzdolabı fabrikasında çalışmayı arzu ettiğim Ankara'dan bile soğumuştum. 1982'den sonra da uzun bir süre mecbur kalmadıkça Ankara'ya gitmedim.

Bana altı yıl gibi gelen altı ayın sonunda nihayet bir formül bulundu. Asil Çelik hisselerinin tamamını Makine Kimya Endüstrisi Kurumu (MKE) devir aldı.

Karar ekim kasım aylarında kesinleşmişti. Anlaşmalar, hisse devirleri ile ilgili yapılacak çok iş vardı. Kimseye sormuyordum ama bir taraftan da "*Ben artık devlet memuru mu oldum?*" diye düşünmeden edemiyordum. Asil Çelik MKE'nin oluyordu ve ben hâlâ Asil Çelik'in bordrosundaydım. Mantıken benim de MKE'ye geçmem gerekiyordu. Ben kimseye bir şey sormuyordum, kimse de bana bir şey söylemiyordu.

— Satışı da siz yaptınız değil mi?

— Amaç şirketi satmak değil, sermaye artırarak faaliyetini sürdürmekti. Gerekli sermaye artışı ortaklardan sağlanamadığı için yeni bir ortak gerekiyordu. En uygun sermayedar bir devlet kuruluşuydu. Ulusu Hükümeti bu kararı ile Türkiye'de kurulmuş önemli ve kaliteli bir üretim tesisinin heba olmasını önledi. Benim sürece katkımın en önemli yanı, insan ilişkileri oldu. Selefim Tezcan'ın karşısındakilere yukarıdan bakan tavrı, bürokratların hoşuna gitmiyordu. Bense daha sakin, saygılı ve şirketi yaşatmak

için hevesliydim. Bu yüzden de Ankara'da özellikle de Hazine'de olumlu ilişkiler geliştirmiştim. Beni benimseyip desteklediler.

Anlaşmanın sağlanmasında bu ilişkilerimin katkısı olduğunu düşünüyorum. Bir ara Hazine veya MKE beni bırakmayı kabul etmezse ne yaparım diye düşünmedim de değil.

O zamanlar devlet çalışanları bilgili ve ciddiydi. Sonraları bürokrasinin kalitesi geriledi. Sanayi Bakanlığı kadrolarına Erbakan'ın çoğu bilgisiz, deneyimsiz ve önyargılı MSP'lileri doldu. Önceleri görüştüğüm uzmanlar işin ayrıntılarını bilmeseler de sanayinin genelini bilirlerdi ve en önemlisi kararlarında politik önyargılarını hiç öne çıkarmazlardı.

— Asil Çelik'teki yönetiminizi nasıl değerlendirirsiniz?

— Asil Çelik'te başarısız olduğumu düşünmüyorum. Bilâkis kendimi başarılı buluyorum. Genel Müdür olarak geldiğim zaman zaten maddeten ve manen iflas etmiş olan bir şirketi bir arada tutabildim. Personel dağılmadı, üretim de devam etti. 1982 yılı üretim ve satış programlarının tamamı gerçekleşti. Özellikle ortaklardan Ziraat Bankası'nın destekleri ile nakit akışı da sağlandı. Basının aleyhteki neşriyatına rağmen Ankara'yı Asil Çelik'in iflas nedeninin devlete güvenmek olduğuna ve fabrikanın işlevini layıkıyla yerine getirdiğine ikna ettik. Hem bunları gerçekleştirmenin hem de çalışanları motive ederek şirketin faaliyetini sürdürmesini sağlamanın başarı olduğuna inanıyorum.

— Politikaya girmeyi hiç düşündünüz mü?

— Arçelik'te Genel Müdür Yardımcısı olduğum yıllarda Trabzonlu bir akrabam, dönemin bir milletvekilini Çayırova'ya getirmişti. Ankara'dan karayoluyla İstanbul'a gelirken yolda akrabam benden sitayişle bahsedince milletvekili "*Çayırova yolumuzun üstünde geçerken bir uğrayalım. Kendisi ile tanışayım, belki kendisinden yararlanabiliriz*" demiş. Benim bu konuşmadan hiç haberim yoktu. Onlara fabrikayı gezdirdikten sonra odamda kahve içip sohbet etmiştik. Daha sonra Çayırova'dan ayrılıp yollarına devam etmişlerdi. Milletvekili yolda akrabama "*Fazla açıksözlü, fabrika-*

da mutlu, yaptığı işte daha yararlı olur. Politikaya hiç bulaşmasın" demiş. Siyasi partilerden teklif aldım, bir ara Adnan Kahveci ile de konuşmuştum.

— Peki bu arada Arçelik'te neler oluyor? Durumu nasıl Arçelik'in?

— 1982'de Arçelik, tarihinin en kötü yılını geçirdi. Ondan önce de ondan sonra da Arçelik bir daha böyle kötü bir yıl görmedi. 1955'te kuruluşundan sonra ilk defa ortaklar yeniden şirkete sermaye koymak zorunda kaldılar. Bu sonucun başlıca nedeni, 82 yılı başında ikaz edip dinletemediğim aşırı stoklanmanın maliyetiydi. Krizin nedenleri ve sonuçları çok tartışıldı, tekrarlanmaması için önlemler önerildi. Benim ayrılmama neden olan şirket karar yetkisinin Koç Holding yöneticilerine bırakılmasıysa, nedenler arasında yer almadı ve gündeme gelmedi.

— Söylediğiniz şeylerin hepsi çıkıyor yavaş yavaş.

— İşler kötüye gidince daha önce eleştirenler "*Adamın bir bildiği varmış, doğru söylemiş*" olurlar. Ben de bu konuma geldim. Otuz yıl sonra felaket tellâllığı yaparak şöhret olan Rouben benden etkilenmiş olabilir! Yönetimin yetkisizliği, karar almadaki gecikmeler, pazarlama-üretim uyuşmazlığının sonuçları ortaya çıkınca, yıl sonunda Ünsal, Holding'e, merkeze geçti.

— Boşalan yere de...

— Böylece 1 Ocak 1983 tarihinde, dokuz ay önce Genel Müdür Yardımcılığı'ndan ayrıldığım Arçelik'e **Genel Müdür** olarak geri döndüm. 41 yaşındaydım ve Arçelik'in o güne kadar atanan en genç Genel Müdürü'ydüm.

— Tabii hoşunuza gitmiştir bu durum. Onu biraz anlatsanıza...

— Başlangıçta ürküttü ama alışınca hoşuma gitti. Sorumluluk duygum yüksek olduğundan bir; "*Yapabilir miyim?*", iki; "*Nasıl yapacağım?*", üç; "*Ben herkesi eleştirdim, şimdi fırsat bulunca kim bilir üzerime nasıl gelecekler?*" sorularının tedirginliğini yaşadım.



Arçelik Genel Müdürü'yken yardımcılarımla beraber (Ender Çakıroğlu, Cezmi Ovacık, Turgut Aytekin, Yusuf Ataç, Sarper Kartal)

— Desenize hodri meydan...

— Benim Arçelik'te eleştirdiğim hususların başında, Murahhas Aza ve Holding Sanayi Başkanı'nın katıldığı "*Koordinasyon Toplantıları*" dışında hiç stratejik karar alınamaması geliyordu. 1983'te Fahir Bey Ulusu Hükümetinin bakanı, Yüksel Bey de Holding Sanayi Grubu Başkanıydı.

Yüksel Bey'le gidip görüştüm ve ihtiyaç olmadan haftalık rutin toplantı yapılmaması konusunda anlaştık. Çayırova'ya dönünce de ilk icraatımdan biri Genel Müdürlük binasındaki murahhas aza odasını toplantı odasına katmak oldu.

Yüksel Bey fabrikaya geldiğinde "*Bizim oda nerede?*" diye sordu. "*Toplantı odasını büyüttük. Siz benim odaya buyurun*" dedim. Onun da benim de, hiç sevmediğimiz bir durum vardı. Bu da kurumu ziyaret eden üstlerin *(komutan, bakan, patron)* oradaki yöneticinin masasına oturmalarıydı. Kenan Evren'i bunu çok yaptığından dolayı eleştirirdik. Bu yüzden ne demek istediğimi hemen anladı. Çok efendi ve olgun bir yönetici olduğundan da "*Gerek yok, ben ihtiyacım olursa toplantı odasını kullanırım*" dedi.

Arçelik'te ilk icraatımsa karar yetkisinin sonuçtan sorumlu olanlara bırakılmasını kabul ettirmek olmuştu. *"Becerirsek yaparız, yapamazsak gideriz"* anlayışını üst yönetime yerleştirmeye başlamıştım.

Bir yıl önce bana Asil Çelik Müdürlüğü'nü teklif eden Yüksel Bey, bu konuda da bana anlayış gösterdi ve destek oldu.

Arçelik'in 1982 sonuçları herkesi hem üzmüştü hem de ürkütmüştü. *"Arçelik böyle giderse Holding'i de götürür"* endişesi taşıyanlar bile vardı. Herhalde buna bir de *"Bu adam böyle büyük konuşuyor ama bakalım icraat yapabilecek mi?"* endişesi eklendi.

— Üstelik **41 yaşında....**

— *"Genç, ukala, bundan ne olur?"* diye düşünenler tabii ki olmuştur. Henüz işin başında olduğumuzdan üstüme fazla gelmediler. Büyük bir ihtimalle Suna Hanım da Holding'te *"Hasan'a kendini göstermesi için bir fırsat tanıyalım, hemen eleştirmeyin"* telkini yapmıştır.

İkinci icraatım, Cengiz Solakoğlu'nu ziyaretimle gerçekleşti. 1983'te üretim ve dağıtımı Arçelik, satışlarıysa Koç Topluluğu'nun iki ticari şirketi yapıyordu. Arçelik markalı ürünleri Atılım A.Ş., Beko markalı ürünleriyse Beko Ticaret A.Ş. satıyordu.

Üretim ve satışın ayrı şirketlerce yapılması ile hem kâr marjlarının yüksek olduğu dönemde vergi yükü azalıyor, hem de satışın kârı üretim şirketi ortaklarıyla paylaşılmıyordu.

Beko Ticaret A.Ş, ayrıca başka markalar ve ürünler de pazarlıyordu. Atılım A.Ş'nin göreviyse münhasıran Arçelik markalı ürünleri satmaktı ve cirosu Beko Ticaret'ten daha yüksekti. 1999 yılında bu şirketler Arçelik çatısı altında birleşti.

Bu arada Holding'in yazılı olmayan ama etkili bir sistemi vardı. Bu da, satıcı ile üreticiyi birbirlerine denetletmekti. Kedi köpek gibi, üretici pazarlamacının kusurlarını, satıcı da üretim şikayetlerini Holding'e iletirdi. Bu sayede Holding de bu bilgilerle olan biteni takip edip üretici ile pazarlamacı arasında hakemlik yapardı.

Benim Arçelik'e Genel Müdür olmamla eşzamanlı olarak, Beko Ticaret'in Genel Müdürü Cengiz Solakoğlu da Atılım'ın başına

geçmişti. Cengiz, Uğur Ekşioğlu'nun Beko ekolündendi ve adı kavgacıya çıkmıştı. Ocağın ilk haftasında Cengiz'i Sütlüce'deki ofisinde ziyaret ettim.

"*Biz birbirimizle çekişirsek Holding'in eline işimize müdahele etmek için fırsat vermekten başka bir şey kazanamayız. Oysa beraber hareket edersek hem daha rahat çalışıp başarılı oluruz hem de kimse kolay kolay işimize karışamaz*" dedim.

Cengiz'le ben üstelik ayrı dünyaların insanlarıydık. Cengiz Erzurumlu, ben Karadenizliyim. O Fenerbahçeli, ben Galatasaraylıyım. O namazında niyazında inançlı bir Müslüman, benim neye inandığımdan kendim bile şüpheliyim. Ben Amerikan Koleji'nden, o İktisadi Ticari İlimler Akademisi'nden; ben genellikle klasik batı müziği dinlerim, o Türk sanat müziği uzmanıdır. Ben rakıya bayılırım, Cengiz ağzına alkol sürmez. Ben soğansız yapamam, Cengiz soğan kesmiş bıçakla doğranan domatesi bile yemez. O insanlarla çok sıcak ilişkiler kurar, bense hep bir mesafe bırakırım. Ben içedönük, Cengiz'se tam bir dışadönük. Yani tamamen ayrı kişiliklerdik.

Bunların yanında Cengiz çok yaratıcı, pazarlama ve satış konularında deneyimli, Türk insanını, Anadolu'yu çok iyi tanıyan biriydi. Bana nasıl güvendi bilemiyorum ama teklifimi kabul etti. Ve çalışmaya böyle başladık. Sekiz yıl dostluğumuz ve dayanışmamız hiç eksilmeden sürdü. Dürüstlük, açıklık, karşılıklı sevgi ve güven gibi temel değerlerimizin örtüşmesi, renkler ve zevklerdeki farklılıklarımızı etkisiz kıldı.

— "Bir fırsat vereyim en azından" demiştir belki de?

— Yıllar önce ben Arçelik'te, Cengiz de Beko Ticaret'te genel müdür yardımcısıyken, Holding'in organize ettiği bir kalite sempozyumunda bir araya gelmiştik. Ben sunum yapıyordum, Cengiz de dinleyicilerin arasındaydı. Sunumumda üstüne bastığım nokta, "*Kalite üst yönetimin sorumluluğudur. Delege edilemez*"di. Cengiz bu görüşü beğenmiş. Çünkü ürünlerde çıkan kalite sorunları üretim şirketinin genel müdürüne iletilirdi, o da konuyu teknik müdüre, teknik müdür de kalite kontrol sorum-

lusuna havale ederdi. Sonuçta satıcılar ve kalite kontrol mühendisleri aynı lisanı konuşmadıklarından iş uzadıkça uzar ve sonuç alınması zorlaşırdı. Beko Ticaret'te bu durumdan ağzı çok yanan Cengiz'e "*Kalite sorumluluğu genel müdüründür, delege edilemez*" görüşü ilaç gibi gelmiş ve o günden itibaren bana bir sempatisi oluşmuştu.

— Cengiz Bey'le mutlaka birçok anınız vardır. Biraz bunlardan da bahseder misiniz lütfen?

— Arçelik, gerçekten de Türkiye'de özel bir müessese ve bunu da kurduğu ve yürüttüğü çift taraflı iletişim ve ilişkilere borçlu. Bir kere Vehbi Bey'in Arçelik bayilerini her yörenin en itibarlı eşrafından seçmiş olması, Arçelik için büyük şans olmuş. Bugün, Arçelik denildiğinde akla ilk gelen sıfatın "**güven**" olmasında ürün ve servis kalitesi kadar bayilerin saygınlığının da büyük etkisi vardır. Öte yandan, Arçelik bayii olmanın da nasıl bir prestij kaynağı olduğu konusunda hiç unutamadığım bir anımı anlatayım:

Arçelik'te Genel Müdürlüğümün ilk seneleri. Cengiz'le Sütlüce'de bir iş görüşürken genç bir bayi ziyarete geldi. Babasından devralmış bayiliği ama o sıralarda satışları düştüğünden ya da birtakım başka sorunlar yüzünden *–belki ödemelerle filan ilgili, ayrıntıyı hatırlamıyorum–* bayiliğine son verme kararı alınıp tebliğ edilmiş. Çocuk müthiş üzgün, ağlıyor, sızlıyor, bayiliğinin iptal edilmemesi için yalvarıyor.

Cengiz de ona kuralları, sistemimizi anlatıyor, kendisinin yazıyla ikaz edildiğini buna rağmen herhangi bir düzelme görülmediğini ve bayiliği iptal etmenin son çare olduğunu söylüyor.

Çocuk, sonunda baklayı ağzından çıkarıp *"Bunun sistemle filan ilgisi yok"* dedi. *"Ben kız istedim, evleneceğim, fakat bayiliğimin iptal edileceği duyulunca kızı bana vermekten vazgeçtiler. Bayiliğimi iptal edecekseniz edin, ama hiç olmazsa kızı alayım ondan sonra edin"* dedi. Hakikaten de araştırınca çocuğun doğru söylediği ortaya çıktı ve bayiliğini iptal etmedik; evlendi, ümit ediyorum mutludur.

— Yani o devirde Arçelik bayisi olmak bir prestij meselesi desenize?

— Evet, ayrıca bayilerle biz profesyoneller arasında çok farklı bir iletişim oluşmaya başlamıştı. Zaten pazarlamacılar özellikle Cengiz ve arkadaşları, neredeyse bayilerle birlikte yaşayan, onlarla yiyip içen, onlarla yatıp kalkan, dertlerini paylaşan insanlar. Benim Genel Müdürlüğüm sırasında ben de bu yaklaşıma katılınca bayi ve Arçelik üst kademesi daha sık yüz yüze gelmeye başladı.

Eskiden tabii ki bayi toplantıları yapılırdı ama biz bunu hem yıllık bir programa oturttuk hem de belli düzenlemeler yaptık. Daha da önemlisi Cengiz ile bayi ve servislerle sadece yöresel toplantı yapmadık. Buna ilaveten onları dükkânlarında hatta evlerinde ziyaret eder olduk.

Bayi ve servislerin Arçelik Genel Müdürü'nü, üretim ekibini, dükkânında, evinde görmesi onları daha yakından tanıması farklı bir hava yarattı.

Nasıl anlatayım, kâğıt üstünde adam Amerikan Koleji'nde okumuş, mühendis, İstanbullu *–her ne kadar aile tarafından Karadenizli ve çocukluğum Adana'da geçtiyse de kayıtlarda İstanbulluyum–* Çayırova'da klimalı odada İngilizce gazete okuyan, kravatlı bir Genel Müdür, kalkmış gelmiş bayilerle birlikte alaturka dinliyor, top oynuyor, futbol tartışıyor, Cengiz'e kızıyor, içki içiyor,



Servis'in neşeli bir gecesinden (1985)

acıya bağışıklı ve çok yemek yiyince de erken uykusu geliyor. Kısaca işin içine insani boyut karıştı. Ve onlardan biri olduğumuzu gördüler, bu çok önemliydi.

— Bu arada "Mamulattan Markaya" adlı kitapta, 1980-87 arasında Arçelik'in reklam ajansında müşteri temsilciliği görevini üstlenen ve halen bir reklam ajansının ortak ve yöneticisi olan sevgili Nesteren Davutoğlu'nun anılarında da bu 'muhteşem ikili' şöyle yer almış:

"... Hasan Subaşı ve Cengiz Solakoğlu müthiş bir ikiliydiler. Kişilikleri birbirleriyle oldukça zıt, farklı yanları çok gelişmiş ve bu zıtlıkların birliğinden doğan gücün de anlamlı örneğiydiler. Hasan Subaşı son derece planlı, titiz, her şeyi nesnel olarak çözen, analitik yapıya sahip; Cengiz Solakoğlu'ysa sorunları ânında çözüme kavuşturan, müthiş sıcak, buluşculuğa dayalı iş anlayışı olan; biri üretim, diğeri pazarlamadan sorumlu iki yöneticiydiler.

Yönetim anlayışı, olgun kararlar ve süreç yönetimi konusunda benim önderlerim olmuşlardır diyebilirim. Arçelik benim için böyle çok ışıklı bir gemiydi; hayatımdan geçti, yedi yılımı aldı. 1980'lerde reklamın, pazarlamanın çok önemli bir desteği olduğuna inanmak yeni bir öngörüydü; şimdi artık reklamın yararı konusunda müşterilerimizi ikna etmemize fazla gerek yok. Ama o zaman, ekip çalışması içinde neredeyse pazarlama stratejilerini ve bunun reklama yansımasını, teorik isimlerini koymadan birlikte keşfettiğimiz yıllardı."

— Öyle anlaşılıyor ki hakikaten "muhteşem" bir ikili oluşturmuşsunuz. Bu arada Cengiz Solakoğlu'yla birlikte Yeniköy'e Vehbi Bey'i ziyarete gitmişsiniz. Ziyaretinizin bir de amacı varmış. Onu anlatır mısınız lütfen?

— O hikâye de şöyle... 90'lı yılların başı. Gündemde Arçelik bulaşık makinesi yatırımı var. Biz artık bulaşık makinesi fabrikasını kurabilecek duruma geldiğimizi düşünüyoruz. Fakat pahalı bir yatırım. Artık devlet de yatırımları eskisi kadar teşvik etmiyor. Fabrika Ankara'da kurulacak.

O yıllarda bulaşık makinesinin yurtiçi satışları da yüksek değil. Türk insanına *"Evde kadın varken bulaşık makinesine ne lüzum var?"* görüşü hakim. Çamaşır makinesine de böyle bir bakış vardı. Bu konuda en avantajlı olan buzdolabıydı. Çünkü buzdolabının işlevini kadın yapamıyordu. Bizse gelecekte bulaşık makinesi talebinin artacağını görüyorduk. Şehirleşme ve çalışan kadın oranlarının yükselmesi, ev kadınının artık bulaşığa zaman ayırmak istemeyeceğini açıkca gösteriyordu.

Her neyse, Cengiz ile beraber Vehbi Bey'e gidip yatırım onayını alacağız. Fizibilite raporu Holding Dörtlü Komitesi'nde irdelenmiş, tartışılmış, konu karara kalmıştı. Vehbi Bey de henüz onayını vermemişti.

Yüksel Bey bize yol gösterdi. *"Sizi sever, evine gidin, yatırımı kendiniz anlatın"* dedi. Randevu aldık, gideceğiz. Vehbi Bey kışları Yeniköy'de otururdu. Yeniköy'de sahilde bir benzinci vardır, orada Cengiz'le buluşup tek arabaya bindik ve öyle gittik.

— Neden öyle yaptınız?

— Sebebi var. Bazen bir yere beş kişi gidiyoruz; hepimizde ayrı araba. Vehbi Bey hemen *"mesarif-i umumiye"* (genel masraflar) nedeniyle haklı olarak bizi eleştirirdi. Biz de Vehbi Bey'i kızdırıp görüşmeye olumsuz havada başlamamak için Cengiz'le buluşup şoförleri ve arabanın birini benzincide bırakıp öyle gittik. Eminim ki arabayı park ederken Vehbi Bey bizi yukarıdan izlemiştir.

— Vehbi Bey hep Yeniköy'de mi otururdu?

— Yazları Büyükdere'deydi. Bayramlarda o eve gittiğimizi hatırlıyorum. Kışlarıysa Yeniköy'deki Tugay Apartmanı'nda otururdu. Bu evle ilgili başka bir anım da var. Renkli televizyonların hemen her eve girip siyah beyaz modellerin de üretimden kalkmasına rağmen Vehbi Bey eski televizyonundan asla vazgeçmiyordu. *"Bunun nesi var? İyi gösteriyor"* diyordu. Sonunda televizyonunu serviste kasten bozdurunca mecburen renkli TV almıştı.

— Şimdi siz Cengiz Bey'le beraber Vehbi Bey'in evine geldiniz. Sonra neler oldu?

— Cengiz'le büyük bir heyecanla Vehbi Bey'in dairesine çıktık. Cengiz, "*Vatandaş bize müteşekkir kalacak, mutlu olacak*" diye söze girdi. Başladık "*Bulaşık Makinası*" projemizi anlatmaya. Tüketici alışkanlıklarına uygun kaliteli bir bulaşık makinesinin, uygun şartlarla pazara arz edildiğinde talebin nasıl patlayacağını öyle güzel anlattı ki bir yıldır üstünde çalıştığımız proje beni bile yeniden heyecanlandırdı.

Bense teknik konularda takılıyorum. Arada alışkanlıkla İngilizce terimler kullanıyorum. Genellikle dinleyenler bundan etkilenir ama Vehbi Bey, zarf ile mazrufu ayırt edecek kadar usta bir dinleyiciydi. Değişik ülkelerden örnekler veriyorum, ihracat imkânlarına işaret ediyorum. Üretim kapasitemiz talebe yetmediğinden satış ve pazar payı kaybettiğimizi vurguluyorum. Rekabetin önünü kesmemiz gerektiğini anlatıyorum.

Cengiz'le ben epey dil döktükten, soru cevapladıktan sonra Vehbi Bey tehlikeleri bir kere daha sıraladı ve "*madem bu kadar inanıyorsunuz*"a bağlayıp yatırımı onayladı. Biz neredeyse sevinçten göbek atarak oradan çıktık. Bizi gören 100 milyon dolarlık yatırımın sorumluluğunu üstlenmiş değil de 100 milyon dolar ikramiye almışız sanırdı.

Yıllar ötesinden geriye baktığımda Vehbi Bey'in kararını bizi evine çağırmadan çok önce vermiş olduğunu anlayabiliyorum. Yöneticiyi yetkilendirme, motive etme, sorumluluk yükleme ve hedefe kilitlemenin bu kadar ince ve etkili uygulamasını hiçbir yönetim dersinde veya kitabında bulamayacağımı da biliyorum.

İstanbul Radyosu sunucularından Tarık Gürcan'ın bir klasik müzik programında büyük bestekârları "*O dahiler, şimdi size sunacağımız başeserleri dinlemeden duydular*" diye takdim ettiğini hatırlıyorum.

"*Dinlemeden duymak*" sözcüğü ve Nâzım Hikmet'in "*O, topraktan öğrenip / kitapsız bilendir*" mısraları, bana hep yönetim sanatını okumadan bilen ve uygulayan Vehbi Koç'u hatırlatır.

— Onaylamayacak olsa sizi de kabul etmezdi. Öyle değil mi?

— Yatırımı onaylamaya karar vermiş olmasa bizi çağırmaz, toplantıda kararını açıklardı. Düşünüyorum da, biz şayet "*Bu*

proje çok riskli, vazgeçelim" deseydik muhtemelen o bizi yatırıma ikna edecekti.

— O sizin de taahhüdünüzü almak için böyle yaptı herhalde?

— Tabii. Benim için fabrikayı kurup üretime geçirmek, Cengiz için de projede öngörülen fiyat ve adetlerde bulaşık makinesi satmak, Vehbi Bey'e boynumuzun borcu olmuştu.

— Vehbi Bey karar verdikten sonra hemen uygulanıyordu değil mi?

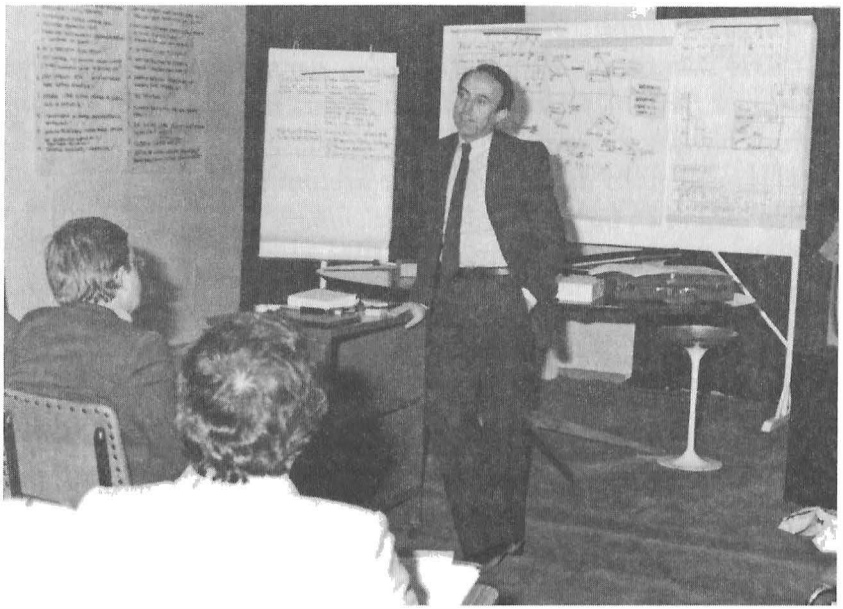
— Evet. Koç'un karar mekanizması dışarıdan biraz bürokratik gelebilir. Ancak karardan sonra projeleri zamanında ve bütçesine uygun gerçekleştirmek, kurum geleneğidir. Kanımca bizim bulaşık makinesi yatırımı TBMM'deki yasalardan daha çok tartışılmış ama daha çabuk uygulanmıştır.

— "Kalite" konusu, sanırım "Hasan Subaşı" tarzı yönetimde olmazsa olmazlardan. Kalitenin yukarıdan aşağı doğru inen ve vazgeçilmez bir konu olduğunu sürekli olarak savunmanız..

— Cengiz'le kalite konusunu çok konuştuk. Ben rekabet edebilmek ve farklı olabilmek için iki öncelik görüyordum. Birincisi "Kalite". Toyota'nın Genel Müdürü, *"Kalite sermayenizdir. Kaliteniz yoksa oyun masasına oturamazsınız"* diyordu. (*"Quality is table stakes. If you don't have it, you can't play"*) Küresel oyuna katılmak istiyorsak bunun için gerekli sermayemiz *"kalitemiz"* olmalıydı.

İkincisiyse "Tüketici Tercihi"; tüketicinin bizi tercih etmesi için ona en yakın firma olmalıydık. Bunun için de yaygın satış sonrası servis hizmeti ile tüketici finansmanı sağlamalıydık. Çağrı merkezlerinde tüketiciyi dinlemeli ve sorunlarına çözüm üretmeliydik.

O yıllarda enflasyon ve faizler yüksek olduğundan Türk tüketicisinin genelde beyaz eşyayı peşin para ödeyerek satın alma gücü yoktu. Fakat beyaz eşya temel ihtiyaç olduğundan tüketici, taksitle ödediği toplam miktarın peşin fiyatının çok üstünde olmasına aldırmıyordu. Onun baktığı *"aylık taksitleri ödeyebilir miyim*



Çayırova'da ders var: "Kalite Çemberi" (1983)

acaba?"ydı. Eğer taksitleri ödeyebileceğine aklı keserse ürünü alıyordu, çünkü peşin olarak alması mümkün değildi. Peşin parayla beyaz eşya alanlar ancak %5-10 arasındaydı.

Arçelik, o dönemde bankaların radarında olmayan tüketici finansmanını yetkili satıcıları üzerinden sağlayarak pazar liderliğini ele geçirdi. Arçelik bayilerinin bölgelerindeki istihbarat ve tahsilat becerisi bir banka şubesinin oldukça ilerisindeydi. En büyük krizlerde bile geri ödenmeyen kredi oranlarımız bindelerde kaldı, yüzde bire bile çıkmadı.

Ben üretim, yeni modeller, ürün kalitesi, ürün maliyeti ile servis teşkilatını; Cengiz de satış kampanyaları, tüketici finansmanı ve bayi ilişkilerini üstlendik. Bu işbirliğimiz çok iyi yürüdü ve başarılı oldu.

— Sizin kaliteye verdiğiniz önemi bazı Arçelikliler bakın nasıl açıklamışlar. Bunlar yine "Mamulattan Marka"ya adlı eserden. O günlerin canlı tanıkları bakın tarihe ne not düşmüşler:

Turgut Aytekin:

"Kriz sonrasında alınan asıl tedbir, her şeyden önce kaliteye yönelmek fikrinin yerleşmesiyle olmuştur; hiç unutmam, Hasan Subaşı, bir işletme müdürleri toplantısında açıkca, 'Yeterli kaliteye ulaşamadığımızı düşündüğünüzde üretimi durdurun, sonucu ne olursa olsun ben bu sorumluluğu üstlenmeye hazırım!' demişti."

Oğuz Açan:

"Kalite çemberleri faaliyetinde yaşanan asıl önemli sıçrama, 1983'ten sonra, Hasan Subaşı'nın Genel Müdürlüğü sırasında olmuştur. Hasan Bey'in açıkca, 'Ben, kalite kontrolünün onayından geçmiş ürünler istiyorum!' mesajından sonradır ki, üretimin her aşamasında, herkes önce kaliteye önem vermeye başlamıştır.

Japon mucizesinin en temel unsurlarından biri olan kalite çemberi sisteminin uygulanması da Hasan Subaşı Bey'in Genel Müdürlüğü dönemindedir ki asıl sıçramayı da buna bağlamak lâzım."

Nazım Doğan Yıldırım:

"'Kalite Çemberleri'nin başladığı yıllarda bir gelişme daha oldu. Aslında biz 80'lere geldiğimizde, eğitim işi istediğimiz düzeyde değildi. Bizim bir eğitim müessesemize ihtiyacımız olduğunu görüyorduk. Koç Holding, KOGEM'in kurulmasına karar verince eğitimler başladı. Mesleki değil de kültürel bazda. Çeşitli seminerlere katılır, oradan epey şeyler öğrenirdik; yani eğitimin kurumsallaşması 1983'te KOGEM'le başladı, yani bir yanda şirket, bir yanda işletmeler bir eğitim hamlesi başlamış oldu."

Cengiz Solakoğlu:

"Sene 1986, ilk kez, bir fabrika genel müdürü, Anadolu'daki bayileri ziyarete çıktı. Hasan Subaşı'yla ben, Trabzon'dan başladık Van, Bitlis, Kars, Erzurum'a kadar gittik...

Bu illerde rakiplerimizin payları bizimkinden daha yüksekti. Tek tek bayilerimizi dinledik, mağazaya gelen müşterilerimizin fikirlerini aldık ve dönüş yolunda, uçakta, şöyle bir karara vardık: Burası Türkiye, bölgelerarası gelir dağılımında çok büyük farklılıklar var; bir İstanbul, İzmir, Ankara, Adana gibi illerin milli gelirden fert başına

aldığı payla, Bitlis'teki, Van'daki, Erzurum'daki ferdin aldığı pay elbette eşit olamazdı. İstanbullu milli gelirden fert başına 3000 dolar alıyorsa mesela, Erzurumluya 350 dolar ya düşüyor ya düşmüyor. Bu durumda Arçelik müşterisi İstanbul'da 55 bin lira taksit öderken, Erzurumlunun da 55 bin lira taksit ödemesi eşitsizlikti tabii.

Şöyle bir uygulama yapmaya karar verdik: Türkiye genelinde uygulanan pazarlama ve satış politikalarından ayırarak, Doğu'da yaşayan insanımızın alım gücüne göre özel bir kampanya... Döndük ve hemen bölgesel bir pilot uygulama yaptık... Doğu'ya özel bu ilk kampanyayı biz başlattık ve müthiş ilgi gördü."

— Tekrar gelelim Cengiz Bey'e. Birbirinizden çok farklısınız ama ne güzel tamamlamışsınız birbirinizi. Güzel bir dostluk da oluşmuş aranızda, işe de iyi yansımış...

— Evet. Sekiz yıl zamanımın çoğu Cengiz'le geçti. Türkiye'yi dolaştık. Yetkili satıcılarla, servis elemanları ile, tüketicilerle görüştük. Kişisel dostluğumuz da gelişti. Birçok alışkanlığımız farklı olsa da birbirimize çok alıştık.

Beraberliğimizin iş sonuçlarına yansıması da olumlu oldu. Koç Holding yöneticileri, alıştıkları denetleme imkânını bulamadıklarından üzülseler de sonuçlar herkesi memnun etmişti. Benden Cengiz hakkında, Cengiz'den de benimle ilgili bir eleştiri, bir şikayet alamadılar. Karşılıklı güvenimiz sorunlarımızı kendi aramızda kolayca çözmemizi sağladı.

Arkamızdan korkumuz olmadığından bütün enerjimizi rakiplerimize yönlendirebildik. İkimiz de, 1983-1991 yılları arasında iş hayatımızın en keyifli sekiz yılını yaşadık.

— Yönetimi de değiştirmişsiniz. Uygulamaları da "devrim niteliğinde" diye açıklayanlar var

— Evrim daha uygun bir kelime... Devrim hem itici hem de fazla iddialı.

— Devrim diyen en az iki üç kişinin sözü var.

— Onlara öyle gelmiş olabilir, ama ben bir şey devirdiğimizi düşünmüyorum :)

— Belli oldu siz anlatmayacaksınız. Çünkü *"Ben yaptım"*a ve öğünmeye girer. Peki öyleyse yine siz beni dinleyin. "Mamulattan Markaya" kitabında bakın ne yazmışlar sizinle ilgili....

Sizin olaylara "makro düzeyde bakabilme" özelliğinizin ayrıntılarını Mehmet Ali Neyzi şöyle anlatmış:

"Kırılma noktası veya 'devrim'... Üretimle pazarlamanın evliliği" diye bir başlık atmışlar.

"'Kırılma noktası' diye ifade ettiğim döneme ya da Arçelik'te yaşanan devrime de buradan bakmak lâzım bence: Bu 'kırılma' ya da 'devrim', Hasan Subaşı liderliğinde oldu. Üretimden sorumlu Hasan Subaşı ile Pazarlamadan sorumlu Cengiz Solakoğlu'nun el ele yürüttükleri çalışmanın sonucudur. Üretimle pazarlamanın 'evlenmesi'; ama daha önemli olarak da müşteri talebinin doğrudan üretime yansıtılması ile olmuştur. Hasan Subaşı'nın, çok inandığım, çok önemsediğim bir prensibi vardı, kaliteyi her şeyin üstünde tutmak ve müşterimizin karşısına sürekli olarak kaliteli ürünlerle çıkmak. Bunu da, halihazırda ürettiğimiz ürünlerden başlayıp gelecekte müşterilerimizin hayatını kolaylaştıracak, ona konfor sağlayacak yeni ürünlere doğru yaymak.

Bu felsefe, en üst yönetim kademelerinden başlayarak en alt birimdeki çalışanımıza kadar öylesine değişmez bir biçimde benimsenmişti ki, Hasan Subaşı'nın ve tabii onunla birlikte tüm Arçelikçilerin kalite tutkusu, kalite kontrol mühendislerinden banttaki işçimize varıncaya, herhangi bir biçimde kalitesiz bir mal çıkması durumunda üretim bandını durdurma yetkisi vermiştir. Bence, öncelikle kaliteyi böylesine ödün vermez biçimde uygulamak ve bir adım sonrasında, en tepeden aşağıya tüm çalışanlarımızı kaliteden yetkili ve sorumlu kılmak anlayışı getirmiştir, toplam kaliteye; yani toplam kalite uygulamamıza da bunun sonucunda aldığımız Avrupa Kalite Ödülleri'ne de bu noktadan bakmamız lâzım."

— Sizi diğerlerinden ayıran en belirgin yönlerinizden birisi yöneticilerinize güvenip işi delege etmeniz –her şeyinden sorumlu ola-

rak– ki bu o güne kadar fazla karşılaşılmamış bir durum sanırım. O güne kadar hiç sözü dinlenmeyen ve işi yapan kişileri de dinlemişsiniz.

— Tembellikten olacak.

— Bakın Cezmi Ovacık Arçelik'te 1980 sonrası yaşanan dönüşümü nasıl anlatmış:

"Hasan Bey'in yönetim anlayışı öncekilere göre değişiktir. Her şeyden önce, bütün yetkileri muavinlerine vermişti bir kere. Bu sayede kendisi rahatlıkla meselelere makro düzeyde bakabilme imkânı bulabildi. Meseleye makro planda bakılınca da, büyük işler yapmak mümkün oldu."

— Bakın bu konuda yine "Mamulattan Markaya" kitabında Sarper Kartal ne demiş:

"1976'dan sonraki istikrarsızlıklar, çekişmeler, huzursuzluklar bütün ülkeyi etkilediği gibi, Arçelik'i de etkilemişti. 12 Eylül sonrasında insan gücünün yeniden yapılandırılması, işçi-işveren ilişkilerinde güven ortamının sağlanması, çalışanların moralinin düzeltilmesi gerekiyordu.

1983 yılında Hasan Subaşı'nın Genel Müdür olarak atanması ile birlikte fevkalade profesyonel ve ihtisasa önem verilen bir döneme girdik.

Endüstri ilişkileri de bu alanlardan birisiydi.

Yapılan iş, ihtisas ve kıdemin belirleyici olduğu toplu sözleşmeler, çalışma hayatında olumlu etkiler yaptı. Her açıdan, her noktada, her çalışanın fikrine hürmet edilen, dilekleri dinlenen, amir-memur ilişkisinde iletişimin de kolaylaştığı bir döneme girildi."

— Arçelik'te sekiz yıl Genel Müdürlük yaptınız değil mi?

— Evet, kısa bir reklam arası, sekiz yılın bugüne kadar Arçelik'te en uzun genel müdürlük süresi olduğunu da hatırlatayım. Lütfü Bey, Ali Mansur, Fahir İlkel, Metin İplikçi, Ünsal Anıl, benden önce gelenlerin hiçbiri sekiz yıl görev yapmamışlardı.

— Onu bilmiyordum. En uzun sizin müdürlüğünüzdü öyle mi?

— Benden sonra gelen Ergün Önder, Mehmet Ali Berkman, Nedim Esgin'in de Genel Müdürlükleri daha kısa sürdü. Halen, benim dışımda, Arçelik'te sekiz yıl Genel Müdürlük yapan yok. Genel Müdürlükten sonra Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı ve Yönetim Kurulu üyesi olarak da uzun yıllar Arçelik yönetiminin içinde oldum.

Arçelik bordrosuna girişim 1 Temmuz 1970'de, çıkışım Mart 2009'da sona eren Yönetim Kurulu üyeliğimle oldu.

Arçelik'ten Koç Holding'e geçmemek için bir süre direndim. Ama bir gün Fahir Bey bana *"Altında çalışanlara engel oluyorsun. Yukarıya baktıklarında 50 yaşında başarılı bir Genel Müdür görüyorlar. On yıl daha bir yere gitmez, üst yönetimde taşlar oynamaz diye başka imkânlar arayabilirler"* dedi. Bu görüş beni etkiledi, çalışanların motivasyonunu kıracak bir konumda olmak istemedim ve 1991 başında Holding'e döndüm.

Dönüşüm, tahmin ettiğim gibi, Kuvvet Komutanlığından Genelkurmaya geçiş gibi oldu. Bir gün herkes seni selamlıyor, ertesi gün sen herkesi selamlıyorsun. Holding yönetiminde de başarılı işler yaptığımı, önemli katkılarım olduğuna inanıyorum, ama Arçelik'teki Genel Müdürlük yıllarımın tadı hep damağımda kalmıştır.

— Ödün vermediğiniz konular nelerdi?

— Benim katı olduğum konular başta prensip edindiğim temel değerler, sonra da doğru olduğuna inandığım görüşlerdir. Bunlarda inat edercesine katı olabiliyorum.

Bir gün Suna Hanım'la Arçelik'le ilgili bir konuda farklı görüşlerimizi tartıştık, ama birbirimizi ikna edemedik. Beni kendisi ile aynı görüşte olan, Sanayi Grubu Başkanı Yüksel Bey'e havale etti. Onunla tartışmamız sürerken Suna Hanım odaya girdi, Yüksel Bey'e *"Anlaştınız mı?"* diye sordu. Yüksel Bey'in, bıkkınlık içinde *"Adam Karadenizli. Nasıl anlaşabiliriz?"* cevabına o gergin ortamda bile güldüğümüzü hatırlıyorum.

— Sonunda sizin dediğiniz oldu mu?

— Benim dediğim olmadı. Ama fikrimi sonuna kadar savundum.

— Tartıştığınız konu neydi?

— Konu Arçelik'in yabancı ortak almasıydı. Ben beyaz eşyada sektöründe uluslararası markaları, pazar payı, dağıtım teşkilatı ve teknolojisi olan bir yabancı şirketin ***"azınlık hissedarı olmak şartı ile"*** Arçelik'e ortak olmasında yarar görüyordum. Böylece yönetim kurulunun da daha kurumsal ve verimli çalışacağına inanıyordum. Bizde yönetim kurulları usulen toplanıp Aile Meclisi'nin kararlarını imzalıyordu.

Suna Hanım, Fahir Bey, Yüksel Bey, İnan Bey ve Cengiz, yabancı ortağa karşıydılar. İtirazlarının temelinde yabancılara olan güvensizlik yatıyordu. Rahmi Bey ve Uğur Ekşioğlu'ysa yabancı ortağa sıcak bakıyorlardı.

1988 yılında, uzun bir süredir görüştüğümüz Alman Bosch-Siemens Hausgerate GmbH (BSHG) şirketi % 30 ortaklığa razı olmuştu. Dönemin Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı Uğur Ekşioğlu ile beraber –yönetim kurullarının onayı şartı ile– ortaklık anlaşmasını imzaladık. Yönetim Kurulu'nda ciddi bir görüş ayrılığı oldu.

Bizimkiler fikrimi değiştirmem için beni sıkıştırıyorlardı. Yüksel Bey, kendisi de mühendis olduğundan mühendislik gururuma hitap etmeyi seçmişti: "*Sen kendine,Türk mühendislerine güvenmiyor musun? İlla yabancı desteğine mi ihtiyacın var?*" dedi. Yüksel Bey'e "*Ben kendime güveniyorum. Ama Arçelik'in kendi başına uluslararası alanda rekabet edebilmesi için gerekecek yatırımlar ve sabır konusunda Koç Holding'e güvenemiyorum. Vehbi Bey'den sonra yeterli kaynak tahsisi gerçekleşmeyebilir. Yabancı ortağı Arçelik'in uzun vadede sigortası olarak istiyorum*" demiştim.

Yönetim Kurulu'nda onaylanmadığı için o anlaşma gerçekleşmedi. Ancak BSHG, görüşmelerimiz sürecinde Türk pazarının avantajlarını gördüğünden görüşmelerimizin sonuçlanmasından bir süre sonra takipçimiz Profilo'yu satın alarak Avrupa'da ve Türkiye'de en büyük rakibimiz oldu. Yıllarca Türk pazarının ve Türkiye'de üretimin artılarını anlatarak bir yerde Profilo'nun satın alınmasına biz neden olduğumuzdan Jak Kamhi'den satış komisyonu hak etmiş olduğumuzu düşünüyorum :)

Zaman ilerleyip de uygun ortak bulunamayınca Koç Holding yüzde elli yabancı ortaklığa razı oldu. Ama bu arada Arçelik geçen zamanı iyi değerlendirip batı şirketlerinin pazarlarını tehdit eder konuma geldiğinden yabancı ortak adayları artık, *"Başlangıçta elli-elli bile olsa, ileride 'kontrol opsiyonunu' almadan ortaklığa girmeyiz. Bizim ne bankerlerimiz ne de ortaklarımız kendi elimizle küresel pazarlarda rakip yaratmamızı kabul ederler, kontrol opsiyonumuzun olması şart"* diyorlardı. Sonuçta kontrolü vermeden yabancı ortaklık olmayacağı ortaya çıktı ve bu seçenek masadan kalktı.

Şayet 1988'de taraftar olduğum anlaşma gerçekleşseydi, kontrol Koç'ta ve BSHG de azınlık (%30) ortağımız olacaktı. Bu ortaklığın Arçelik'in sürdürülebilir rekabet gücü açısından yararı olurdu diye düşünüyorum. Anlaşmaya karşı olanlar da BSHG'ye güvenmeyip zaman içinde şirketin kontrolünü ele geçireceğini düşünüyorlardı. Ama geçmişe bakıp şöyle olsaydı böyle olurdu demek mümkün değil, doğru da değil. Görüşümde ısrarıma Karadeniz inadı da, doğru bildiği yoldan şaşmama da diyebilirsiniz. Bazıları ise buna *"katılık"* diyor.

Her görüşümde katı değilim. İkna olup değiştirdiğim çok görüşümü hatırlıyorum. Eğer katılığın tarifi inandığım değerlerden kolay vazgeçmemekse evet, katı olabilirim.

— Sizce neden istemediler bu anlaşmayı?

— Benim göremediğim tehlikeleri görmüş olabilirler. Üst yönetimden sadece Rahmi Bey ile Uğur Bey anlaşmaya taraftarlardı. Yabancı şirketlerle ortaklık konusunda benden deneyimli olan Fahir Bey, Yüksel Bey, Suna Hanım ve İnan Bey, BSHG'nin ileride kontrol hissesi için ısrar edeceğini düşündüklerinden sözleşmeye karşıydılar diye düşünüyorum. Uzun vadede ya biz onların hisselerini satın almak zorunda kalırız ya da onlar bizim hisselerimizi satın almak zorunda kalırlar diye düşünmüş olabilirler.

— Hiç konuştunuz mu sonra? Niye öyle oldu diye?

— Hayır. Bu konuları iş atmosferinin dışında, rahatça konuşacak zaman ve zemin bulamadan çoğu aramızdan ayrıldılar. Bugün

hayatta olsalardı, hepimiz emekli olacağımıza göre bu konuda ilginç bir sohbet veya tartışma yapabilirdik.

Fahir Bey'in ileri sürdüğü bir neden vardı ama bence o asıl neden değildi.

— Asıl neden o değildi dediniz. Neydi o?

— Fahir Bey, Bosch-Siemens'in Türkiye'de Bosch'a ilaveten Siemens markasının yönetiminin de Arçelik'e verilmesini şart koştu. Almanların bunu kabul etmeyecekleri belliydi. Kanımca Fahir Bey bu şartı ileri sürerek anlaşma yolunu tıkamak istedi.

Dünyanın ve pazarların küreselleşeceği o yıllarda belli olmuştu. Arçelik'in uluslararası rakiplerinin (*Whirlpool, Bosch-Siemens, Electrolux, Haier, Miele*) tek işleri beyaz eşyaydı. Elektronikle (*tv, audio, video, bilgisayar*) ilgilenmiyorlardı. Değişik sahalarda faaliyet gösteren bir holdingin mensubu da değillerdi. Sermayedarların, yöneticilerin hepsi bu işe odaklanmışlardı. Mali ve insan kaynaklarının ve zamanlarının tamamını beyaz eşyaya tahsis ediyorlardı.

Koç Holding'deyse öncelikler farklıydı. Rahmi Bey'in önceliği otomotiv ağırlıklıydı, kişisel olarak da tersanesi ve müzeleri ile ilgileniyordu. Semahat Hanım için turizm, Ömer için enerji, Ali içinse bilişim teknolojileri öncelikli sektörlerdi.

Topluluğun zor durumda olan şirketlerine (*Bozkurt, Beldeyama, Ram, Kofisa, Beko Elektronik gibi*) Arçelik destek veriyordu. Böyle bir ortamda Arçelik'in, tek işi beyaz eşya olan dünya devleri ile uluslararası pazarlarda rekabeti sürdürmesi kolay değildi. Buna rağmen Arçelik hâlâ yolunda ilerliyor. Ne kadar sürdürebilir kestiremiyorum.

— Hasan Bey katı, sert durabilirsiniz ama sanki kırılgan bir yapınız da var? Ne dersiniz?

— Bunun tersini, bana karşı da kırılgan davranıldığını yaşadım. Unutmadığım bir anımı anlatayım; ben Teknik Genel Müdür Yardımcısı'yım, Galip'se Ürün Tasarım Bölümü Müdürü, genç mühendislerle bir toplantı yapıyoruz. Gençler teknik bir sorunla

ilgili çözüm önerilerini anlatıyorlar. Galip'e de bana da öneriler fazla gerçekçi gelmedi. Galip eleştirdi, ağzına geleni söyledi. Zaten küfürlü konuşması ile meşhurdur. Ben fazla konuşmadım. Çözüm için daha çalışmamız gerektiğini söyleyip toplantıyı kapattım.

Toplantıdan çıktıktan bir süre sonra toplantıya katılan genç mühendislerden biriyle konuşurken *"Toplantıda size kırıldık"* dedi. Şaşırdım. *"Galip bir araba laf ederken neden bana kırıldınız?"* diye sordum. *"Galip Bey her zaman öyledir. Oysa siz sunum sırasında müstehzi gülümsüyordunuz"* dedi.

— Siz hiç küfretmez misiniz?

— Hiç etmem. Küçükken dahi *"eşek"* bile dediğimi hatırlamıyorum.

— Sizin yönteminiz farklı galiba. Ağzınızı bile açmadan tepkinizi belli ediyorsunuz anlaşılan. Siz neye tepki gösterirsiniz Hasan Bey?

— Genellikle, saçma olduğunu düşündüğüm bir tezde ısrar edilince tepki gösteriyorum. Başta görüşlerine neden katılmadığımı karşımdakine onu kırmadan anlatmaya çalışıyorum. Sigortamı attıran, daha doğru dürüst beni dinlemeden aynı tezin ısrarla tekrarlaması.

Aynı görüşleri tekrarlayarak tartışmanın çözüme katkısı olmayacağını düşünüyorum. O zaman tartışma GS-FB itişmesine dönüyor, ben de sinirleniyor, alaycı veya kırıcı tepki veriyorum.

— Serra Hanım'la konuşurken bana şöyle demişti: *"Hasan, kendi altındakilere karşı çok yumuşaktır. Ama bir üstüne inanılmaz derecede sert olabiliyor."* Söz savunmanın, neler söylemek istersiniz?

— Astlarım ile mutabık olmadığımız konuları tartışabildiğimize inanıyorum. Genellikle onları ikna edebiliyor ya da ben ikna oluyordum. Anlaşamadığımız konulardaysa yetkimi kullanıp kararı ben veriyordum. Üstlerimse genellikle kendi bildiklerinin doğruluğundan emin olup tartışmaya bile girmeyi sevmiyorlardı. Oysa

onların da her görüşlerinin doğru çıkmadığını yaşadığım birçok olay olduğundan, tepkim sert addedilebilir.

— Belki de sizin düşünceniz yanlıştır?

— İşin başında olan ve işin sonucundan sorumlu olan benim. Çalışanları ben tanıyorum. Konu üzerinde en çok ben kafa yormuşum. Bu konularda bilgili ve deneyimli olduğum için yüksek ücretle o göreve getirilmişim. Birilerinin benden iyi bilmedikleri konularda, benden iyi tanımadıkları kişiler hakkında hiçbir somut kanıtla desteklemeden, görüşlerimi tartışmadan *(Rahmi Bey'in deyişi ile) "Kapıda benim adım yazıyor"* şeklinde yaklaşımları ile karşılaştığımda *"Haklısınız"* diyemiyorum.

Bana düşündüğümü ve doğru bildiğimi söylemem için ücret ödendiğine inanıyorum. *"Şirketin sahibi patrondur, profesyonelin görevi de patronun kararlarını uygulamaktır"* görüşü ile hareket eden çok yönetici tanıdım. Alınan ücret söylenenleri yaparak hak edilmez.

Bir keresinde, yabancılarla yaptığımız bir toplantıda Suna Hanım'la karşı karşıya kaldığımda *"Beni kovabilirsiniz, ama bana ne yapacağımı dikte edemezsiniz" (You can fire me, but you can not tell me what to do)* demiştim. İnandığım yönetici tavrı budur. Aile ya da büyük hissedar, *"Bu böyle olacak"* diyebilir. Benim sözüm orada biter. Ya katılmasam da alınan kararı uygulamayı kabul ederim, ya da *"Ben bu kararı doğru bulmuyorum, uygulayacak başka yönetici bulun"* der, çekilirim. Hissedarlar, yöneticiyi her istediklerini yapmaya mecbur tutamazlar.

Daha önce de seninle konuşmuştuk, anı yazmaktan uzak durmamın bir nedeni de yaşananların sadece anlatılanlardan ibaret olduğu hissini vermesi. İnsan hafızası, genellikle adamın köpeği ısırdığı sıra dışı olayları kayıt ediyor. Yazdıklarımı okuyanların Koç Ailesi'ni tipik bir işveren, Koç Holding'i sıradan bir şirket gibi algılarlarsa bu kesinlikle yanlış olur. Koç Ailesi'nin prensipleri, ileri görüşü, kurumsallık hedefi ve hoşgörüsü olmasa daha ilk tartışmamızda, ilk hatamda ilişkimiz biterdi.

Koç Topluluğunun ortamı, benim hatalarımdan ders alarak gelişmemi ve deneyim kazanmamı sağladı. Yönetici olarak beni

"ben" yaptı. Bana kırk yıl dayanmanın hiç de kolay olmadığından eminim. Kendi ailem dışında bunu yapabilecek başka bir aile düşünemiyorum. 1987 yılında Sabah gazetesinde çıkan söyleşimin başlığı *"Koç Holding'ten başka yerde asla çalışamam"* olmuştu. Başka bir şirket için bu sözü söyleyebileceğimi hiç sanmıyorum.

Tanıdığım birçok kişi, *"Ne lüzumu vardı bunu söylemenin? Gün olur Koç'tan ayrılırsın. Diğer kurumları karşına almanın ne yararı vardı?"* diye eleştirdiler. Ben bu cümlenin başlık olacağını düşünmemiştim. Söyleşiyi yapan Şule Ersözlü ilgi çekeceğini düşünüp bunu başlığa taşımıştı. *"Asla"* kelimesini kullandığımı da sanmıyorum. Çünkü böyle sert ifadeler kullanmam.

"Başka yerde çalışmam çok zor olur" gibi bir şey söylemiş olabilirim. Ama bu, daha sonraki söyleşiler için bana ders olmuştur. Koç'tan tanıdıklarım beni *"yağcı"*, diğerleriyse *"acemi"* diye eleştirmişlerdi. Oysa ben doğru olduğuna inandığım bir şeyi söylemiştim. Zaman beni haklı çıkardı.

— Kanımca siz başka şirketlerde de aynı tavrınızı sürdürürdünüz?

— Emin değilim. Ama Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı bir şirkette çalışmak istemeyeceğimden eminim. Stratejik kararların, yerel yöneticilerle paylaşılmadan merkezde alınması ve üst pozisyonlara sömürge idaresi gibi yabancı yönetici getirme gelenekleri bana hep ters gelmiştir.

Pasaportlarının dışında ayrıcalığı olmayan deneme çağındaki gençler veya emekli yöneticiler, İngilizlerin koloni valileri gibi Türkiye'ye CEO olarak atanabiliyordu. Arçelik'ten ayrılmayı düşündüğüm dönemde uluslararası bir kuruluşun Türkiye'deki şirketinde çalışan ve benim kurumsallığa verdiğim önemi bilen bir arkadaşım, *"Bizim şirkete gel, burası çok kurumsal"* demişti. Bence *"Yönetici olana kadar kurumsal, ondan sonra kuramsal"*dı. Yabancı şirketlerde yönetici olursam yönettiğim bölümle ilgili stratejik kararlar bize dikte edilecekti. Başarı veya başarısızlığım, talimatları uygulama becerisine indirgenecek diye ilgilenmemiştim. Bu tip şirketlerde Türk yöneticilerin yükselebilecekleri pozisyonun tavanı vardı ve stratejik kararlar hep merkezden dikte ediliyordu.

Oysa Koç Topluluğu bizim karar almamıza ve hata yapmamıza imkân tanıdı. Koç Topluluğu'nda strateji belirleme imkânı buldum. Topluluğun Arçelik, Aygaz, Beko Teknik, Demirdöküm, Migros, Tat gibi çoğunluk hisselerine sahip olduğu ve kararlarını kendi verdiği önemli şirketleri vardı. Bunların en büyüğü de Arçelik'ti. Bence strateji belirlemek, yöneticiliğin en yaratıcı yönü. Stratejik kararları biz aldığımız için bu şirketlerde yöneticilik çok keyifliydi. Yabancı şirketlerde bu fırsatı bulamazdım.

— Ancak öyle olursa o yönetici gerçek yönetici olabiliyor. Yoksa bir uygulayıcıdan öteye geçemiyor. Peki yurtdışı için özel bir pozisyon teklif etseler ilgilenir miydiniz?

— Mesela General Elektrik'in Orta Doğu yahut da Doğu Avrupa sorumlusu olmam teklif edilse ilginç gelebilirdi. Orada da iş tarifi önemli olurdu tabii. Stratejik karar almak ve uygulamak yetkisi varsa anlamlı gelebilirdi.

— İşte tam burada Vehbi Bey'in "müdür teorisi"nden biraz bahsetmek gerek sanırım. Önce A. Gündüz Özdemir'in bu konudaki tesbitine bakalım:

*"Vehbi Koç'un başarısı özellikle 60'lı yıllara kadar egemen olan idarecilik anlayışı ve buna bağlı olarak müdürlerin bağımsızlığı yöntemiyle doğrudan ilgiliydi. '**Arçelik'te patron devrinin kapanışı**' gibi son derece önemli bir dönüşüm yaratan '**profesyonel yöneticilik**' konusunu, Vehbi Koç'un yaklaşımıyla açmakta yarar vardır."*

Ege Cansen de bu konuyu şöyle detaylandırmış:

*"Vehbi Koç'un ilk sanayileşme örgütlenmesi, '**müdür teorisi**' üstünedir. Vehbi Bey, '**işi yapacak adamı bilen adam**'dır; hep '**işi bilen adamları**' aramış, bulmuş ve onlarla çalışmıştır. Özellikle 60'lı yıllara baktığımızda, Vehbi Bey'in hemen tüm şirketlerinin başında işi bilen adamlar vardır ve bunlar '**ortak müdür**' statüsüyle çalışır.*

*Buna mukabil, Vehbi Bey çoğunluk hissesini hep elinde tutmuştur; bu da demek ki, denetim sürekli olarak kendi elindedir. Aslında biliyorsunuz, litaratürde, '**check and balance**' denir; yani bırak yap-*

sınlar, ama peşini bırakma, kovala, denetle! Vehbi Bey, çok iddialı, işi çok iyi bilen bu adamlarla çalışabilme yürekliliğini göstermiştir.

Bir insan, kuvvetli, işi kendinden iyi bilen adamlarla niye çalışmaz, kendini onlardan küçük gördüğü için çalışmaz! Şimdi, Vehbi Bey'in kendisini kimsenin yanında küçük görmesi düşünülecek şey değil tabii ve bu insanlarla çok rahat çalışmıştır; o insanları kendisi için bir tehdit olarak değil, tam tersine, güçlü bir ortak ya da partner olarak görmüştür. Vehbi Bey'in üstün kişiliğinde, kendine duyduğu bu güven de çok önemlidir.

Birçok adam, yani patron dediğimiz kişi, ille de benim dediğim olacak diye bastırır; halbuki Vehbi Bey birçok vakada, dediğinin olmamasına izin vermiştir; 'Ben Vehbi Koç değil miyim, buranın patronu değil miyim, tabii ki benim dediğim olacak' dememiştir. Tersine meydan okumuştur Vehbi Bey; 'Madem ki bunun doğru olduğunu iddia ediyorsun, yap da görelim o zaman' demiştir. Ama işte, kendisi meydan okuduğu kadar, müdürünün de meydan okumasına izin vermiştir.

Bir konuda, 'Ben bu adamın mesuliyetini aldım' diyorsanız eğer ve tabii Vehbi Bey'in de itimadı varsa size; ille de sizinle hemfikir olması şart değil; siz bağımsızsınız artık, ama yapılacak her işten de mesulsünüz. Öyle ki sonunda, ciddi ciddi şu çelişkiyi yaşarsınız: 'Acaba patronun dediğini kabul etsem de böyle hesap verme, birilerinden mesul olma mükellefiyeti altına girmesem mi? Böyle bir bağımsızlığı vardır işte Arçelik müdürlerinin, ya da Koç Topluluğu'nun. Bu bağımsızlık yüzünden, amiyane tabirle, biraz 'dayı dayı' gezerler Arçelik müdürleri; yani Arçelik'in, Koç'un müdürlerinin kendine mahsus bir havası vardır, ki Vehbi Bey'in bağımsız bırakma tutumundan gelir. Yani onları ezmemiştir Vehbi Bey, hiçbir zaman!"

— İşte siz de "Vehbi Bey"in müdürlerinden birisiniz. Gayet açık görülüyor bu. Peki "Aile"yi tanımanızın da size bir avantaj sağladığını düşünüyor musunuz?

— Benim hem avantajım hem de dezavantajım, Koç'ta öğrencilik yıllarından beri bilinen "*Bizim Hasan*" olmamdı. Babamı,

ailemi tanıyorlar; Suna ile sınıf, Semahat, Sevgi ve Rahmi Bey'le okul arkadaşıyım; üniversite stajlarımı Koç şirketlerinde yapmışım; Filiz Hanım beni daha üniversite yıllarında "*geleceğin yöneticileri*" listesine almış; askerliğim bittiği gün Koç Topluluğu'nda işbaşı yapmışım; işe başladığımda Vehbi Bey, Rahmi Bey ve Suna Hanım benimle görüşme yapmışlar.

Bana bu kadar tahammül etmelerinin temelinde, ailemi ve beni öğrenciliğimden beri tanıyor olmalarının etkisinin olduğuna inanıyorum.

Nasıl insan çocuğuna kızar, eleştirir ama ondan vazgeçemezse bana da bir yerde hısım akraba gibi davrandıklarını düşünüyorum. "*Bizim Hasan*" ileri geri konuşur, inatçıdır, ama iyi niyetlidir, dürüsttür. "*Delidir, ne dese yeridir*"e yakın bir yaklaşım :)

Ama küçüklükten tanınmanın dezavantajlarını da yaşadım. Yabancı danışman şirketlerinin henüz yirmili yaşlarda, hayatlarında hiç fabrika görmemiş elemanlarının İngilizce olarak yaptıkları power point sunumları genellikle benim söylediklerimden daha etkili oluyordu. Mavi köşede dünyanın önde gelen danışmanlık şirketinin İngilizce ve Japonca yazılı kartvizit sahibi, Ivy League mezunu elemanları, kırmızı köşedeyse; kısa pantolonlu halini bildiğimiz "*Bizim Hasan*". Üstelik danışmanın saat ücreti benim maaşımdan yüksek. Sonuç, ilk raundda ittifakla danışman galip. Ama müsabaka bir raundda bitmez. Türk sanayinin korumalı ekonomiden serbest rekabete açılma kararını aldığı dönemde bunun güzel bir örneğini yaşadık.

80'li yılların ortalarında Türkiye, bir yol ayrımına gelmişti. Başbakan Özal, "*Liberal ekonomiye geçiyoruz, dışa açılacağız, on yıl içinde korumalar ve teşvikler sıfırlanacak*" diyerek "***ithal ikamesi***" politikasının sonunun geldiğini haber verdi.

Beyaz eşyada %60 mertebesinde gümrük koruması vardı. Biz de değişen şartlara uygun bir strateji araştırmasına giriştik. Zamanın önde gelen danışman şirketlerinden **Bain&Company** ile anlaşıldı.

Danışmanlar Arçelik'e gelip hem bilgi topladılar, hem de Koç ve Arçelik yöneticileri ile uzun mülakatlar yaptılar. Topladıkları

rakamları, izlenimleri, kendi veri bankaları ile Amerika ve Avrupa'da benzer şirketlerin deneyimlerini harmanlayıp 1989 yılında Koç Ailesi'ne oldukça etkileyici bir sunum tekniği ve sunum lisanı *(İngilizce)* ile önerilerini aktardılar.

Özetle, ***"Arçelik'in bugün $250 milyon piyasa değeri var, hisselerinizi satıp $200 milyonu alın. (Koç+Burla hissesi %80) Üretim dışında yeni bir işe yatırın. 1996' da AB ile gümrük oranları %60'lardan sıfıra inecek. Dünyanın hiçbir ülkesinde korumalar kalktığında mahalli liderler pazar paylarını koruyamamışlardır. Bu durumda pazar payları yüzde onlara, yirmilere iner, kârlılık azalır, hisse değerleri düşer. Birçoğu da sonunda düşük fiyata uluslararası şirketlere satılır. 1996'dan sonra Arçelik bugünkü pazar paylarını, hissedarlar da bugünkü piyasa değerini bulamazlar***" dediler.

Oysa ne oldu? Arçelik 1996'dan sonra hemen her yıl 200 milyon dolar mertebesinde kâr etti ve 2006'da piyasa değeri 4 milyar dolara ulaştı. 98'de satın, 200 milyonu kaçırmayın denilen hissedarlar, milyonlarca dolar kazandılar, hisselerinin değeri de 16 kat arttı.

Korumaların kalkmasının üstünden on yedi yıl geçti. Arçelik'in yurtiçi pazar payı hiçbir zaman %50'nin altına düşmedi. İngiltere'de buzdolabında pazar lideri oldu. Fransa, Almanya ve İtalya pazarlarından pay aldı. Bu sonuçlar o zaman önerilen stratejinin en iyi yol olmadığını göstermez mi?

Danışmanlar ne yapmışlardı? Arçelik ürünlerini batılı üreticilerin maliyetleri ile karşılaştırıp *"Sizin maliyetiniz %30 yüksek, onlar senede 100 yeni model yapıyorlar, sizse 10 senede bir yeni model yapıyorsunuz"* gibi ilk bakışta makul gelen tespitlerle görüşlerini desteklemişlerdi. Avrupa Topluluğu'na katılan ülkelerdeki *(İspanya, İtalya gibi)* yerel üreticilerin korumaların kalktığında yaşadıklarını, Türkiye'yi, Koç'u ve Arçelik'i tanımadan ve farklılıklarını görmeden bize aynısını uygulamışlardı.

Karşı görüşümü anlatabilmek için o zaman şu örneği sıkça kullanıyordum:

"Maliyet yapımız ve yeni model sunumumuz, yurtiçi pazar şartları ve rekabet zorlamadığı için bugünkü konumunda. Ben 100

metreyi 20 saniyede koşup birinci oluyorsam neden 10 saniyede koşmak için zorlanayım? Ama karşıma 10 saniyede koşan rakipler çıktığında onları da geçebilecek yeteneğe sahibim. Sıfır gümrükle de yarışı önde götürecek becerim var. Bugünkü süratimizi yarınlara projekte edip hep böyle koşacağız sonucu çıkartmayın. Arçelik'in kâr marjı batıdaki örneklerden on misli yüksek. Eritebileceğimiz yağımız çok."

Arçelik'in rekabet gücü olduğuna inanıyordum. İşin içindeydim ve işi biliyordum. İnancımın arkasında değişik faktörler vardı. Bilgi, vizyon, kişilik ve Karadeniz inadı.

Sermayedarların Arçelik'in potansiyeline güvenlerini sağlayabilmek için çok dil döktüm. Sonunda *"Arçelik'i satmayıp teknoloji, marka ve yurtdışı satışlara yapılacak yatırımlarla uluslararası rekabete açalım"* kararı alındı.

Bu heyecan veren bir hedefti. Arçelik çalışanlarına uluslararası arenada rekabet edebilmek için büyümemiz gerektiğini; yurtiçi pazarının %100'üne sahip olsak dahi uluslararası rekabet için yeterli hacmi sağlayamayacağımızı; yurtdışı pazarlara da girerek büyümemizin gerektiğini anlattım. Bunun için de önce kendi teknolojimizi geliştirmemiz gerekiyordu.

Avrupa pazarlarına girip büyük üreticilerin ayağına bastığımız zaman, bize lisans veren firmaların bu lisansları hemen keseceğini anlattım. Şirkette beyaz yakalıların, tahmin ediyorum ki %60-70'i hedefleri benimsedi. Biz de böyle uzun ince bir yola çıktık ve planladığımız süreden önce hedeflerimizi gerçekleştirdik.

Gurur duyduğum diğer bir husus, çalışma arkadaşlarımın hepsinin stratejiyi benimsemiş olmalarıydı. Hedefleri, üst yönetimin talimatı veya Holding'in kararı olarak algılamadılar. Bugün onlara sorsan "*Hasan'ın görüşüydü*" demezler, "*Bizim fikrimizdi*" derler. Bu konuda "İnsanlara yol göstermek için arkalarından yürü" (*To lead people walk behind them*) diyen ünlü Çin düşünürü Lao-Tzu'nun (M.Ö. 6. Yüzyıl) gözüne girdiğimi düşünüyorum.

— O günlerde hararetli toplantılar oluyormuş. Alpay Bey'in size sürprizi neydi?

— Alpay Ressamoğlu, benim Genel Müdürlük yaptığım dönemde Devlet Malzeme Ofisi'nin Genel Müdürü'ydü. Devlet Malzeme Ofisi, Arçelik'e % 15 ortaktı. Halka arz edilen hisseler DMO'nun hisseleridir. Bahsetmiştim, Vehbi Bey, metal büro eşyası üretmek üzere şirket kurduğunda en büyük alıcı olan Devlet Malzeme Ofisi'ni ortak olarak almıştı. Hisseleri halka satılana kadar DMO Genel Müdürleri Arçelik Yönetim Kurulu'nda görev yaptılar.

1983-91 döneminde, DMO Genel Müdürü Alpay Ressamoğlu, Arçelik Yönetim Kurulu üyeliği yaptı. Alpay Bey, teknoloji ve yeniliklere meraklı ve ilgili bir üyeydi. Yönetim Kurulu toplantıları dışında da fabrikaya gelir, yeni modelleri, teknolojileri soruşturur, sohbet ederdi. Toplantılarda da yönetime arka çıkardı.

Bir toplantıda Burla'nın temsilcisi "*Gümrük birliğine geçip korumalar kalkınca ne olacak?*" diye sordu. Benim, daha önce de söylediğim "*Bugün 100 metreyi on beş saniyede koşuyoruz ama on saniyede koşan rakipler gelince onları da geçecek gücümüz var*" tezimi inandırıcı bulmadı. Hissiyata dayalı bir sen ben çekişmesi başladı. Tartışma uzadıkça uzadı ve ben sinirlendim. Alpay Bey yanımda oturuyordu. Önümdeki kâğıdı aldı, bir şeyler yazıp bana geri verdi. Kulağıma da şöyle fısıldadı: *'P'yi 'person' (insan) olarak oku.'* O gergin ortamda bu not özgüvenime ilaç gibi geldi, sakinleştim. Toplantıdan sonra o kâğıt parçasını sakladım. *"VSOP" (Very Special Old Product/Person)* yazmıştı. Konyak severim ama Alpay Bey'in güveninin lezzetini hiç unutmadım.

— O toplantıda sinirlendim dediniz. Sinirlenme şekliniz nasıl oluyor?

— Önce sesim, daha sonra elim hafiften titrer. Sinirlenince normalde söylemeyeceğim sözleri genellikle söylemeyeceğim şekilde söylerim. Koç Ailesi'nin en çok sigortam atınca kullandığım iğneleyici üsluptan rahatsız olduklarını düşünüyorum. Bir görüşmemizde ben "*Koç Topluluğu olarak böyle davranmamız doğru olmaz*" gibi bir söz edince Suna Hanım kızıp "*Sen Koç'un değerlerini benden daha mı iyi bileceksin*" diyerek çıkıştı. Sinirlenip "*Kavgada yumruk sayılmaz*" düsturu ile "*Tabii öyle, Koç benim bilinçli seçimim, sizin gibi Koç doğmadım*" dediğimi hatırlıyorum.

— Arçelik "Harvard Business Case"de örnek olmuş. Bu nasıl oldu?

— Gümrük Birliği yaklaşırken şirketi satmayı öneren danışmanlarla tartışmalarımızda, Amerikalıların çok kullandıkları bir sözü, "*Yenemezsen onlara katıl!*"(If you can't beat them, join them!) sözünü tersine çevirerek, "*Katılamazsan onları yen*!"(If you can't join them, beat them!) diye kullandığımı hatırlıyorum.

Harvard Üniversitesi, koruma ve teşviklerin kalkmasından on yıl sonra diğer ülkelerden farklı olarak yerel bir şirketin pazar payı kaybetmeyip liderliğini sürdürmesini ilginç bulmuş. Bunun nedenlerini incelemek için de bir "Olay Çalışması" (*Case Study*) yapmayı kararlaştırmışlar. Arçelik'i arayıp izin istediler. Kabul ettik, geldiler ve araştırmaları sonunda da bir "Olay Çalışması" yayınladılar. Onlara yaptığım sunumu gene bir Amerikan deyimi ile noktalamıştım: "*Bir gecede şöhret olmak on yılımızı aldı!*" (It took us 10 years to be an overnight success!) Evet, Arçelik'in küresel pazarlarda rekabet edecek güce sahip olduğuna herkesi inandırmak on yılımızı almıştı.


GÜNEŞ

Yabancı mallara karşı ilk meydan okuyan Arçelik

"Geldikleri gibi giderler,

Arçelik yabancı mallara meydan okudu

"Geldikleri gibi giderler"

34 yıl önce böyle gelmişlerdi

Miele

Güneş gazetesi küpürü (1984)

— **"Patates ekeriz" diye bir beyanatınız var. O nedir?**

— O, 1984 tarihli Güneş gazetesinin ilk sayfa başlığı olarak çıkmıştı.

Gazetecilerin, gazete satmak için de olsa abartılı felaket senaryoları üretmelerine hep kızarım. Turgut Özal'ın dışa açılma ve korumaları kaldırma politikalarını açıklamasından sonra da gazetelerin birinci sayfaları liberal ekonominin tehlikeleri ve Türk sanayinin çökeceği yorumları ile doluydu.

Birkaç gün önce Güneş gazetesinin manşeti "*Otomobil Japonya'dan, tereyağ Almanya'dan*" olmuştu. Arçelik'e herhalde beyaz eşyanın dünyanın neresinden geleceğini öğrenmek için gelmişlerdi. O hırsla "*yirmi beş yıllık birikimimizle ithal mallara yenik düşersek biz de sanayiciliği bırakır, yedi yüz dönüm arazimize patates ekeriz*" demiştim.

Söyleşinin bir yerinde, yabancıların gücünü gözümüzde fazla büyütmeye gerek olmadığını ifade etmek için, Mustafa Kemal'in Dolmabahçe önündeki müttefik donanmasına bakarken söylediklerini tekrarlamıştım: "*Geldikleri gibi giderler*". Ertesi gün Güneş'in birinci sayfa manşeti bu olmuştu. Gelenler gitmedi diyebilirsiniz. Ama biz aslan payımızı kaptırmadık. Onlar kalanlar için boğuşuyorlar. Bir de o manşet o karamsar günlerde Arçelik içinde ve dışında ciddi bir yüreklenme sağlamıştı.

— **Biraz da yurt dışı anılarınızı konuşalım...**

— Arçelik'te çalışmaya başladığım dönemde, Köln'de her yıl "*Domotechnica*" diye adlandırılan, dört gün süren uluslararası bir beyaz eşya fuarı yapılırdı. Avrupa, Amerika ve Asya'dan dünyanın önde gelen bütün üreticileri bu fuara katılırlar, yeni teknolojilerini, modellerini sergilerler ve satış bağlantıları yaparlardı.

Fuarın ilk üç günü sadece profesyonellere açık olur, son günü de halka açılırdı.

Ben bu Fuar'a ilk defa 1971 yılında, Arçelik'e su ısıtıcısı karbüratörü satan Danimarkalı BM firmasının davetlisi olarak katılmıştım. Bir yandan gelişmeleri ve yeni modelleri izliyor, diğer yandan sergilenen yeni modellerin broşürlerini toplayıp buzluk, termostat düğmesi,

plastik kaplar gibi taşınabilecek her türlü örnekleri çalarak yenilikleri Çayırova'ya taşımaya çalışıyordum. Fuarda yedi sekiz saat dolaştığım uzun bir günün sonunda ellerimde broşür ve numunelerle dolu poşetler, yorgunluktan perişan bir halde oturacak yer arıyordum. O sırada Fuar'da pavyonu olan şirketler de misafirlerini ağırlıyorlardı. Türkiye'ninse Köln'de henüz adı yoktu. Sonunda dayanamadım, bir merdivenin basamaklarına kendimi bıraktım. Biraz nefeslenince karşımdaki Alman "*Fakir*" firmasının panosunu fark ettim. O yorgun halimle bile durumumu yansıtan bu marka karşısında acınacak halime güldüğümü ve bir gün Arçelik'in de Domotechnica'da ürünlerini sergileyebileceği günleri hayal ettiğimi hatırlıyorum.

— Yıllar sonra genç bir mühendisin hayali gerçek oldu galiba?

— 1997 yılında Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak Fuar'a gidişimde Yönetim Kurulu toplantısı nedeniyle iki gün geciktiğimden Köln Havalimanı'na Koç Holding'in özel uçağıyla indim. Uçağın park ettiği yerde bizi bir siyah Mercedes bekliyordu. Pasaport kontrolünden filan geçmeden havalimanından ayrılıp doğruca Domotechnica'ya gittik. Fuar'a VİP girişinden girdik. Girişin karşısında görkemli bir şekilde yan yana duran Arçelik ve Beko pavyonları ile ziyaretçi kalabalığını görünce gözümün önüne yirmi beş yıl önce Fuar'ı ilk ziyaretimdeki halim geldi.

Dönüşte hissettiklerimi bir not ile arkadaşlarımla paylaşmıştım. Yazı önemli değil, ama son paragrafta 1971 yılında Fakir panosu karşısındaki duygularımı ve kurduğum hayalleri anımsatıp yazıyı "*otuz yaşındaki bir mühendisin hayallerini gerçekleştirdiğiniz için hepinize teşekkür ederim*" cümlesi ile bitirmiştim. O notun fotokopisini hâlâ saklayanlar olduğunu biliyorum.

Arçelik Domotechnica'da ilk pavyonunu Genel Müdür olduğum 1983 yılında açtı. Yıllar içinde de Fuar'ın en büyük katılımcılarından biri oldu. Vehbi Bey'se bizi devamlı kontrol ediyordu. "*Bu masraflar niye yapılıyor? Niye bu kadar kişi Fuar'a katılıyor? Dört gün orada ne yapıyorlar? Nerede kalıyorlar? Ne kadar para harcıyorlar?*" diye soruyordu. Sonunda kendisi de Fuar'a geldi, gezdi ve gördüklerinden memnun oldu.

— Hangi yıldı? Domotechnica'da Vehbi Bey ile ilgili bir anınız var mı?

— 1988 yılında Vehbi Bey Fuar'a bizimle geldi. Dünyanın en büyük üreticilerinin pavyonlarını gezdi ve yeni çıkardıkları modelleri inceledi. Arçelik'in dünya firmaları arasında rahatlıkla yer aldığını görüp gururlandı.



Vehbi Koç "Domotechnica"da (1988)

Öğlen olmuştu, Vehbi Bey'le yemek yedik. Yemekten sonra "*Ben şimdi nerede yatacağım?*" dedi. Vehbi Bey yemekten sonra mutlaka şekerleme yapardı. Bunu hiç düşünmemiştik. Pavyonumuzda küçük görüşme odalarımız vardı ama yatacak yerimiz yoktu. Biz Vehbi Bey'i nerede yatıracağımızı düşünürken o hepimizden akıllı olduğu için "*Bunların mutlaka bir reviri vardır, gidin bakın*" dedi. Biz de sorup soruşturduk, hakikaten bir revir var. İlkyardım için bir de yatak var. Fakat bu yatak acil durumlar için konulmuş. Bunun üzerine Vehbi Bey'e "*Yatak var ama orada yatabilmeniz için fenalaştığınızı söylememiz gerekiyor*" dedik. O da "*Tamam, ne gerekiyorsa söyleyin*" dedi. Revire gittik "*Yönetim Kurulu Başkanımız yaşlı.*

Fuar'a geldi çok dolaştı, yoruldu ve rahatsızlandı. Mutlaka dinlenmesi gerek" dedik. Hemen buyur ettiler, Vehbi Bey'in tansiyonunu, nabzını ölçtüler. Vehbi Bey bedava kontrolden memnun oldu ve vakit geçirmeden ilk yardım yatağına yattı. Ben belki bir ihtiyacı olabilir diye kapıda bekledim. Bir saat sonra Vehbi Bey kalktı, öğle uykusunu almıştı. Adamlara teşekkür edip pavyonumuza döndük.

Bana burada ilginç gelen, Fuar'da benim gibi zeki geçinen bir sürü insanın aklına onu revirde yatırmak gelmemesi olmuştu.Yıllar sonra, Can Bey'in anılarında, Vehbi Bey'in ağzından daha önceleri Viyana Havaalanı'nda aktarma için beklerken de meydan revirinde uyuduğunu ve tansiyonunu bedava ölçtürdüğünü okuyunca rahatladım. Demek ki Vehbi Bey revirde uyumak konusunda da deneyimliymiş.

— Domotechnica'da Blomberg'in CEO'suyla yaptığınız bir konuşma var...

— Domotechnica'da ürünlerimizi sergilemeye başladıktan sonra büyük şirketlerin organize ettiği kokteyllerin davetli listelerine girdik. Almanya'nın önde gelen markalarından Blomberg, 50. yıllarını kutlamak için düzenledikleri davete bizi de çağırmıştı. Blomberg'in o zamanki CEO'su benimle özel olarak ilgilendi ve *"Sizi izliyorum. Güzel işler yapıyorsunuz. Avrupa'da da başarılı oluyorsunuz. İlerde sizinle ortaklığı görüşebiliriz"* dedi. Bu sözün *"İleride sizi satın alırız"* anlamına geldiğini bilmeme rağmen dikkatlerini çekmiş olmamızdan memnun olmuştum. Blomberg, girmeye çalıştığımız Avrupa pazarının en büyüklerindendi. 2002 yılında Arçelik Blomberg'i satın alınca o CEO hayattaysa acaba on beş yıl önce kokteylde bana söylediklerini hatırlamış mıdır diye düşünmeden edemedim.

— Niye Blomberg'i satın aldınız, oradaki stratejiniz neydi?

— Blomberg Alman tüketicisi için otomobilde BMW veya Volkswagen neyse beyaz eşyada onlar ile kıyaslanabilecek itibarlı bir markaydı. Üst/orta gelir grubuna hitap ediyordu. Arçelik'se Avrupa pazarına Beko markası ile girmişti. Ancak Beko orta/alt gelir grubunun tercih ettiği ekonomik modellerle tanınıyordu. Beko

markasını üst gelir grubuna taşımanın maliyeti ve alacağı zaman nedeni ile üst pazar diliminde pay sahibi bir marka almamız daha uygundu.

— O zaman düşünmüş müydünüz, "*Bu adam şimdi böyle konuşuyor ama sonunda gücümüzü görecek!*" diye?

— Gücümüzü yeterince bilmediklerini düşünmüştüm ama Arçelik'in Blomberg'i satın alması o günün şartları içinde doğrusu aklımdan geçmemişti.

— Biraz da uluslararası piyasalarda pazar payları elde etmek için katedilen süreçlerde neler olmuş onlardan bahsedelim. Bu konuda Uğur Ekşioğlu'nun aktardığı tanıklık şöyle: (Yine "Mamulattan Markaya" adlı kitaptan)

"Beyaz eşya grubu benim başkan yardımcılığıma bağlandığı tarihten önce de ihracat için girişimlerde bulunmuş Arçelik; hatta mesela Almanya'ya buzdolabı gönderip Fiat şirketi mağazalarında depolanmış ve satılmadan durmuş yıllarca. Ben göreve geldikten sonra Hasan Subaşı'yla birlikte gittik Almanya'ya, dolapları gördük ve kafa kafaya verip Arçelik'in yurt dışında nasıl muvaffak olabileceğini, hangi pazarlama stratejilerini geliştirmesi gerektiğini düşündük. Formül basitti, tıpkı Türkiye'de yaptığımız gibi.

Buradaki satışlarımızı nasıl ki Beko Ticaret'le harekete geçirmiştik, orada da öyle yapacaktık. Beko Ticaret'in satış, pazarlama ve servis olmak üzere küçük bir ünitesini dışarda da kuracak, kendi markamızı yaratmak suretiyle pazara girecektik.

Karşılaştığımız birçok muhalefete rağmen Hasan Bey de benim gibi düşünüyordu ve sonunda biz, 'Beko UK' adıyla kurduk bu firmayı İngiltere'de. Firmanın pazarlamacısını İngiliz piyasasından aldık, servis anlaşmalarımızı yaptık ve ürünlerimizi gönderdik. Tabii İngiltere piyasasının usullerine göre pazarladık mamüllerimizi ve yüzde 11'lere varan pazar payları elde ettik, çok muvaffak olduk yani bu girişimde. Sistem bir kere muvaffak olunca da aynısını 'Ram France' adlı şirketimizle Fransa'da uygulamaya başladık; sonra arkasından zannediyorum İspanya geldi."

— Ya İran?

— İran'a da ilk gidişim 1978'de Şah döneminde oldu. General Elektrik İran'da "Pars Elektronik" firmasıyla Arçelik'le yaptığına benzer bir anlaşma yapmıştı. İranlılar da buzdolabı üretimi için yeni bir fabrika kurmak istiyorlardı. General Elektrik "*Komşunuz Türkiye'de bizim bir lisansiyemiz var. Daha yeni buzdolabı fabrikası kurdular. Onlarla görüşün, onların mühendislerini davet edin, pratik olarak size bizden daha fazla yardımcı olurlar*" demiş.

Sonrasında Pars Elektronik bizi İran'a davet etti. Hayatımda ilk defa B-747 Jumbo'ya İran Air'de bindim. THY o yıllarda herhalde hâlâ DC-9 kullanıyordu.

Tahran Havalimanı, Yeşilköy'den sonra bize saray gibi gelmişti. Pistte, körüklerde onlarca İran Air jumbo jeti park etmişti. Şehre giden yolların genişliği, heykeller, akan sular, Tahran beni müthiş etkilemişti.

Ertesi gün Pars Elektronik'in ofisine gittik. Kapıda bizi ortaklardan Parviz Muhtari karşıladı. Muhtari çok şık, kültürlü, mükemmel İngilizce konuşan, Londra'da yaşayan bir İranlıydı. Varlıklı olduğunu her yönüyle belli ediyordu. Muhtari daha sonra birkaç kez Türkiye'ye de geldi. Her gelişinde bize hediye olarak havyar getirirdi. Hatta Serra ile bir keresinde havyarı fazla kaçırıp rahatsızlanmıştık!

Bizi ofisten alıp fabrikaya götürdüler. Fabrika Tahran'a altı şeritli bir otoyoldan araba ile iki saat mesafede olan Kazvin Organize Sanayi Bölgesi'ndeydi. Bizim Eskişehir'de yeni kurduğumuz fabrika yılda 400 bin adet üretim kapasitesine sahipken Pars'ın tesisi yılda 1 milyon kapasiteye göre planlanmıştı.

Biz GE'nin Decatur fabrikasında kullandığı bazı otomatik hatları çok pahalı olduklarından, bazılarını da Türkiye şartlarında verimli çalıştıramayız düşüncesi ile değiştirmiştik. Oysa Pars Fabrikası'nda Decatur'dan daha ileri tezgâhlar bile vardı. Ve fabrika adeta bir makine fuarı gibiydi. Hele bir mühendis için "*oyuncakçı dükkânı*" diyebilirsiniz. "*Bu otomatik hatları çalıştırabilecek misiniz?*" diye merakla sormaktan kendimi alamamıştım. Muhtari de "*Amerika'da çalıştırıyorlar. Sorun olursa Amerikalıları getiririz, onlar çalıştırırlar*" diye cevap vermişti.

Şah döneminde İran'da özgüven tavan yapmıştı. Pars Fabrikası'ndan sonra bize Organize Sanayi Bölgesi'ndeki bir otomotiv fabrikasını da gezdirdiler. Robotların kaynak yaptığı montaj hatlarını ilk defa Kazvin'de gördüm.

Holding'e döndüğümde *"İran'da büyük bir gelişme ve müthiş bir potansiyel var. Bunu sürdürebilirlerse bize ciddi rakip olurlar"* demiştim. Bir yıl sonra Şah gidip Humeyni geldiğinde bir rekabet tehditi ortadan kalktı demiştik.

— Humeyni döneminde İran'a gittiniz mi?

— Evet, hem buzdolabı satmaya hem de Pars Fabrikası'nı çalıştıramayıp bizden yardım istediğinde gittim. İki yıl önce gözümü korkutan İran'dan geriye bir şey kalmamıştı.

Havaalanı tam bir karmaşaydı. Gümrükte içinde alkol var diye traş losyonumu bile aldılar. Eski bir taksiyle otele gittik. Bir zamanlar lüks olarak yapıldığı belli olan otel acınacak haldeydi.

İran'a buzdolabı ihalesi için Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Atıl Öncü ile beraber gelmiştik. Tahran'da devlet ilişkilerinde bize yardımcı olan İranlı bir temsilcimiz vardı. O da İngiltere'de okumuş, tahsilli ve varlıklı bir gençti. Sabah ihale komisyonunda randevumuz olduğundan saat 08.00'de Atıl ile birlikte otel lobisine indik. Etrafa bakınıyoruz ama bizim temsilci ortada yok. Dakik bir adam olduğunu bildiğimiz için de bu duruma şaşırdık. Hemen komplo senaryoları ürettik. Fakat bize doğru yürüdüğünde onun daha önce gelmiş olduğunu fark ettik. Onu her zaman kostümlü, kravatlı ve şık görmeye alıştığımız için temsilcimizi tanıyamamıştık.

Meğerse o çoktan gelip lobide bizi bekliyormuş ama devlet dairesine gidiyoruz diye üzerine lacivert ceket altına ceketle uyumsuz ütüsüz bir kahverengi pantolon giymiş, gömleğin üst düğmesi ilikli, kravat takmamış ve traş olmamıştı. İran'da Humeyni sonrası resmi kıyafet bu olunca o da öyle giyinmişti.

Bu ikinci gidişimde her şey yasaktı. Ben viskiyi çok içmem. Buna karşılık alkol yasağı olan Tahran, hayatımda en çok viski içtiğim yer oldu. Herkesin çekmecesinde bir viski şişesi vardı ve onları ziyaret ettiğinizde hemen viski ikram ediyorlardı. Kişinin benimse-

mediği yasağa doğal tepkisiydi bu. Viski olduğu anlaşılmasın diye plastik bardaktan içiyorduk, üstelik buzsuz ve sıcak olarak. İçmesem, reddetsem kırılacaklar. Biz de mecburen içiyorduk.

— İş yapmak hiç de kolay değilmiş anlaşılan... Başka İran anıları?

— Bir akşam Tahran'da Atıl'ın dostlarından birisi bizi akşam evine yemeğe davet etmişti. Zaten dışarıda yapacak bir şey yok. Gittik. Kapıyı ev sahibinin hanımı olduğunu sonradan öğrendiğim bir kadın açtı. Güzel bir kadındı ve üstünde şeffaf (*see through*) bir bluz vardı. Bu sahne o günün İranı ile büyük bir tezat teşkil ediyordu. Sokakta kadınların saçının kılını görseler alıp götürülen bir yerden bahsediyoruz. Şaşkınlığımı yüzümden okuyan ev sahibemiz beni hemen içeri aldı. Bir süre sonra şoku atlattım. Üstelik içeride başka dekolte kıyafetli hanımlar da dolaşıyordu ama ev sahibemiz gibisi yoktu.

Bu defa kristal bardaktan buzlu viskimi yudumlarken aklımdan değişik senaryolar da geçmiyor değildi. "*Acaba evi basıp bizi suçüstü mü yapacaklar? Rakip firmalar bizi ihaleden attırmak için bu ortamı hazırlatıp komplo mu düzenlediler? Etrafta kamera veya fotoğraf çeken var mı?*" Hayalgücüm geniş, sınır tanımıyor. Neler düşündüm hatırlamıyorum ama alkol etkisini gösterene kadar donuktum. Sonra ısınıp havaya girmiştim.

— İran'la iş yaptınız mı sonunda?

— Çok iş yaptık. Humeyni Hükumeti'nin Sanayi Bakanlığı'nda çalışan teknik ekibinin çoğu mühendisti. Yani onların da bizimkine benzer bir tahsilleri vardı. Anlaşmamız kolay oldu. Üstelik davranışlarımız da Batılılardan farklı olduğu için bizi sevdiler.

Fabrikaya gittiğimiz ilk gün karavanada pilavla soğan vardı. Biz, Avrupalılar gibi burun kıvırmayıp işçilerle birlikte yemek yiyince adamlar çok memnun oldular. Özellikle benim soğan yeme kapasiteme hayran kalıp "*Buraya çok ziyaretçi geldi ama fabrika yemeğini böyle iştahla yiyenini hiç görmemiştik*" demişlerdi.

Teknik ekip bize iyice ısınmıştı, biz de onları sevmiştik, çok iyi niyetlilerdi. Başlarına farklı bir yönetim gelmişti ama onlar önce

mühendistiler. Ellerinden geldiği kadar fabrikalarını çalıştırmaya, üretim yapmaya uğraşıyorlardı.

İran'a biz çok buzdolabı sattık. İran, Irak pazarları şimdi yarı açık, tam açık hale geldiğinde Arçelik'in %25-30 pazar payı alacağını düşünüyorum. Zira Arçelik markası İran'da itibarlı, tanınıyor, biliniyor ve ürünleri beğeniliyor. Arçelik ürünleri zor bulunduğundan dolayı da olduğundan daha iyi algılanıyor. Bizde de yabancı markalar bulunmadıkları dönemlerde öyle algılanırlardı ya.

— İran'dan başka hikâyeniz?

— Bir de benzin hikâyem var. Sanayi Bakanlığı şef mühendislerinden Mir Mustafa ile beraber Kazvin'e Pars Fabrikası'na gitmiştik. Akşam Tahran'a geri dönüyorduk. Kazvin-Tahran otoyolunda çukurlar oluşmaya başlamıştı ama hâlâ güzel bir yoldu. Ama otoyol ışıkları yanmıyordu ve karanlık bir geceydi. Yaklaşık yarı yoldayken birden araba tekledi ve durdu.

Benzinimiz bitmişti. Yapacak bir şey yoktu, mecburen karanlıkta beklemeye başladık. Ne gelen var ne geçen. Uzunca bir süreden sonra bir arabanın geldiğini gördük. Mir Mustafa devlet yetkilisi olduğu için hemen arabayı durdurdu. Arabanın deposundan bizim depoya gazete kâğıdından boru yaparak benzin aktardı ve yolumuza devam edebildik. Karanlıkta beklerken bayağı tedirgin olmuştum. Zaten çok karanlık bir geceydi, sadece arabanın farının aydınlattığı yeri görebiliyorduk, üstelik İran da dünyanın en emniyetli ülkesi değildi. Neyse ki yarım saatlik gerilimle olayı atlattık.

— Tekrar Çayırova'ya dönmek istiyorum. O zaman günlük hayatta ne kadar zorluklar çektiğinizi söylemiştiniz. Mesela karda yürüdük demiştiniz, sabahın köründen gece yarılarına kadar yollardasınız. İşçilerle oturdunuz, bazen tartıştınız... O günleri tekrar hatırlayalım...

— Fabrikaya ulaşamadığım gün olmadı. 1987'nin meşhur Mart karında bile fabrikaya ulaşmıştım. Ben ve beş yardımcım ulaşmasına ulaştık da o gün üretim yapamadık. Çünkü malzeme ve işçinin çoğu fabrikaya ulaşamamıştı.

Eşi: Şişli'de otururduk. Hasan saat 05.00'te kalkardı. Nasıl kar yağıyor böyle lapa lapa. Belli ki mümkün değil fabrikaya erişmesi. Ama o sabahın beşinde yoluna çıkar, gidebildiği kadar gider, gidemiyorsa işte Galip'te kalır yahut geri döner. Ama muhakkak saat 05.00'de yoluna çıkıp fabrikaya doğru giderdi... Yani onun o disiplinine hayranım.

— Yollar da bugünkü gibi konforlu değildi, fiziksel şartlar da oldukça zorluydu değil mi?

— Evet. E-5'te trafik çift yönlüydü ve yokuşları, inişleri daha dikti. Duble yola dönüşürken epeyce düzeltildi. Unutmuyorum, karlı bir akşam mesai dönüşünde Pendik rampasından inerken bindiğimiz servis otobüsü kayıp önümüzdeki otobüse bindirdi. Ciddi bir çarpma değildi ama kayan otobüsler E-5'i trafiğe kapadı.

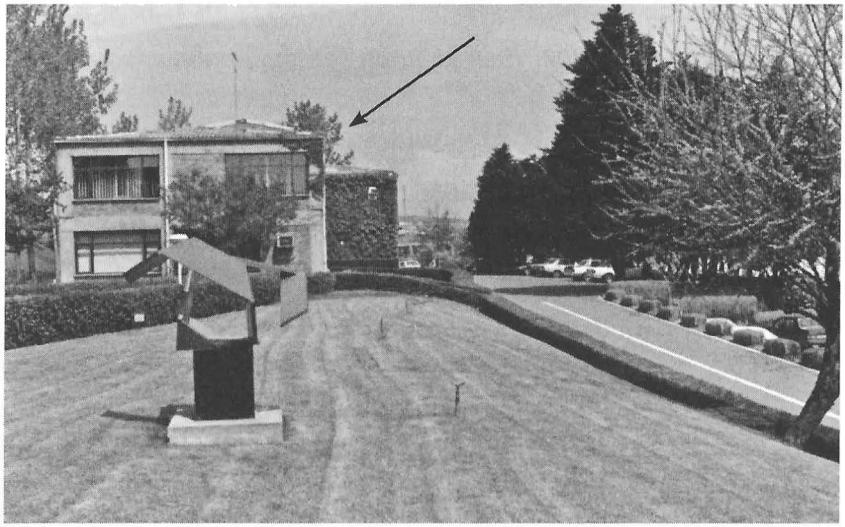
Kar yağıyor, soğuk var, hava kararmış ve yolun da açılacağı yok. Otobüsten inip karın içinde bata çıka yürüyerek yaklaşık bir saatte sahildeki Pendik Tren İstasyonu'na ulaştık. Zaten o havada sadece tren çalışıyordu. Trenle Haydarpaşa'ya oradan vapurla Karaköy'e geçtik. Karaköy-Beşiktaş arasındaki yol düz ve denize yakın olduğundan yolun zemini henüz buzlanmamıştı ve otobüs çalışıyordu. Beşiktaş'tan yukarıysa hiçbir vasıta çıkamadığından mecburen Akaretler'den Şişli'ye eve kadar yürümüştüm. Eve kaçta ulaştığımı hatırlamıyorum.

Ertesi sabah saat 05.00'de yeniden evden çıkıp Çayırova'ya gitmiştim.

— Zaman zaman varamayacağınızı bile bile sabah saat 05:00'te kalkıp kar, yağmur, çamur demeden işinize ulaşmaya çalışmışsınız. İşte bu disiplin ve azim sizi farklı kılan.

Böyle bir durumda sizi orada işinin başında gören çalışanlarınız "İşte yöneticimiz budur" der ve saygısı artar. Öyle değil mi?

— Çayırova'da Genel Müdürlük binası fabrikadan yüksek konumdadır, söylemiştim, fotoğrafta da daha iyi görünür. Genel Müdür odası da üst katta E-5 ile fabrikaya bakan köşededir. Yılın yarısında mesai henüz güneş doğmadan karanlıkta başlardı. Ben,



Çayırova Genel Müdürlük binası-sağ üst köşe benim odam. Önde Seyhun Topuz'un Arçelik heykeli (1990)

servis otobüsleri saat 07.45 te fabrikaya girdiğinde çalışanların odamın ışığını görmelerini istediğimden saat 07.45 den önce odama girer ve hemen ışığımı yakardım.

Yöneticiler de bütün çalışanlarla beraber işinin başında olacak. Fahir Bey ve Karayolları'ndan Arçelik'e getirdiği arkadaşları bu konuda çok titizdiler. Genel Müdür Yardımcısı olduğum dönemde oda komşum eski Karayolcu Necdet Ülger (*Gn.Md.Yd.-Üretim*) dakikliğimi "*Hasan Bey Japon treni gibidir*" diye takdir ederdi. Odamda ışık yanması işimin başında olduğumun simgesiydi. Giderken de ışığı kapatırdım.

— Bayrak çekilir ya...

— Onun gibi... Adana İş Bankası'ndan kalma bir disiplinim vardı zaten.

Karda kışta, soğukta ve karanlıkta işçilerin otobüsten inip de fabrikaya yürürken "*Yöneticiler de işbaşı yapmışlar*" diye düşünüp içlerinin ısındığına inanıyorum.

Günümüzde şartlar çok değişti. O zamanlar bir tek Çayırova işletmemiz vardı. Genel Müdürlük de fabrikanın yanındaydı.

Şimdi Arçelik'in onun üzerinde işletmesi var. Genel Müdürlük hepsinden ayrı Sütlüce'de. Bunun kendi içinde mantığı var. Çok işletmen varsa Genel Müdür'ün bir fabrikada oturması adil değil. Biz Çayırova'da işçiyle iç içe yaşardık. Aynı tezgâhtan tepsimizi yemekle doldurur, aynı masalarda yemek yer, aynı servislerle fabrikaya gelip dönerdik. Günümüzün önemli bölümü fabrikada geçerdi. Üretimde sorun olduğunda tezgâhın başına gidip arızayı görme, mühendis ve ustabaşı ile konuşma imkânım vardı. Şimdi Arçelik bunları aştı, işler de ilişkiler de elektronik ortama taşındı, sanallaştı.

— **Siz de gözlemlemiş veya duymuşsunuzdur, yeni yöneticiler işe geç başlıyor. Buna ne dersiniz?**

— Yeni yöneticiler artık işçi yönetmiyorlar, iş yönetiyorlar. Genel Müdür olarak ben sadece beyaz yakalılar ile değil, mavi yakalılar ile de çalışırdım. Bir iddiam vardı. Sık sık fabrikaya indiğimden kapıdan içeri adım attığımda fabrikanın fon sesinden, gürültüsünden, üretimin normal olup olmadığını anlayabilirdim.

Üretimin kendine has bir temposu, ritmi vardır. Presler güm güm güm vurur, konveyörler gır gır gır dolaşır, kaynaklar çatapat gibi patlar. Tezgâhların sesleri bir potpori oluşturur. İçeri girdiğimde aşina olduğum sesleri duymazsam üretimde bir sorun olduğunu hemen hissederdim.

İş hacminin artması ve değişen şartlar ile organizasyon da değişti. Üst yönetim ile üretim arasındaki kademeler ve mesafeler arttı.

— **Tabii motivasyon da yüksek olurdu sizin döneminizde...**

— Çayırova'da havanın iyi olduğu günlerde öğlen arasında futbol oynanırdı. Ben de fırsat buldukça kravatı gömleğimin içine sokup oyuna katılırdım. Top peşinde koşan Genel Müdür'le itişen işçiden, CEO'yu Faaliyet Raporu fotoğrafından tanıyan işçiye geçtik. Şartlar değişti... Benim katıldığımda Arçelik'te çalışanlar bin kişinin altında idi (*Yedi yüz elli mertebesinde diye hatırlıyorum*). Bugün yirmi bin civarında çalışanı var.

— Evet ama sizin döneminizde bile kaç müdür top kovalamıştır işçileriyle. Şimdi oynasa oynasa birim yöneticileri top oynuyordur.

— Bizim dönemimizde bu çok sıradışı bir olay değildi. Holding Sanayi İşler Koordinatörlüğü'nde beraber işe başladığımız Uğur Şanda Bürosan'a Genel Müdür olarak atanmıştı. Bir öğlen ziyaretine gittiğimde beni odasında karşıladı. Masasında oturuyordu. Uğur için bu normal değildi, zira devamlı dolaşır odasına pek uğramazdı. Masasında oturduğunu da ilk defa görüyordum. Sohbet ettik ama ortada ismini koyamadığım olağandışı bir durum vardı. Derken içeri elinde bir pantolonla Uğur'un sekreteri girdi ve konu aydınlandı. İşin aslı, Uğur'un öğlen işçilerle futbol oynarken pantolonu sökülmüş, dikmesi için sekreterine vermiş ve benimle konuşurken masanın arkasında kilotla oturuyormuş. Sonra kalkıp pantolonunu giydi ve birlikte çıkıp fabrikayı dolaştık.

Bugün Arçelik CEO'sunun fabrikaları ziyaret edecek zaman bulması bile zor.

— Zor ama arada bir görünmesi iyi olmaz mı?

— İyi olur, ama kolay olmaz. Çünkü bir işletmeye gitse ayrımcılık olmaması için diğerlerine de gitmek isteyecektir. İşletmelerin coğrafi dağılımına bakarsanız, bunun zaman alıcı, masraflı ve yorucu olacağını görürsünüz. Zamanını en verimli kullanmak mecburiyetinde. Yöneticiliğin ilk şartı öncelikleri belirlemektir.

Bahsetmiştim, biz Cengiz ile her yıl bir iki kere *"bayi-servis teşkilatı turu"* yapardık. Günde beş altı dükkâna girer, öğlen ve akşam değişik gruplarla yemek yer, sohbet ederdik. Gün boyunca ikram edilen çay kahve ve yemeklerden geceleri uyuyamadığımı hatırlarım (*İkramı reddetmek ise söz konusu değildi*). Cengiz, programı iki yıl içinde bütün bölgeleri gezeceğimiz şekilde hazırlardı. Farklı şartlar, farklı öncelikler...

— Siz çalışanlarınızla birlikte yaşamışsınız...

— Arçelik'te on iki yıl çalıştıktan sonra Genel Müdür oldum. İşe başladığım günden itibaren üretimle iç içe yaşadığım için fabrikada dolaşmam yadırganmazdı. Kimsenin *"Aman! Genel Müdür geliyor, düğmemi ilikleyeyim"* şeklinde bir tepki verdiğini sanmıyorum.

— Ona gerek yok ama bu samimi, yakın ve ilgili tutumunuzdan dolayı sizi saymışlar...

— Benim çalışanların saygısını kazanmak için Genel Müdür rütbesine ihtiyacım yoktu. İkinci sınıf mühendisken de onlara saygı gösterdiğimden saygı görüyordum.

— Şimdiki yöneticilerin kendilerinden çok fazla taviz verebildiklerini düşünmüyorum. Tabii ki iyi örnekler de var. Ne dersiniz?

— Genelleme yapmak bence doğru değil.

— Peki şöyle sorayım; yöneticilerin saat 10.00'da işe gelmesi, çalışanlarınsa mesaiye saat 08.00'de başlaması hakkında ne düşünüyorsunuz?

— Ben kendim yapmadığım bir şeyi çalışanlarımdan isteyemem. İşçilerin zamanında işbaşı yapmalarını bekleyebilmek için onlardan önce işimin başında olurdum. Ayrıca önemli olan yöneticinin odasına girdiği saat değil. Saat 08.00'de gelip saat 10.00'a kadar kahve içip gazete okursa, erken gelmek göstermelikten ileri gitmez. Personel de bunu çabuk keşfedip notunu verir.



Zeki Usta 10. yıl rozetimi takarken (1981)

— Bir bayrak krizi yaşamışsınız bu nedir?

— Çayırova'da kalıphane şefimiz Zeki Usta'ydı; Zeki Özkılıç. Arçelik'in en kıdemlilerinden ve o zaman Türkiye'nin metal üzerine en iyi ve en deneyimli kalıpçılarındandı. Ben de kendisini severdim ve Arçelik'te 10. yıl rozetimi benim yakama o takmıştı. Burada bir parantez açmak isterim. Bugün pek göremeyeceğiniz bir sahneydi bu. Düşünün Genel Müdür'ün rozetini kalıphane şefi takıyordu.

Kalıphane şefimiz en kıdemli çalışanımız olan, benim de sevdiğim Zeki Usta'ydı. İmtiyazsız, sınıfsız olmasak bile kaynaşmış bir kitleydik.

Bir gün, Ünsal'ın Şişli Çankaya Apartmanı'ndaki ofisinde toplantı yapıyorduk. Ünsal, Dayanıklı Tüketim Grubu Başkan Yardımcısı'ydı ben de Genel Müdürüm.

Telefonla Zeki Usta'nın vefat haberi geldi. Zeki Usta'nın rahatsızlığı vardı ama kalp krizi beklenmiyordu. Hepimiz çok üzülmüştük. Hemen Çayırova'ya telefon ettim. Çayırova tesislerinin girişinde bir Türk bayrağı bir de Arçelik bayrağı vardır. "*Arçelik bayrağını yarıya indirin*" dedim. İndirdiler.

O gün bayrak yarıda kaldı. Bu durum Lütfü Bey'in kulağına gitmiş. Zeki Usta, Lütfü Bey'in zamanından ve Lütfü Bey de kendisini çok severdi. O dönemde Lütfü Bey'in Arçelik'le ilişkisi kalmamıştı. Yine de beni aradı ve dedi ki; "*Bak oğlum, Zeki'yi ben de –hatta senden– çok severim. Ama senin Arçelik'in bayrağını böyle yarıya indirtmeye hakkın yok. Sakın ha, ben vefat ettiğimde böyle bir halt işleme.*" Lütfü Bey'in üslubu böyleydi. "*Sen gider cenazesine katılırsın, kabristana gidersin, ailesine taziyede bulunursun, ihtiyaçları varsa yardım edersin ama Arçelik bayrağını yarıya indirtemezsin. Tamam mı?*" dedi. "*Tamam efendim*" dedim. Düşünün o zaman Lütfü Bey'in Arçelik ile hiçbir ilişkisi yoktu. Bu uyarısını hiç unutmadım.

— Lütfü Bey'e hak verdiniz mi?

— Evet verdim. Zeki Usta'nın Arçelik'e çok katkısı olduğu tartışılmazdı ama tek emeği geçen kişi o değildi. Üstelik bayrak indirmek Genel Müdür'ün yetkisi dahilinde değildi ve buna gerek

görüldüğünde ancak Yönetim Kurulu karar alabilirdi. Yaptığım ne kadar iyi niyetle olursa olsun duygusal ve usul olarak yanlıştı. Bayrak, Genel Müdür'ün oyuncağı değildi. O zamanlar bayrak değerliydi. Günümüzde maalesef paranın dışında değer kalmadı...

— Tekrar anılarınıza gelelim. General Elektrik'ten Tom Kissel'le olan anınızı anlatır mısınız?

— Genel Müdürlüğüm döneminde bir gün Uğur Ekşioğlu'nun Fındıklı'daki ofisinde General Elektrik'in Uluslararası Satış Direktörü Tom Kissel ile görüşüyoruz.

Konumuz General Elektrik'in markaları ve dağıtım kanallarından yararlanarak Arçelik ürünlerinin yurtdışında satışı. O zaman devlet ihracatı teşvik ediyordu. Bizim de ihracatımızı artırma hedefimiz vardı. Odaya Koç Holding Sanayi İşleri Başkanı Yüksel Pulat girdi. Onun biraz kabadayıca, benzetmek gibi olmasın ama bugünkü Cumhurbaşkanımızı andıran bir tavrı vardı. Bizim odaya girdi ve "*Ne konuşuyorsunuz?*" dedi. "*İhracat imkânlarını görüşüyoruz*" dedik.

Tom'a döndü ve "*Bak Kissel, senden 100 milyon dolar ihracat garantisi istiyorum*" dedi. Biraz gülüştük, sonra odadan çıktı. Biz konuşmaya devam ettik.

Tom bana "*Arçelik yılda kaç adet buzdolabı üretiyor?*" diye sordu. Sonra şu kadar adet diye kendisi cevapladı. Kaç adet çamaşır makinesi; şu kadar. Birim ihracat fiyatlarınız bu kadar. Soruları kendi soruyor, kendi cevap veriyordu. Adam bizi bizden iyi biliyordu. Çarptı, topladı ve o dönemde Arçelik'in toplam üretimi 100 milyon dolar mertebesinde çıktı. Aklıma Nasrettin Hoca'nın "*Kedi buysa ciğer nerde?*" sözü geldi. Sonunda Kissel "*Mr. Pulat'ın isteğini yerine getirebilmek için sizin çok daha fazla çalışmanız gerekiyor*" dedi. İngilizcede "*Daha çok fırın ekmek yemeniz gerek*" tabiri olsaydı herhalde onu kullanırdı.

Yabancı yöneticilerin konularına ve ağızlarından çıkan söze hakimiyetleri, beni emin olmadığım bilgiyi kullanmamam konusunda daha titiz olmaya itti. Herhalde bu nedenle, Rahmi Bey beni "*Az konuşur, bazen de hiç konuşmaz*" diye tarif ederdi.

— Siz üç nesil Koç'la çalıştınız. Vehbi Bey zamanında neler yaşadınız? Rahmi Bey, Mustafa Bey zamanlarında? Önce Vehbi Bey ile ilgili çok bilinmeyen bir anınızı paylaşır mısınız?

— Her yıl sonbaharda, mevcut yılın pazar ve rakip bilgilerinin paylaşıldığı, gelecek yıl için de satış tahminlerinin yapıldığı "*Yetkili Satıcı Toplantıları*" yapıyorduk. Toplam 1250 bayimiz vardı. Bazı yıllar bayilerin eşlerini de davet ettiğimiz için bu toplantılara katılım 3000 kişi kadar olabiliyordu.

Konaklama, yemek, toplantı odası, taşıma gibi lojistik kısıtlamalar nedeni ile bayileri dört beş grup halinde ağırlıyorduk. Her grup toplantının yapıldığı otelde iki gün kalıyordu. Bizlerse toplam sekiz veya on gün. Toplantılarımızın değişmez sunucusuysa Halit Kıvanç'tı.

Önce dünya ve Türkiye hakkında genel bilgi veriyorduk, daha sonra da yerel pazar ve rekabet bilgileri paylaşılıyordu. Bayiler, sorun ve önerilerini dile getiriyorlar, yeni ürünler ve planlanan satış kampanyaları da tanıtılıp tartışıldıktan sonra gelecek yılın satış programları şekilleniyordu. Halit Kıvanç, konuşmalar arasında fıkralarla havayı yumuşatıp konuşmacıları takdim ediyordu. Tam bir gösteri yapıyorduk.

Akşam sanatkârların icra ettikleri Türk müziği eşliğinde on beş yirmi kişilik masalarda bayilerle beraber yemek yenilip içki içiliyordu. Hizmet ödülleri de verildikten sonra coşanlar piste çıkıp oyun oynuyorlardı ve bu geç saatlere kadar sürüyordu.

Gene böyle bir bayi toplantısında yanımda Atılım'ın Ankara Müdürü Sancar Çıngay, arkamızdaki masada da Vehbi Bey vardı. Vehbi Bey ile ben sırt sırta oturuyorduk. Gece ilerledikçe masalardan şarkılar yükselmeye başladı. Sancar'ın hem sesi çok güzeldi hem de alaturka usul biliyordu. Sancar söylüyor, ben de her zamanki gibi koroya katılıp masa üstünde tempo tutuyordum.

Gece bitti. Ertesi gün toplantının değerlendirmesini yapıyoruz. Vehbi Bey, "*Müdür'ün sesi de çok güzel*" dedi. Bana "*Hasan Bey*" diye hitap ederdi ama başkasına benden bahsederken "*Müdür Bey*" derdi. Önce algılayamadım, kargalar ne zamandan beri assolist oldu, yoksa Vehbi Bey inceden bana takılıyor mu diye düşünürken olayı anladım; "*Siz karıştırmışsınız galiba, yanımda Sancar*

oturuyordu, şarkı söyleyen oydu ben değil" dedim. Vehbi Bey şarkıları benim söylediğimi zannetmişti. Bana ya inanmadı ya da inanmamak işine geldi. O günden sonra da bana hep takılmıştı. Nerede sanat veya müzik konusu açılsa *"Müdürün sesi çok güzel"* derdi.

— Vehbi Bey'in bir eğlencenin ardından size yazdığı mektup çok konuşulmuştu...

— 1986 Kasımında Uludağ Grand Yazıcı Oteli'nde yaptığımız Arçelik yetkili satıcı toplantısından sonra Cengiz ile bana yazdığı bir not vardır. *"Bir şarkıcı ve üç dört saz kafiydi. Saz heyetinde on bir saz çok fazla!"* uyarısı şaka konusu olmuştu. Ama burada vermek istediği mesaj gayet net ve doğruydu. *"Kazanıyorsunuz diye aşırılığa kaçmayın"* demek istemişti.

— Ama o mektup gerçekse çok zarif bir şekilde yazılmış.

— Evet, o mektup gerçek.

— Serra Hanım, sizin de Vehbi Bey ile ilgili bir anınız var. Anlatır mısınız?

— Bizim Vehbi Bey'le konuştuğumuz konu, çoğunlukla sigarayla ilgiliydi. Bir keresinde "Kaç sigara içiyorsun?" demişti bana. Ben de demiştim ki; "Elli yaşıma kadar istediğim kadar içeceğim, elli beşimde şu kadara düşüreceğim." Unutmuşum bile ne dediğimi.

Bir gün geldi; "Sen hâlâ elli beş yaşında olmadın mı?" "Oldum" dedim. "Sigaradan ne haber?" dedi. "Valla indiremedim" dedim. "Ben beş tane içiyorum. Hiç de çıkmıyorum" demişti. Vehbi Bey hem bu basit konuyu unutmamıştı hem de her konuda prensipleri vardı.

— *'Vehbi Bey öldükten sonra strateji değişti'* demiştiniz. Değişen neydi? Mesela *"Tören bitti"* diyorsunuz. Bunu açıklar mısınız lütfen?

— Resmi nikâh törenleri giderek seri üretimin son montaj bandına dönüştü. Siz bir kapıdan salona girerken diğer kapıdan da bir önceki nikâhın davetlileri dışarı çıkıyor. Gelin, damat, şahitler ve nikâh memuru sahne alıyorlar. Klasik sözler. Sonunda yüksek sesle

iki "*Evet!*". Alkışlar. Bir ekip çıkış kapısına doğru ilerlerken salona başkaları giriyor.

Koç Topluluğu'nda stratejiler, yöneticiler ve değerler değiştikçe kendimi salondan çıkmayı unutmuş bir önceki nikâhın davetlisi gibi hissetmeye başlamıştım. Bizim törenimiz bitmişti. Gelin ve damat gitmişlerdi, ben neden hâlâ salondaydım?

Benim çiftim herhalde Suna Hanım ile Vehbi Bey'di. Şahitleri de Fahir Bey ile Yüksel Bey. Onlar da salonu terk ettiler, bir tek ben kaldım. Nakkaştepe'de kendimi yalnız hissettiğimde hep bunu düşündüm.

— Buradan bağlayabilir miyiz, sizin düğünle diğer düğünün farkı neydi? Aradaki somut farklılıklar nelerdi?

— Vehbi Bey ve Suna Hanım ile diğer çocukların ve torunların farklılıklarını soruyorsun yani...

Vehbi Bey, hayatta işinin dışında hiçbir hobisi olmayan, işi ailesinin, çocuklarının ve torunlarının önünde gelen, 7/24 saat iş düşünen, hem işini iyi bilen hem de *–bence en önemlisi–* çalışanlarını iyi tanıyan bir liderdi.

Vehbi Bey'in gençlik yılları Balkan Savaşları, iki Dünya Savaşı, Kurtuluş Savaşı, İmparatorluğun çöküşü, Cumhuriyetin kuruluşu ile geçmişti. Sinema, tiyatro, eğlence, seyahat gibi ilgilenecek, zamanını alacak bir uğraş imkânı olmamıştı. Bu yüzden onun eğlencesi de hobisi de "*işi*"ydi.

Semahat ve Sevgi Hanımlar genellikle işlerin dışında kaldılar. Hemşire Okulu, Müze, Divan Oteli, eğitim ve vakıflar gibi, sosyal sorumluluk ağırlıklı projeler ile ilgilendiler.

Rahmi Bey'in hem Semahat Hanım'dan sonra en büyük çocuk olması hem de erkek olması nedeniyle babasının yerini alması doğaldı. Can Bey, anı kitabında Sevgi Hanım'ın "*Vehbi Bey, oğlu Rahmi'ye tutkundur, ona hayrandır! Tek erkek evlat oluşu, doğumundan beri Rahmi'ye bir ayrıcalık kazandırmıştır*" dediğini yazar. Daha önce de söylediğim gibi, Rahmi Bey çok yönlü ve renkli bir kişiliğe sahiptir. Muhtar Kent'in babası, büyükelçi Necdet Kent ile beraber çok dolaşmıştır. Rahmi Bey'in hobileri arkeoloji, güzel

sanatlar, müzik, spor, deniz, koleksiyonculuk gene Sevgi Hanım'ın sözleri ile, *"Vehbi Bey'in anlayamadığı tutkulardır."*

Rahmi Bey'in Sanayi Müzesi bana 80 yaşındaki bir çocuğun oyuncak koleksiyonu gibi gelir. Farklı konular, özel meraklar. Giyinmeyi, yemeyi, içmeyi, dans etmeyi, dostlarıyla beraber olmayı kısaca yaşamayı sever. Yurt dışında ve içinde kendisini takdir eden ve seven dostları vardır. Bu kadar renkli bir kişinin Vehbi Bey gibi sadece işine odaklanması beklenilemez.

Üstelik Vehbi Bey vefat ettiği 96 yılına kadar kontrolü hep elinde tuttu. Vefat ettiği zaman Vehbi Bey 95 yaşında, Rahmi Bey'se 66 yaşındaydı. Rahmi Bey için *"iş"* yapılması gereken, babadan kalma bir görevdi. Oysa Vehbi Bey için bir yaşam tarzıydı.

İnandığım iki genelleme var: İlki, babaların kızlarına, annelerin de erkek çocuklarına zaafı olduğu; ikincisi de, anne babanın en küçük çocuklarına daha sevecen ve hoşgörülü davrandığıdır. Bunlardan yola çıkarak Vehbi Bey'in en küçük kızı Suna'ya zaafı olduğuna, Suna Hanım'ın da babasının kendisine olan bu zaafının sorumluluğunu hep hissettiğine ve buna layık olmayı kendine hedef aldığına inanırım. Suna Hanım eğitimi, kültürü, sanat ve seyahat merakları, dost ve yaşam sevgisi Rahmi Bey'den farklı olmamasına karşın babasının beklentilerini gerçekleştirmek için bunlardan fedakârlık etmiştir.

Benim görüşüme göre Suna Hanım *"Vehbi Bey'in dışadönük, çok yönlü hali"*ydi. Yine benim görüşüme göre disiplini ve özverisi ile çocukları arasında babasına en yakın olan kişiydi.

İşe İnsan Kaynakları'nda başlaması da onun bir avantajıydı. İleride üst düzey yöneticilik yapacak çalışanları yakından tanımak imkânını buldu.

Şöyle diyebilirim, 90'ların sonlarına kadar Topluluk'ta işi bilen, benimseyen ve çalışanları tanıyan bir lider ekibi vardı. Daha sonra çalışanlarla çalıştıranlar arasındaki ilişki *"kurumsal"*dan *"kişisel"*e dönüştü. Bu durum profesyonel kadrolarda hayal kırıklığı yarattı. Performans ile yükselme önemini kaybetti. Reklamcı deyimi ile üst düzey yöneticilerin *"hepsi tahsilli çocuklar"* olduğundan bu değişimi fark ettiler. Bir kısmı bu şartlarda ilerleme imkânı

kalmadığı düşüncesi ile Topluluk'tan ayrıldı. Bir kısmı da değişen şartlara uyum sağladı. Siz neyi ödüllendirirseniz onu elde edersiniz. Örneğin artık koşmak değil şarkı söylemek kazandırıyorsa, çoğunluk şarkı söylemeye başlayacaktır. Bir kısım iyi koşucular *"Bizim zaten sesimiz yok, burada bir yere gelemeyiz"* diye ayrılıp koşabilecekleri yerlere giderler. Şarkıcılar da toplulukta çoğunluk olurlar. Aradaki önemli fark buydu.

— Peki bunun somut sonucu ne oldu? Eski sistem devam etseydi şu anda Koç Grubu nerede olurdu?

— "2002'de CHP tek parti hükümeti kursaydı Türkiye nerede olurdu? Stalingrad savaşını Hitler, Waterloo'yu Napoleon kazansaydı Avrupa nerede olurdu?" cinsinden, cevabı yorumcuya göre farklı olabilen bir soru bu.

— Daha teknik veriler yok mu tahmin etmeyi kolaylaştıracak?

— Büyük şirketlerin hayatında on beş yirmi yıl uzun bir dönem değil. Doksan yıllık geçmişi ve yüksek ivmesi olan bir kurum birkaç yılda değişmez. Koç Topluluğu'nda değişen şartlar ışığında önemli strateji değişiklikleri oldu. Bunun iyi veya kötü etkileri ancak zaman içinde ortaya çıkıp değerlendirilebilir.

Doksanlı yıllarda Koç'un stratejisi *"tüketiciye en yakın"* olmaktı. Bizim, Türkiye pazarına giren uluslararası yabancı şirketlerden veya Sabancı, Eczacıbaşı gibi mahalli rakiplerimizden farkımız ve üstünlüğümüz buydu. Örneğin Sabancı'nın, Eczacıbaşı'nın Arçelik, Beko, Demirdöküm, Aygaz, Migros, Tat gibi tüketicinin iyi tanıdığı markaları yoktu. Yurtdışından gelen rakipler, bizim tüketiciyle yakınlığımızı sağlayan bayi ve servis teşkilatımız, dağıtım ağımız ve tüketici finansman sistemlerimiz ile rekabet edemiyorlardı.

Arçelik, teknik olarak Avrupa'nın önde gelen beyaz eşya üreticilerinden üstün değil. Arçelik'in farkı ve üstünlüğü tüketiciyi yakından tanıması, yetkili satıcı ve servis teşkilatı, çağrı merkezi, Anadolu'nun her yerinde ulaşılabilir olması, tüketici finansmanı, yirmi milyon hanelik Türkiye beyaz eşya parkında 50 milyon ürün ile her eve girmiş olması.

— Tüpraş için neler söylersiniz?

— Tüpraş'ı alıp Migros'u satmak, "*tüketiciye en yakın*" olmak stratejisi ile örtüşmüyor. Tüpraş tüketiciye yakın değil. Organize perakende (*organized retail*) yani Migros, Tansaş, Macro Center, Şok tüketiciye dokunan, stratejimize uygun kurumlardı. Perakendeden çıkılması, gıda sektöründe Tat, MARET, SEK, Pastavilla şirketlerinizi de olumsuz etkilemiştir.

Topluluk Stratejisi yeniden kaleme alınmış olmalı diye düşünüyorum. Benim Yönetim Kurulu üyesi olduğum zaman böyle bir strateji değişikliği gündeme gelmedi. Strateji değişikliği yapıldıysa da bunun yönetim kurulunda tartışılarak kararlaştırıldığından da emin değilim.

— Siz Tüpraş'ın satın alındığını gazetelerden öğrenmişsiniz. Üstelik o zaman yönetim kurulundaymışsınız. Doğru mu bu?

— Evet.

— Satış kararları yönetim kurulunda konuşulmuyor muydu?

— Gündeme gelen konuların çoğunun kararı Aile Meclisi'nde alınmış oluyordu. Yönetim Kurulu'nda bilgi paylaşılıyor ve kararlar onaylanıyordu. Bu yasaldır. Hisselerin %60'ına sahip olan bir aile, kararları kendi içinde alabilir.

— Yani bunlar yönetim kurulunda tartışılmıyordu?

— Yönetim Kurulu'nda görüşülse dahi bu genellikle alınmış kararları etkilemiyordu. Aile, görüşlerine değer verdiği kişiler ve danışmanları ile konuşup kararını vermiş oluyordu. Tartışılsa ne değişecekti? Sonunda, "*kabul edenler? etmeyenler?*" diye sorulduğunda karar kesinleşecek konu kapanacaktı.

— Sonuç olarak Tüpraş'ın alınmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

— Tüpraş'ın alınmasının Koç Topluluğu'na çok katkısı olabilir. Bu karar yanlıştır veya doğrudur diyecek bilgiye sahip değilim. Kurumsallaşmaya önem verdiğim için önce eylem gerçekleştirip daha sonra stratejiyi eyleme uydurmayı kurumsallaşmayla bağdaştıra-

mıyorum. Vehbi Bey'in bizi yıllarca kurumsallaşma hedefiyle eğitip büyüttüğünden olsa gerek.

— Vehbi Bey de o zaman hayatta değildi ?

— Evet. Vehbi Bey 1996'da vefat etti. Tüpraş 2005'te satın alındı.

— Peki Migros'ların satılması sizce doğru değil miydi?

— Ben konuyu bu karar doğru değil diyecek kadar ayrıntıları ile bilmiyorum. Benim bildiğim stratejiye uymuyor diyorum.

Kolej'de okuduğumuz bir makalenin ana fikrini hiç unutmuyorum: *Sabah saat 04.00'te arabanızla bir dörtyol ağzına geliyorsunuz; sağı, solu, önü, arkayı rahatça görebiliyorsunuz. Her taraf bomboş. Trafik ışığı kırmızı yanıyor. Durur musunuz, geçer misiniz?* İnsan beyni önceden programlanmış makineden üstün olduğundan ilk akla gelen cevap, *"Ne diye durup boşuna zaman kaybedeyim, geçerim"* demek olabilir.

Bana öğretilen ve benim benimsediğim cevap ise *"Kurala uyar, durursun"*. Kuralı mantıklı bulmadıysan gidip yanlış bulduğun kuralı örneğin *"Sabah saat 07.00'ye kadar trafik ışıkları sarı yanıp sönsün"* şeklinde geliştirmeye çalışırsın.

Yapılanlar yanlıştır veya doğrudur demiyorum. Migros'un satılıp Tüpraş'ın alınması *"Tüketiciye En Yakın Kurum Olma"* stratejisi ile uyuşmuyor diyorum. Migros satılabilir, Tüpraş alınabilir ama daha önceden bu hamlelerin desteklediği yeni bir strateji geliştirilmiş olması gerek diyorum.

— Yeterli bir planlama sürecinden geçmeden bir strateji değişikliği oldu denebilir mi? Ya da planlama sürecinden geçtiyse de sizin haberiniz yoktu.

— Ben o dönemde Yönetim Kurulu bağımsız üyesiydim ve strateji değişikliği görüşülmedi. Arçelik'te, şirket satın alma fırsatlarını gündeme getirdiğimizde Suna Hanım bizi *"Bedava mezar bulsanız içine mi gireceksiniz?"* diye eleştirirdi. Karşınıza çıkan fırsatlar stratejinize uymuyorsa sırf ucuz veya o gün için avantajlı diye yatırım yapılmamalı. Kurumun bir stratejisi olmalı. Fırsat stratejiye

uyuyorsa ve fiyatı uygunsa çok iyi. Benim ucuzluktan gidip iki tane gelinlik satın almam, verimli bir yatırım olmaz.

— Peki, Arçelik'in logosunun değişmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Neler söylemek istersiniz?

— Logo konusuna gireceksek önce tariflerde anlaşalım. **"Amblem"**, bir kurumu temsil eden simgedir. Nike'nin swoosh'u, Mercedes'in yıldızı, Arçelik'in Mengü Ertel tasarımı **"a"** harfi gibi. **"Logo"**, kurum adının harf ve görsel öğeler kullanılarak sembolleştirilmesidir.

2002 yılında Arçelik'in hem amblemi, hem de logosu değişti. Ben amblemde değişiklik olacaksa GE, Mercedes, Shell firmalarının uyguladıkları gibi modernize edilmesine sıcak baktım. Logonun yenilenmesi içinse çeyrek asrı devirdiği 90'lı yılların başlarından itibaren çalışmalar başlamıştı. 1992 yılında Ergün Önder Genel Müdür'ken, yeni Koç logosunun yaratıcısı Ivan Chermayeff ile yapılan çalışmada önerilen tasarımlar kabul görmedi. 1996 yılında Genel Müdür Mehmet Ali Berkman döneminde önde gelen dört uluslararası firmanın katılımı ile yapılan çalışma sonundaysa önerilen tasarımlar üzerinde görüş birliği sağlanamadığından mevcut logo ile devam edildi. 2002 yılında Nedim Esgin Genel Müdür'ken konkur yapılmadan Ivan Chermayeff'in yeni amblem ve logo tasarımı benimsendi.

Kırk sene üstüne yatırım yapılmış, ülkenin açık ara en bilinen, tanınan ve beğenilen ambleminin (a harfi) tamamen kaldırılmasınının bilimsel dayanağı veya bir örneği olduğunu sanmıyorum. Kaldı ki değişimin uygulandığı 2002'de Arçelik'in yerel pazar payı hiçbir serbest pazarda görülmeyen bir seviyede, %50'ydi.

Arçelik, ağırlıklı olarak yerel pazarda kullanılan markadır. Yurt dışı pazarlarda ağırlıklı marka Beko'dur. Amblem ve logo değişiminin üstünden geçen on iki yılda Arçelik'in yurtiçi pazar payında artış yaşanmadı. Şirket son yıllardaki ciro artışlarını yurtdışı satışlarındaki gelişmelerle sağladı. 90'lı yıllarda İngiltere satışlarının başında olan Melvyn Goodship ve yöneticisi İbrahim Yazıcı, Chermayeff'in bütün Koç şirketlerine uyguladığı karakterleri kullanan Beko logosunu, küçük harflerin ürün üzerinde zor okunması

nedeni ile büyük harfe dönüştürdü. Kısa bir sürede diğer yurtdışı ve yurtiçi Beko şirketleri İngiltere'de geliştirilen büyük harf Beko logosunu benimsediler. Bu değişimin Beko markalı satışlarında yaşanan artışlara katkısı olduğuna inanıyorum.

2002 yılında amblem ve logo değişimi projesinin maliyeti 4 milyon $ olarak belirtildi. İki bin civarında bayi ve servis mağazasının tabela değişimi, reklam panoları Arçelik şirketine bayi ve servis teşkilatına ait otomobil, pikap, kamyon gibi vasıtaların kaporta yazıları, kartvizitten mektup zarfına, broşür, katalog, basılı malzeme, web siteleri ve benzer zaruri değişimler sonunda maliyetin belirtilen meblağın üstüne çıktığını tahmin ediyorum. 2000'li yılların başında Arçelik stratejisi *"Yurt içinde hakim pazar payını muhafaza edip yurt dışında büyümek"*ti. Bu doğrultuda tanıtım kaynaklarının yurtiçi değil yurtdışı markalara tahsis edilmesi daha uygun olurdu. Nedim Esgin Beko-Fransa'nın başındayken Manchester United formasına BEKO yazdırmak için beraberce uğraşmış, ancak yeterli kaynak onayını alamamıştık.

Yurt içinde amblem ve logo değişimi ile eşzamanlı yapılan robot Çelik lansmanı oldukça ses getirdi ve müspet tepkiler aldı. Çelik ve bekçi Sırrı'nın TV filmleri başarılı oldu. Değişikliklere olumsuz tepkiler bu nedenle fazla öne çıkmadı.

Son olarak Yönetim Kurulu'nda değişim kararının –karşı görüşüm bilindiğinden nezaketen olduğunu düşünüyorum– benim katılmadığım toplantıda alındığını da ilave etmek isterim.

— Biraz da gelin Vehbi Bey ile çocuklarının ilişkisini konuşalım. Vehbi Bey'le Rahmi Bey arasında yakın bir baba-oğul ilişkisi var mıydı?

— Vehbi Bey patrondu. Çocuklarının da patronuydu. Aile içinde baba-oğul ilişkileri vardı muhakkak ama Vehbi Bey bunu işe yansıtmazdı.

— Peki Rahmi Bey'e zaafı var mıydı?

— Ben de Sevgi Hanım gibi düşünüyorum. Vehbi Bey nezdinde *"tek oğlu"*nun özel bir yeri olduğu görüşündeyim.

— Rahmi Bey'le hiç görüş ayrılığına düştüğünüz oldu mu?

— Oldu ama Rahmi Bey ile görüş ayrılığımız olan konuların çoğunda Vehbi Bey ve Suna Hanım'ın görüşleri benim görüşlerimle uyuşmuştur. Sanırım Rahmi Bey'in beni karşı takımın adamı görmesinde bunların da etkisi olmuştur.

— Bunu size karşı hiç kullandı mı?

— Hayır, kullanmadı. Rahmi Bey çok iyi ve olgun bir insandır. Ama bunların bir iz bıraktığını tahmin ediyorum...

"*Benimle değilse bana karşıdır*" diye düşünüp hiç kimsenin adamı olmayacağımı veya sadece kendimin adamı olabileceğimi kabullenmediği kanaatındayım.

— Koç Grubu'nda "Hasan Subaşı tarzı yönetim" diye bir olgu var. Ama siz hâlâ bana bunu anlatmıyorsunuz?

— Harvard'da da böyle bir ders verecekler. Yalnız onlar "Subasi" diyorlar, sakın şaşırmayın :)

Asil Çelik'e Genel Müdür olarak atanmamdan günü gününe yirmi yıl sonra, 1 Nisan 2002'de, Koç'ta yöneticilik görevim sona erdi. O gün Suna Hanım, mektubunda "*Koç Topluluğunda Hasan Subaşı stili yönetim, her zaman hatırlanacaktır. Vizyonu olan, dengeli, güvenilir, gerçek profesyonelliğe ulaşmış bir kişisiniz. Zaman zaman kıymetiniz anlaşılamadı, buna rağmen siz çizginizde hiçbir değişiklik yapmadan devam ettiniz*" diye yazmıştı.

Eğer bir yönetim stilim varsa temel özelliği ve önceliği "**kurumsallıktır**". Kişisel değil, kurumsal başarının sürdürülebilir olduğuna inanırım.

İkinci önem verdiğim prensip, bütün yaşamımı etkileyen "**denge**" arayışıdır. Şirketlerde pazarlama ile üretim, üretim ile teknik, muhasebe ile insan kaynakları gibi fonksiyonel bölümler arasında çekişme olması doğaldır. Bütün bölümler en önemli ve zor işi kendi yaptıklarını, diğer fonksiyonları herkesin kolayca yapabileceğini düşünürler. Kendi bölümlerinin verimini ön planda tutarken, diğer disiplinlerin verimliliğini, şirketin bütününü pek düşünmezler.

Yönetici, bir orkestra şefi gibi değişik disiplinlerin uyum içinde çalışmasını sağlamalıdır.

Bunların yanında **"adil olma, tutarlılık, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik"** gibi iyi yönetişim ilkelerini uygulamaya özen gösteririm.

— Sizin burada yaptıklarınız çok önemli. Üretim ve Pazarlama'nın ilişkisi, AR-GE, bunları biraz konuşalım. Her fonksiyonun çok önemli ve vazgeçilmez olduğunu anlayıp onları uyum ve denge içinde yönetirken, o dönem için çok yeni olan birimlerin de önünü açmışsınız. Bu, o dönemde Koç'ta yapılmamış bir şey.

— "Koç'ta yapılmamış" çok iddialı bir söz.

— Bunu herkes söylüyor Hasan Bey!

— Herkesin söylediği şeylerin hepsinin doğru olmadığını çok gördüm.

Yapılanları tek başıma ben yapmadım. Pazarlama'da Cengiz, AR-GE'de Refik ve Ergün, Strateji'de Fahir Bey ve Yüksel Bey ve daha niceleri. Hep birlikte yaptık.

— Ama Cengiz, Refik ve Ergün Beylere de o imkânı veren kim?

— Dayanaklı Tüketim Grubu Başkanı olarak ben. Bana o imkânı veren kim? Koç Holding CEO'ları. Onlara o imkânı veren kim? Koç Ailesi... Kurumsal başarılar kişilere mal edilmemeli.

— Tamam, doğru kararlar vermişler, doğru kişileri oturtmuşlar. Ve sonuç doğru çıkmış.

Sizin anılarınızı en güzel siz kendiniz yazarsınız. Burada işin içinde ben de olduğum için benim de bir fikrimin ve yorumlarımın olması gayet doğal Hasan Bey.

— Şöyle yapalım; senin yorumlarını *"pembe"* harflerle yazalım. Sorgulayan olursa onlar Pembe'nin yorumu, benimle ilgisi yok diyebilirim.

— AR-GE de sizin döneminizde önemli konulardan bir tanesi... O dönemde bunun önemini görebilip sistem kurabilmek dikkat çekici.

— Üst yönetimin öncelikli görevinin ileriyi görmek olduğuna inanıyorum. Suna Hanım, "*Hasan hep makro düşünür*" derdi. Günlük sorunlardan bunaldığında birkaç kere "*Biraz da mikro düşün*" diye eleştirdiği de olmuştur. Genel Müdür olduğumda on iki yıllık Arçelik deneyimim vardı. Nelerin yapılması, nelerin yapılmaması gerektiği konusunda fikirlerim oluşmuştu. Bu sayede yönetime geldikten kısa bir süre sonra düşündüklerimi uygulama imkânı buldum. Bugün o yıllarda yazdığım notları, yaptığım söyleşileri okuduğumda görüşlerimin otuz yıldır geçerliliğini koruduğunu görüp memnun oluyorum.

— Peki siz anlatmıyorsunuz, o zaman Refik Üreyen'in AR-GE'nin kuruluş günlerini anlatan yazısını paylaşacağım, siz dinleyin:

"*Rakiplerimizin malları artık Türkiye'nin mağazalarında da boy gösterdiğinde, ürünlerimizi rakip mallara göre güncelleştirmek, çağdaş teknolojiyle donatmak istediğimizde, ihtiyacımız olan teknolojiyi satın alamaz olduk. İşte tam bu noktada teknoloji yaratma gereğine inandık.*

Üstelik, sadece iç piyasada rakip değildik artık.Onlar bizim piyasamıza girdiği kadar, biz de Arçelik olarak onların piyasasına girmiş, Arçelik'in ihracatı önemli ölçüde artmış ve geçmişte teknoloji satın aldığımız kimi firmaları ciddi ciddi rahatsız etmeye başlamıştık. Eskiden ortağıydık belki bu firmaların, Türkiye'deki kapalı pazardaki ortağıydık, ama artık rakipleri olduk; üstelik hem bizim hem de onların piyasalarında.

Bu durumda, kendi teknolojimizi yaratmaktan başka çaremiz yoktu ve Fahir İlkel Bey, Hasan Subaşı Bey'e böyle bir birim kurulması yolunda ilk işareti verince, Hasan Bey, rahmetli Ergün Önder kanalıyla ve 'belki ilgilenir' düşüncesiyle bana müracaat ediyor. Ben o sırada başka bir buzdolabı fabrikasında çalışıyorum, hatta ortağıyım o fabrikanın ve önce pek ilgilenmedim, çünkü işim var. Ama bir ay sonra bir başka sebepten fikrimi değiştirdim ve 1987'nin Aralık ayında Arçelik'te proje müdürü olarak göreve başladım.

Oturduk, Hasan Bey'le başbaşa verip AR-GE'yi nasıl kuracağımızı düşünmeye başladık ve kısa bir süre sonunda anladık ki ikimiz de AR-GE'nin tarifini yapamıyoruz. Nasıl yapacağız, uzay sanayii değiliz ki biz! Çünkü bizim o tarihlerde AR-GE'den anladığımız, icatların yapıldığı, işte birtakım uçuk fikirlerin ortaya atıldığı bir bölüm. Bizim böyle bir bölüme ihtiyacımız var mı ki? Şuna karar verdik: Biz işe evvela AR-GE'yi, yani araştırmayı araştırmakla başlayalım. Böylece, iki arkadaşımız daha katıldı bize.

O sırada Hasan Bey Başkan olmuş, Genel Müdür olarak da Ergün Önder Bey atanmıştı. Holding, hemen AR-GE bölümünün kurulmasına karar verdi."

— Araştırma-Geliştirme'nin önemli ayaklarından bir tanesi de, bilgisayar teknolojisinin kullanımı ile yakından ilgili olan modernizasyonmuş. Bu konuda Turgut Soysal'ın tanıklığı şöyle:

"En büyük problemimiz, o günleri yaşayanlar çok iyi hatırlar, elektrik kesintileriydi- ki bilgisayar için elektrik kesintisi, facia demek. Hasan Bey'e gittik tabii, dedik bize 'ups' lâzım. Nedir? İşte, ***'kesintisiz güç kaynağı'****dır, aküsü var, elektrik kesildiğinde bilgisayardaki çalışma yarıda kalmıyor. Tabii, ihtiyacımız olan ups, 100 bin marklık bir yatırım gerektiriyor.*

Sağ olsun, meselenin gereğine inandı Hasan Bey ve ups ihtiyacımız karşılandı. Bizim ups için binanın dışında küçük bir kulübe yapıldı; o zaman aküler kocaman tabii, bir oda kadar yer tutuyor. Merak etmiş Hasan Bey, bir gün, 'Yahu neymiş bu ups, bir göreyim' dedi ve geldi. Kulübeye girer girmez de gülmeye başladı. Olay çok enteresan tabii, şimdi her akünün üstünde bakım yapılacağı sırada açılmak üzere konmuş yuvarlak kapaklar var. Ve bu kapakların yarısı sarı yarısı kırmızı. Düşünün işte, elli tane devasa akü ve yüzlerce sarı kırmızı kapak. Adeta sarı kırmızı bir tarla. Yani biliyoruz tabii Hasan Bey'in Galatasaraylı olduğunu, ama böyle bir şeyi siparişle bile sağlamak mümkün değil; ' ***Bu sarı kırmızı tarla tamamen bir tesadüf eseridir efendim!*** *' diye açıklamak zorunda kaldık."*

Önemli olan AR-GE'yi sevmek veya övmek değil. Önemli olan AR-GE'ye gerekli kaynağın tahsis edilmesi, araştırmacıların ödüllendirilmesi ve yüreklendirilmesidir.

— Bir ailenin içinden olmayıp da Koç'u bu kadar sahiplenen sanırım sizin döneminizdeki yöneticilerdir; üç beş kişidir.

— Arkamızdan Mohikanlar dönemi bitti, artık çağdaş yönetime geçiyoruz diye bir söylem çıkmıştı.

— "Tören" analojisiyle çok güzel açıkladınız Hasan Bey. Dönemler tabii ki değişecek. Bu kadar güçlü dönemler olmasaydı bugün bu şirketler hâlâ hayatta kalamazdı. Peki biraz da 3. kuşağa gelelim, Mustafa Koç size göre nasıl bir yönetici?

— Üçüncü kuşağın içinde, insan ilişkileri en iyi olanı Mustafa'dır. Yöneticilik de sonunda insan yönetimi olduğundan bu özelliği çok önemli.

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı'ndan Mustafa diye söz etmem, haklı olarak yadırganabilir. Ama ben onu ilk defa Mecidiyeköy'de, Lalezar Apartmanı'nın en üst katında oturdukları günlerde gördüm. Holding elemanı olarak Beko Teknik'te çalışırken Rahmi Bey, "*Ben de yarın Sütlüce'ye gideceğim, geçerken beni de al*" demişti. Ben o sırada Şişli'de oturduğumdan Lalezar bana çok yakındı. Sabah erkenden gittim. Rahmi Bey kahvaltıdaydı, Çiğdem Hanım'sa Mustafa ile Ömer'i okula hazırlıyordu. Ali henüz kucaktaydı. 1970 baharı, Mustafa on, Ömer sekiz, Ali üç yaşındalar. Yıllar su gibi aktı, 2010 yılında 40. Yıl beratımı Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç'un elinden aldım, ama o benim için hep Mustafa kaldı.

— Peki bu kadar başarının yanında sizin deyişinizle "Esas oğlanın" yani sizin hiç hatanız yok muydu?

— Başarılar insan hafızasının üstlerine kaydoluyor. Başarısızlıklarsa daha derinlerine. Anılara dönüldüğünde önce akla başarılar geliyor. Başarısızlıkları anımsamak için daha derinlere inmek gerek. Geriye baktığım zaman tabii ki başarılı bulmadığım birçok kararım oldu. Sana aklıma ilk geleni anlatayım.

Sanırım 90'lı yılların ilk yarısıydı tam hatırlamıyorum; Topluluk'ta bisiklet, mobilet üreten "*Beldesan*" şirketimiz vardı. Bu şirket yerli üreticilerin fiyat rekabeti ile başa çıkmakta zorlanıyordu.



Mustafa Koç'tan 40. Yıl beratı (2010)

Çin'den bisikletler de gelmeye başlayınca büsbütün güç durumda kalmıştı.

Ben o dönem Beldesan'ın Yönetim Kurulu üyesiydim. Beldesan ürünlerinin Beko ve Arçelik bayileri üzerinden satılması Beldesan'a ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktı. Yaklaşık 6000 adet satış noktası vardı ve bunlar bulundukları yörenin iyi bayileriydi. Fakat bir sorun vardı. O yıllarda "*Münhasır Bayilik*" sistemimiz gereği yetkili satıcılarımız Arçelik veya Beko markalı olmayan ürünlerin satışını yapamıyordu. Beldesan ürünlerini Arçelik/Beko bayilerinde satabilmek için bisikletlerin Arçelik ve Beko markası taşıması gerekiyordu.

— Peki ne yaptınız?

— Kuralları bir gecede değiştirmeyecek kadar kurumsallaşmıştık. Biz yerli ve yabancı tedarikçilerin ürettiği saç kurutucusu, ütü, mutfak robotu gibi, kendi üretmediğimiz ürünleri satıyoruz, "*Bisiklet neden satmayalım?*" mantığı ile karar aldık. Arçelik ve

Beko markası ile bisiklet, mobilet sattık. Satış kanallarındaki bu genişleme Beldesan'ı çok rahatlattı. Daha sonraları Yamaha ile bir ortaklığa girip motosiklet de satan Beldesan'ın adı Beldeyama oldu ve Yamaha markasını kullandılar. Biz de, tekrar benzer durumda kalmayalım diye bu kuralı değiştirdik.

— Görünüşe göre başarılı olmuş, hata nerde?

— Şimdi bu kararın marka yönetimi açısından ne kadar hatalı olduğunu daha net görüyorum. Markayı bu kadar yaymak, dağıtmak *(stretching the brand)* doğru değil. Saç kurutucusu, ütü, mutfak aletlerinin hepsi ev eşyası. Ama bisiklete de Arçelik markasını koymak farklı bir durum. Bu durum için bir Olay Çalışması (*Case Study*) yapılsa başlığı "*Bir Marka Nasıl Öldürülür" (How to kill a brand)* olur. İlk bakışta Arçelik Bayi teşkilatına cirolarını yükseltecek yeni bir ürün sunmak ve güç durumda bir Topluluk şirketinin rekabet gücünü artırmak açısından yararlı olsa da uzun vadede bu karar ülkenin en tanınan markasına Arçelik'e ve Koç Topluluğu'na zarar verebilirdi.

Gördüğün gibi esas oğlan da insan ve onun da hataları var. Amerikalılar "*geri bakış (hindsight) 20/20'dir*" derler. Geçmişe bakınca başka hatalar da görüyorum. Rusya pazarına girişte de hatam var.

— Ama hatalardan çıkarılacak bir ders var. **Ve o hatanın bir ders olarak kuruma bırakılması çok önemli değil mi?**

— Bir filmde duyduğumda hoşuma giden bir cümle geliyor aklıma: *"Zamanında kulağa iyi bir fikir gibi gelmişti."(It sounded like a good idea at the time)*

— Öyle olmasa niye hata yapacaksınız bile bile? Peki Rusya'da ne oldu?

— Rusya'da Türkiye'dekine benzer bir bayi sistemi, satış ağı kurmak istiyorduk. Sistemi tam oturtmaya başladığımız dönemde krize yakalandık. Ürünleri teslim ettiğimiz bayilerin büyük bir bölümünden tahsilat yapamadık. Sonuçta ciddi bir kaybımız oldu.

Rus pazarına girerken Asya krizinin Rus pazarını etkilemesinin zamanını ve boyutunu öngörememiştik.

— Ama kriz çıkacağını nereden bilebilirdiniz?

— Olacakları bildikten sonra herkes doğru kararı verebilir. Yöneticinin görevi belirsizlik içinde doğru kararı vermektir. Her proje varsayımlara dayanır. Varsayımlar gerçekleşmezse beklenen sonuç alınamaz ve proje başarısız olur. Proje planlanlanırken kritik varsayımların hangisinin şaşmasının sonucu nasıl etkileyebileceği araştırılıp önlemler planlanmalı ve o varsayımların gerçekleşmesi yakından izlenmelidir. Gelişmeler beklendiği gibi olmazsa önlemler devreye alınmalı ve projede değişiklik yapılmalıdır.

Bildiğimiz yöntemleri biz iyi uygulamadık. Bir proje amacına ulaşmamışsa başarısızlığın sorumlusu baştakidir.

— Evet, işte o kadar.

— Benim dediğim de o. Krizi ben çıkartmadım. İyi yöneticinin özelliği, tehditleri öngörüp önlem hazırlamasıdır. İleriyi göremiyorsan sıradan yöneticisin demektir. Şansın yaver gidip düşeş gelirse kazanırsın, hepyek gelirse kaybedersin. Bu, yöneticiden çok kumarbazı tarif ediyor. Yöneticinin hepyek gelirse yapacağı hamleyi önceden düşünmüş olması gerekir.

— Peki başka bir ülkenin ekonomik durumunu öngörebilir miydiniz, mümkün olabilir miydi?

— Mümkün olmazdı demek mümkün değil. Eğer o ülkede yöneticilik yapmaya soyundunsa öngörmeyi de öğreneceksin. Rusya'da iş yapan bankacılar, finansmancılar, inşaatçılar arasından muhakkak krizi erken görenler olmuştur. Öngöremeyenlerin bir kısmı da zararlarını telafi edecek yollar bulmuşlardır. Ben öngöremedim. Tahsilat yapamadığımızdan dolayı da bayi sistemimiz çöktü.

— Tahsilat için bir mafya ekibi kurabilirdiniz :)

— Bayi teşkilatı kurmayı tercih etmemizin nedenleri arasında tahsilat mafyasına mecbur kalmamak vardı.

Nasrettin Hoca'nın göle çaldığı maya gibi, Rusya'da Türkiye'dekine benzer bir bayi teşkilatı tutsaydı, Avrupa ve Uzakdoğulu rakiplerimizin önüne geçerdik. Ama tutmadı. Midas değilim. Her tuttuğum altın olmuyor.

— Denemişsiniz, önemli olan da o değil mi?

— Yüksek maliyetli bir deney oldu. Ama şuna inanıyorum; karar vermek gerektiğinde yapabileceğiniz en iyi iş, doğru kararı vermek; kötü iş, yanlış kararı vermek; en kötü işse, kararsız kalmaktır. Sonuçlarına bakılırsa bu yanlış bir karar oldu. Denedik, başaramadık, para kaybettik. Ama kararsız kalsaydık güvenimizi kaybederdik.

— Her zaman kazanılacak diye bir şey yok, ticarette bazen de kaybedilemez mi?

— Genelde patronlar her zaman kazanmanızı bekler. Arçelik'in 1994'de sermaye artırımına gitmesi Rahmi Bey'e göre benim hatamdan kaynaklandı. Bense hâlâ o kararımın hatalı olmadığında ısrarlıyım.

— O kararınız nedir?

— 90'larda bizim başlattığımız, rakiplerimizin de taklit yoluyla takdirlerini bize gösterdikleri ön ödemeli satış kampanyaları yapıyorduk. En basit şekliyle şöyle; ürün bedelinin yarısını taksitlerle tüketiciden önden alıyorduk. Ürünü önceden belirttiğimiz bir tarihte garanti ettiğimiz fiyata teslim ediyor, taksitlerin geri kalan kısmını da teslimattan sonra tahsil ediyorduk. Bu uygulama iki tarafa da avantaj sağlıyordu.

Üretici ürün bedelinin yarısını üretimden önce aldığından, o yıllarda aşırı yüksek olan, finansman maliyeti düşüyordu. Düşen maliyetin fiyata yansıması sayesinde tüketici hem daha öz ödüyor, hem de enflasyonist ortamda fiyat garantisi alıyordu. Tüketici ileride alacağı ürünler için sizinle bağlantı yaptığından rakiplerin satışlarının da önü kesiliyordu.

Ayrıca hangi modelden, hangi ayda, kaç adet satacağımız önceden belirlendiğinden satın alma ve stok maliyetlerini daha iyi

kontrol edebiliyor ve üretim planlamasını daha sağlıklı yapılabiliyorduk. Kampanyaların teslim tarihlerini üretim temposunun düşük olduğu kış aylarına getirerek üretim verimliliği açısından önemli olan istikrarlı kapasite kullanımını da sağlıyorduk. Tüketici de yaptığı ön ödeme ile ürününü ihtiyacı olduğu ayda, yüksek enflasyona karşın sabit fiyat garantisi ile teslim alma imkânına sahip oluyordu.

1994 yılı sonlarında talebin düşük olduğu kış aylarında üretim yapacak şekilde başarılı bir ön ödemeli satış kampanyası gerçekleştirdik ve önemli miktarda sipariş aldık. Kampanyanın tamamlanmasından kısa bir süre sonra 1995 başında Türk Lirası devalüe olunca ürün maliyetleri kampanya fiyatlarının üstüne çıktı.

Satış uygulamalarında genelde bizi takip eden rakibimiz Profilo da sonbaharda bizimkine benzer bir ön ödemeli kampanya yapmıştı. Satış adetleri bizim çok altımızda olmasına rağmen Profilo artan maliyet nedeniyle tüketiciden fiyat farkı talep etti. "*Fiyat farkı verenin malını teslim ederiz, vermeyenin parasını iade edeceğiz*" dedi. Bu söz bugün çok tepki almayabilir ama yıllık enflasyonun üç haneli olduğu dönemde beyaz eşya ihtiyacını ön ödemeli kampanya ile karşılayabilen dar gelirli tüketici için bir yıkımdı.

— Peki siz verdiğiniz sözü tutup ürünleri fiyat farkı istemeden teslim ettiniz, öyle mi?

— Evet. Biz bağlantı yaptığımız adetteki ürünü söylediğimiz tarihte kampanyada garanti ettiğimiz fiyatlar ile tüketicimize teslim ettik.

— Belki para kaybettiniz ama kanımca prestij kazanmışınızdır ve markanız kuvvetlenmiştir...

— Rahmi Bey bu durumu kabullenmedi. "*Göz göre göre para kaybediyorsunuz. Rakipleriniz kampanya şartlarını değiştirdi, siz değiştirmediniz. Hissedarları sermaye artışına zorladınız*" diye eleştirdi. O tarihte Vehbi Bey ve Suna Hanım devrede oldukları için Koç Vakfı'ndan sağlanan borç ve sermaye artırımı ile gerekli nakit akışı sağlandı. Arçelik, zararına kampanya teslimatı yaptığı

1995 yılında kâr da etti, temettü dağıttı. Vakıf da varlığını rayiç değer üstünde değerlendirmiş oldu.

— Bence de yerinde bir kararmış, ben de olsam öyle yapardım diye düşünüyorum

— Rakiplerimizin yaptığı gibi, devalüasyonu mücbir sebep gösterip sözümüzden dönerek kampanya şartlarını değiştirmek de nakit akışına bir çözüm olabilirdi. Biz bu yolu seçmedik, tüketicimize verdiğimiz sözü tuttuk. Bu nedenden dolayı ben bu kararıma hata demiyorum.

— Üstelik bu kararınız markayı ve markaya olan güveni güçlendirmiştir. Ne dersiniz?

— Profilo bu uygulama nedeni ile öncelikle bayi ve tüketicinin güvenini, sonra da yurtiçi pazar payını kaybetti. Birkaç sene sonra Rahmi Bey bir toplantıda "*Arçelik 1994'te zor durumda kaldı, para pompalayarak durumu kurtardık*" gibi bir ifade kullanınca 1994'te kaybedilen ve kazanılanların muhasebesini yapan bir yazı ile –*ki bu 3 sayfa yazı, Rahmi Bey'e yazdığım en uzun yazıdır*– görüşümü tekrarladım. Rahmi Bey yine ikna olmadı. "*Hata yaptınız, hâlâ kabul etmiyorsunuz*" diye cevap verdi.

— Sonra neler oldu?

— Profilo, 95'te kaybedilen itibar ve pazar payı nedeniyle şirketi satma yolunu seçti. Yeni sahipleri Bosch-Siemens itibarı yeniden tesis etmek için kurucuları Robert Bosch'un "*Müşteri kaybetmektense para kaybederim*" sözünü tema alan çok masraflı bir reklam kampanyası yapmak zorunda kaldı. Onların reklam kampanyası maliyeti, muhtemelen bizim ön ödemeli kampanya kayıplarımızın mertebesindedir. Biz parayı reklam şirketleri ile medyaya değil, bayi ve tüketicimize kazandırdığımız için korumaların kalkmasından on beş yıl sonra da tüketicinin güvenini ve % 50 pazar payımızı koruduk.

Bu olay Rahmi Bey'le ters düştüğüm, beni çok eleştirdiği bir konudur. Bugün sorun, yine aynısını söyler. Belki ben de Karadeniz

inadım ile hâlâ aynısını söylüyorum ama rakamlar ve sonuçların beni desteklediğine inanıyorum.

Rahmi Bey belki benim "*Haklısınız, hata yaptım*" dememi bekledi. Belki "*Eldeki kuş daldaki kuştan değerlidir*" diye düşündü. Vehbi Bey'in, yöneticiliğini takdir ettiği Ahmet Dallı için söylediği "*İşini ve iş ahlâkını maddi ölçülerden daima üstün tutardı*" sözü beni rahatlatıyor.

Ben her zaman uzun soluklu düşündüm. Hatta söylemiştim, Suna Hanım kızdıkça beni "*Hep makro düşünüyorsun, biraz da mikro bak*" diye eleştirirdi. Rahmi Bey'se Amerikan usulü üç aylık sonuçları takip eder. 1994'te Arçelik daha fazla kâr edebilirdi ve sermaye artırımına ihtiyaç duymayabilirdi, bu doğru. Ancak bayi ve tüketici nezdinde kazandığı, en azından kaybetmediği itibar ve değerinin bunların çok üstünde olduğuna inanıyorum. Kâr kaybedilmesi bir yılı, itibar kaybedilmesiyse şirketin geleceğini etkilerdi. Profilo örneğinde görüldüğü gibi sözümüzü tutmanın doğru karar olduğundan kesinlikle eminim.

Ama diğer yandan Arçelik markasının bisiklette kullanılması konusunda o dönemde rakamların Topluluğun lehine olmasına ve Holding yönetiminden de bir eleştiri gelmemesine rağmen büyük fotoğrafta hatalı olduğumu düşünüyorum.

Koç Topluluğu açısından günü kurtaran bir çözümdü. Ama Arçelik açısından marka değeri için bir tehditti. Bu kararı Koç Holding alsa, Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak benim karşı çıkmam gerekirdi. Kararı ben destekleyince Arçelik'ten pek ses çıkmadı. Herhalde "*Hasan'ın bir bildiği vardır*" diye düşündüler. Her neyse, bence o karar bir hatadır.

— Vehbi Bey ve Sanayi Bakanı'yla birlikte bir anınız var. Anlatır mısınız?

— Vehbi Bey'in teşekkür âdeti yoktu. Herhalde şımarmasınlar diye çalışanlara takdirini göstermez, sadece hissettirirdi. İsak D'eskinazis yarım yüzyılı aşan beraberlikleri boyunca Vehbi Koç'un kendisine hiç teşekkür etmemiş olmasını, "*İşlerin kusursuz ve noksansız yapılmasını Vehbi Bey çalışanların tabii görevi sayardı*" diye izah etmiş.

Arçelik'in bir davetinde zamanın Sanayi Bakanı Cahit Aral beni Vehbi Bey'e methetti. Cümlelerini tam olarak hatırlamıyorum ama, *"Hasan Bey başarılı oldu. Arçelik'te çok başarılı işler yaptı..."* gibi. Vehbi Bey dinledi dinledi, sonunda *"Hasan Bey Arçelik'e uğurlu geldi"* dedi ve konuyu kapattı.

— Peki sizin teşekkür etme yönteminiz nasıldır?

— Bende de teşekkür alışkanlığı yoktur. Vehbi Bey'le çeyrek asır çalıştım. Ondan geçmiştir.

— Vehbi Bey'den neler öğrendiniz?

— Ondan öğrendiklerim sayfalara sığmayacak kadar çok. En önemlisi *"konunun esasını özümleme yolu ile karar vermeyi"* öğrendiğimi söyleyebilirim. Yönetim, bir amaca ulaşmak için karmaşık seçenekler arasından en uygununu bulup bunu başarılı olarak uygulama sanatıdır. Yöneticinin ürünü, karardır. Kararın kalite göstergesiyse uzun vadeli sonuçlardır. Vehbi Koç, yöneticilerine kendi örneğinden hareket ederek karar verme yöntemini öğretmiştir. Einstein'ın bir sözü var: *"Örnek olarak öğretmek en iyi yol değildir. Tek yoldur!"*

— Vehbi Bey'in karar alma yöntemi konusunda neler söylemek istersiniz?

— Vehbi Bey bir konuda karar vermek için:

Bütün mevcut kaynaklara –makale, kitap, hatıra, sohbet, görüşme gibi– başvurarak konu hakkındaki bilgisini geliştirirdi.

Önyargısız olarak bütün ilgili tarafların görüşlerini dinlerdi.

Dinlediği görüşlerde gördüğü yanlış ve eksiklikleri ayrı ayrı gösterek yöneticiyi yönlendirirdi.

Yöneticinin gelişmesini sağlamak için kendi bilgi ve tecrübesinden yöneticinin ufkunu açacak ipuçları verirdi.

Bütün ilgililerin katıldığı toplantıda üzerinde çalışılmış seçenekleri tartışmaya açardı.

Gerektiğinde kendi görüşlerini de belirterek katılımcıların benimsediği bir karara ulaşılmasını sağlardı.

Hedefleri belirleyip bunlara ulaşma sorumluluğunu yöneticilere verirdi.

Uygulamayı adım adım takip edip sapmalarda uyararak çalışmaları hedefe odaklandırırdı.

Bütün karar alma, uygulama ve kontrol sürecini yazılı olarak tespit eder ve ilgililerle paylaşırdı.

Özetleyecek olursam, Vehbi Bey'in karar alma yöntemi; araştırmacı, yaratıcı, katılımcı, adil ve şeffaftı.

Kararlarının kalitesi de Vehbi Bey'in başarılarına yansımıştır. Üstelik Vehbi Bey bu kavramları yönetim kitapları okumadan kendi deneyimi ile geliştirerek uygulamıştır.

— Vehbi Koç'la Bolu seyahatiniz varmış?

— Bir iki tane var aklıma gelen. Arçelik'teyken Vehbi Bey bir hafta sonu –mesai harcanmasın diye hafta sonu seyahat etmeyi tercih ederdi– *"Bolu'ya gidelim, sen beni yarın saat 09.00'da otoyolun girişinden al"* dedi.

Benim için *"otoyol"* her gün Çayırova'ya gittiğim eski Ankara otoyoludur. (Şimdiki E-5). Buluşma saatinden önce Haydarpaşa'da otoyolun girişine gittim, bekliyorum. Buluşma saati gelip de Vehbi Bey gelmeyince işkillendim. Vehbi Bey asla geç kalmazdı. O zamanlar cep telefonu filan da yok.

Bir müddet kıvrandıktan sonra "Otoyol" Fabrikası'nın Ankara Otoyolu üzerinde olduğunu hatırladım. Vehbi Bey'i bulamasam bile fabrikadan telefon edebilirim düşüncesi ile son sürat oraya gittim. Bir de baktım ki Vehbi Bey, Otoyol'un girişinde beni bekliyor. Durumu anlattım. Benim saat konusundaki hassasiyetimi bildiğinden ses çıkarmadı.

— Diğer hikâyeniz..

— Gene bir hafta sonu bir başka Bolu seyahatımız var. Ardem Fırın ve Arçelik Su Isıtıcıları fabrikaları üretime başladığından sık sık Bolu'ya gidiyoruz. Bu sefer Vehbi Bey'in arabasındayız. Arabayı şoför kullanıyor. Vehbi Bey'le ben arkada oturuyoruz. Vehbi Bey'in kucağında her zaman olduğu gibi bir deste gazete var.

— Hepsini okur muydu?

— Okumaz, okuturdu. Biraz yola baktık, biraz lafladık, Vehbi Bey gazeteleri kucağıma verdi *"Hadi, aç oku bakalım gazeteleri"* dedi. Oysa hareket halindeki arabada bir şey okuduğum zaman başım döner, midem bulanırdı. Nedense Vehbi Bey'e mazaret anlatmak istemedim. Okumaya başlayayım, başım dönünce söylerim diye düşündüm. Açtım gazeteleri okumaya başladım. Arada sırada Vehbi Bey sual soruyor, ben de cevaplıyordum. Bolu'ya gelene kadar sürekli okudum. Baktım bana bir şey olmuyor. Sonradan anladım ki sadece gazeteye bakarsam başım dönmüyor. Bir yazıya, bir yola bakarsam etkileniyor ve fena oluyordum. Bir de otoyol nispeten düzdü, virajlı bir yol olsa belki farklı olabilirdi.

Sonuçta Bolu'ya kadar tüm gazeteleri okudum ve ondan sonra da arabada okumak benim için bir daha sorun olmadı.

— Desenize bu seyahat bir anlamda işe yaramış.

— Evet öyle oldu.

— Gazete deyince aklıma geldi. Vehbi Koç'un iş adamlarının gazete patronluğu ile ilgili düşünceleri neydi, hiç biliyor musunuz?

— Can Kıraç'ın *"Anılarımla Patronum Vehbi Koç"* kitabında Vehbi Bey'in daha 1969'da La Stampa gazetesinin elli yıldır sahibi olan Fiat'ın Yönetim Kurulu Başkanı **Giovanni Agnelli**'ye gazete sahipliği konusunu sorduğunu okudum.

Belli ki Vehbi Bey bu konuyu çok önceden düşünmüş. Agnelli, iş adamlarının gazete sahibi olmalarını kendisine tavsiye etmemiş, *"La Stampa hem benim hem de Fiat için tarihi bir yadigârdır. İş adamlarının gazetelerinde kendi politikalarını savunmaları geçerli bir yol değildir"* demiş.

Bu görüşmeden yirmi beş yıl sonra bir gazete alınması Koç Holding Yönetim Kurulu gündemine geldi. Vehbi Bey'in çocukları ve profesyonel yöneticilerin ben dahil ekserisi, gazete alımına taraftardık. Ben Koç'un yönetimindeki bir gazetenin Türk basınında eksik olduğunu düşündüğüm kalite ve etik standardı getireceğine inanıyordum.

Toplantıda görüşlerimizi paylaştık ve tartıştık. Vehbi Bey'se genellikle bizi dinledi. Sonunda *"Ben prensip olarak iş adamlarının gazete sahibi olmalarını doğru bulmuyorum"* dedi ve konuyu kapattı. Vehbi Bey'in bu konudaki kararını çok öncelerden vermiş olduğunu o zaman hissetmiştim.

O gün Vehbi Bey'in katı davrandığını düşünmüş ve hayal kırıklığı yaşamıştım. Aradan geçen yirmi yılda yaşadıklarımız Vehbi Bey'in prensibinde ne kadar haklı olduğunu gösterdi. Bugün gazeteler Simavi, Bilgin, Nadi, Karacan gibi gazetecilere değil; Ciner, Çalık, Demirören, Doğan, Şahenk gibi iş adamlarına ait. Sonuç ortada. Özellikle Gezi olayları sırasında iş adamlarının medya yönetmelerinin neden doğru olmadığını çok daha iyi anladım.

— Serra Hanım sizin de Vehbi Bey'le ilgili bir seyahat anınız var galiba?

— Evet, ailece, Hasan, ben, Mehmet –o zaman on yahut on beş yaşlarında hatırlamıyorum– Vehbi Bey ile yine Bolu'ya gidilecek. Vehbi Bey önde oturuyor. Biz arkada Mehmet, ben ve Hasan.

Hasan devamlı gazete okuyor; biz cümbür cemaat tek arabanın içinde Bolu'ya gidiyorduk. Benim için tabii çok enteresandı, çünkü saat olarak Vehbi Bey'le en fazla bir arada olduğum zamandı. Akşam yemek yerken Vehbi Bey birkaç laf etti ki hayatım boyunca unutmam.

İş adamlarından bahsediyordu. "Ben hayatımda birçok iş adamı hem de çok parlak iş adamları gördüm. Ama bunların hiçbiri şu an aynı şekilde devam etmiyorlar. Bu işte devamlılık çok önemli" dedi. Bu bana da büyük bir dersti. Çünkü babam da aynı şekilde çok büyük işler yapmış fakat iyi yürütememişti. Ve o zaman tekrar düşünmüştüm, devamlılığı tutturmak için Vehbi Bey de kim bilir ne kadar çok çaba sarf etmişti. Ve Koç Holding öylece gelmişti buralara. Hiç unutamam o söylediğini "Bir sürü iş adamı tanıdım ama bugün ortalıkta yoklar."

— Vehbi Bey'in yöneticiliği ile ilgili neler söylemek istersiniz?

— Benim en büyük şansım yirmi beş yıl Vehbi Bey'le yakın çalışabilmek. Ondan çok şey öğrendim.

Yıllar sonra 2002'de emekli olunca Koç Üniversitesi'nde "*Stratejik Yönetim*" dersi vermeye başladım. Meraklı olduğumdan zaten epey yönetim kitabı okumuştum. Ders vermeye başlayınca yönetim üzerine daha da çok okudum. Okuyorum, okuyorum ve okudukça da görüyorum ki yazılanlar hep Vehbi Bey'in uyguladığı prensipler, Vehbi Bey'in anlattığı yöntemler, Vehbi Bey'in altını çizdiği ilkeler. Vehbi Bey yönetim sanatını okumadan bilen bir dahiydi.

— Vehbi Bey'in bunları bilmesi hakikaten enteresan...

— Nasıl, nereden, kimden öğrendiğini bilmiyorum ama bunları kusursuz uyguladığının tanığıyım. Bu Vehbi Bey'in unutamadığım özelliklerinden biridir.

— Başka neler oldu sizi etkileyen?

— Vehbi Bey'i düşündüğüm zaman gözümün önüne hep "*dinlerken*" elindeki küçük kâğıt parçasına eski Türkçe notlarını alırkenki hali gelir.

— Dinlemek bir yöneticinin en önemli meziyeti değil mi zaten?

— Vehbi Bey müthiş bir dinleyiciydi. Beni çok etkileyen bir yönü, sizi dinledikten sonra dinlediklerini iki cümlede "*Sen şimdi şunu diyorsun*" diye özetlerdi. Düşünürdüm, hakikaten onu demek istemiştim. "*Peki ben niye bir saattir konuşuyorum?*" diye kendime sorardım.

Her zaman takdir ettiğim ve imrendiğim bir başka özelliği de her görüşmeyi kayıt altına almasıydı. Toplantının ardından da bir not gelirdi, "*Hasan Subaşı ile bugün saat 16.00 ile 17.25 arasında Nakkaştepe'de görüştük. Şu konuları konuştuk. Şunlarda mutabık kaldık. Üç ay sonra şu gelişmeleri değerlendirmek üzere tekrar görüşeceğiz*" gibi.

Sonra da bunu takip etmeye başlardı. Aradan bir süre geçince "*Şu tarihli notta belirtilen yapacağınız iş ne durumdadır?*" şeklinde bir not gelirdi. Süre sonu gelmeden, unutulmasın, ihmal edilmesin diye önceden sizi uyarırdı.

Şunu rahatlıkla söyleyebilirim; Vehbi Bey'le çalışan bir yöneticinin başarısız olması çok zordu. Zira devamlı olarak sizi yönlendirir, kontrol eder ve uyarırdı.

Bütün bunları yaparken de Vehbi Bey ön plana çıkmayan ve karar empoze etmeyen bir liderdi.

— İşte bu yüzden Vehbi Koç olmuş!

— Örneğin Sakıp Sabancı'nın stili farklıydı. Önde gelen iş adamlarının çoğundan *"Ben yaptım!"* mesajını alırdım. Vehbi Bey bunu hissettirmezdi. Lao Tzu'nun, *"İnsanlara yol göstermek için arkalarından yürü"* sözünü Vehbi Bey okumadan uygulamıştır.

— Demek ki siz de, hem bu sözü çok beğendiğiniz için, hem karakterinize uygun olduğu için, hem de Vehbi Bey'de bunu gördüğünüz için uygulama yoluna gitmişsiniz.

— Vehbi Bey kendisi bizzat örnek olarak bizi yönlendirirdi. Yani Vehbi Bey'in kişiliğinin çalışanlar üzerinde büyük etkisi vardı. Zaman içinde çalışanlarından onunla mizacı uyuşanlar kalır, diğerleri giderdi. Vehbi Bey kiminle çalışacağını çok iyi bilirdi.

— Bütün yöneticilerini de yakından takip edermiş öyle mi?

— 1988'de Hürriyet gazetesinde Arçelik'le ilgili *"Zirvedeki Orkestra"* diye bir yazı çıktı. Ben ve beş genel müdür yardımcımın fotoğrafları ile. Bunun üzerine Vehbi Bey'den aldığım notu hâlâ saklıyorum:

"29 Kasım 1988 tarihli Hürriyet gazetesinde 'Yaşamın İçinden' başlıklı yazıyı okudum. Bizim memlekette göze gelmek iyi bir şey değil. Hep haset ederler, hem de en yakın arkadaşların haset ederler.

Allah Arçelik'i ve sizi hasetten muhafaza etsin."

Bir başka anım, Arçelik İSO'nın *"En Büyük Özel Sektör Şirketleri"* sıralamasında on beş yıl üst üste özel sektörün birincisi olmuştu. Tabii bunlar sağda solda konuşuluyordu. Dünya gazetesinin birinci sayfasındaki manşet: *"Arçelik birinci, Tofaş ikinci sırada"*ydı. CEO'muz İnan Kıraç, otomotivden geliyordu ve To-

faş'ın eski Genel Müdürü'ydü. 1991 Ağustosunda Vehbi Bey'den ÖZEL başlıklı bir not daha aldım:

"Son zamanlarda basında ARÇELİK'in cirosundan, altı aylık kazancından çok bahsediliyor. Nazar değeceğinden korkuyorum."

Mesaj, *"Başarılarımızı medyaya fazla yansıtmayın"*dı.

Daha sonra, Semahat Hanım'ın babası için söylediği *"Kendine özgü bir kişiliği vardır. Nazar değmesin diye evlatlarına, şımarırlar diye torunlarına ve damatlarına sevgisini belli etmez. Bazı davetlerde önümden geçtiği halde beni görmezlikten geldiğini bilirim. Sebebini sorunca da 'Nazar **değmesin diye**!' cevabını alırdım"* sözlerini okuyunca, Arçelik'in ve belki de benim, Vehbi Bey'in nazardan sakındıkları arasında olduğumuzu düşünüp sevinmiştim.

— Nasıl geldi bu not?

— Gönderilen: Bay Hasan Subaşı, Gönderen: Vehbi Koç, tarih, varsa cc ... Standart Koç Holding dahili not formatı.

Vehbi Bey döneminde mâlum internet yoktu. Notlarını sekreteri Suzan Hanım yazar ve dağıtırdı. Suzan Boray babası hariciyeci, çok iyi bir ailenin lisan bilen kızıydı. Vehbi Bey'le yirmi üç yıl çalışmıştır. Suzan Hanım 1956'dan itibaren on beş yıl sekreterliğini yapan Zehra Tekbaş'tan sonra Vehbi Bey'in yanına gelmiş ve 1994 yılında emekli olana kadar onunla çalışmıştı.

Koç'ta ve diğer kurumlarda tanıdığım yöneticilerin çoğu görev veya şirket değiştirdiklerinde sekreterlerini değiştirmediler. Koç kültüründe sekreter ve şoför çok önemlidir. Benim Arçelik'ten sekreterim Serpil Hanım da (Kadıoğlu) ben Nakkaştepe'ye gelip Holding'den emekli oluncaya kadar –on beş yılı aşkın süre– benimle çalıştı.

— Suzan Hanım, Vehbi Bey'in vefatından sonra kalmadı mı orada?

— Vehbi Bey'den sonra kalmadı. Zaten emekli olmuştu ama Vehbi Bey onu bırakmıyordu. Vehbi Bey'in bütün notlarını o yazardı. Suzan Hanım'ın daktilosunun yazısını gayet iyi tanırdım.

— Nasıl yani?

— Eski daktiloların harf karakterleri birbirinden farklı olurdu. Ayrıca Suzan Hanım sabit kalem rengine çalan morumsu bir daktilo şeridi kullanırdı. Kâğıtları da şeffaf denecek kadar ince olan ucuz kâğıtlardı. Bu, Vehbi Beyin *"mesarif-i umumiye"* konusunda hassasiyetinin göstergesi. Rahmi Bey'in kâğıdı 120 gramsa, Vehbi Bey'in kâğıtları 60 gramlıktı.

— Peki bu mektuptan sonra ne oldu?

— Vehbi Bey'in işaret ettiği gibi biz o devre göre basında fazla yer alıyorduk. Basın pikniği, basın kokteyli, bayi toplantılarına basını davet, fabrika gezileri gibi etkinliklerimiz nedeniyle basınla temasımız çoktu. Buna her yıl yükselen ciro, kâr, ihracat, pazar payı rakamları, üst üste en büyük özel sektör şirketi olmamız ve diğer ödüller de eklenince basın için ideal malzeme olmuştuk. Vehbi Bey, Türk toplumunda medyatik olmanın iyi algılanmadığına inanıyordu. Biz de bu nottan sonra basında fazla görünmemeye dikkat ettik.

— Gazete kupürlerine bakacak olursak zaten yeterince yer almışsınız. Türkiye'nin bir sürü değerli iş adamı var. Günümüzde bazıları bilinçli olarak medyada yer alıyor, bazıları da hâlâ medyadan uzak duruyor. Basının şişirdiği kişi ve kurumlara çok dikkat etmek gerekiyor. Mesela Mehmet Emin Karamehmet'i medyada görmek çok zor. Adam sadece işini yapmakla meşgul.

— Karamehmet de Kolejli iş adamlarından. Herhalde Amerikan Batısının ünlü karakteri J. James'in *"Kamu alanlarında aptalların adları ve yüzleri görülür"* (Fool's names and fool's faces appear in public places) prensibini benimsemiştir.

— Yazılım şirketi Coretech firmasının kurucu ortağı ve Türk bilişim sektörünün deneyimli isimlerinden Bilişim ve Yazılım Eser Sahipleri Meslek Birliği'nin (BİYESAM) eski başkanı Namık Kural, birçok başarılı iş adamı gibi Arçelik'ten yetişme. Capital dergisinde okumuştum. Şöyle diyordu:

"Arçelik 80'li yıllarda bizim için yönetim okulu oldu. Genel Müdürümüz Hasan Subaşı'dan iş disiplinini, çalışanlara güvenmeyi, işi delege etmeyi öğrendim. Daha sonraki iş hayatımda kendisinin yönetim tarzı hep bana yol gösterici oldu. Tatilde bile telefonla arayıp işleri takip ettiğini gösterirdi. Gençlere yetki vermekten kaçınmazdı. Koç'ta en genç genel müdürler onun döneminde yetişti."

— Alışılmışın dışında farklı bir liderlik anlayışınız var. Kimsenin gözüne sokmadan yapmışsınız bunu. Hatta birlikte çalıştığınız kişileri başarının tamamen kendisinde olduklarına inandırmışsınız. Bunu yapabilmek çok zor ve önemli. Zaten bu yüzden Koç topluluğunda *"Hasan Subaşı yönetim tarzı"* oluşmuş. Harika bir şey bu.

— Beğendiğim sözlerden bir tanesi daha aklıma geldi. Turhan'ın bir karikatür albümünde okumuştum: *"Bu adam hâlâ öğreniyor, ne zaman bilecek?"*

— Suna Hanım'ın hastayken size yazdığı bir mektup var. Sizin için çok önemliymiş. Neden önemli?

— Bazı açılardan önemli. Daha önce de bahsetmiştim, Suna Hanım benim aktif yöneticilik görevimin sona ermesi üzerine yolladığı mektubunda *"Koç Topluluğu'nda Hasan Subaşı stili yönetim, her zaman hatırlanacaktır. Vizyonu olan, dengeli, güvenilir, gerçek profesyonelliğe ulaşmış bir kişisiniz"* diye yazmıştı. Birincisi yazının içeriği, kullandığı *"Hasan Subaşı stili yönetim"* ibaresi benim için önemliydi. Ama beni en etkileyen şey mektubun başındaki "Hasan Bey" ibaresinin Suna'nın kendi eliyle yazdığı, yazabildiği son kelimelerden biri olduğunu düşünmem. 2002'de Suna Hanım artık yazamıyordu. El yazısı sekreteri Ender Hanım'ın veya bir başkasının olabilir. Ama ben hayalimdeki gerçeğe, adımı eli ile yazmak için uğraştığına inanıyorum.

Suna Hanım her zaman güzel yazar. Senede bir, güzel cümle ile bizi yıllarca yüreklendirmiştir. Güzel bir ilişkimiz vardı.

— Bir de Suna Kıraç'la güzel bir yılbaşı geleneğiniz varmış?

— Evet. Suna her yılbaşı Nakkaştepe'de, ofis binamızın kapı girişinde bereket getirsin diye nar kırardı. Yeni yıla kapımızın önü-

nü dolduran nar tanelerinin üstünden atlayarak girerdik. Bir de senenin ilk iş telefonunu bana ederdi. 2 Ocak sabahları odamda telefonun çalmasını beklerdim.

— Demek işe yarıyormuş. Yılbaşında ben de yapacağım. Ondan sonra da sizi arayacağım.

— Bana yaradığı doğru da, Suna'ya ne kadar yaradığını bilemiyorum.

— Yaramış, yaramış. Gelelim Marka, Hacim ve Teknoloji'ye...

— Değişmez kural: Bir sektörde tanınan bir markanız yoksa, büyüklerle rekabet edecek iş hacmine sahip değilseniz, teknolojiniz size ait değilse uzun vadede yoksunuz demektir.

Genel Müdürlüğüm süresince 1985'ten itibaren Koç Holding ve Arçelik Yönetim kurullarına şirketin rekabet için ihtiyacı olan hacmi ancak yurtdışı satışların katkısı ile sağlayabileceğini, bunun için de uluslararası pazarlarda tanınan markalara ve özgün teknolojiye gerek olduğunu yazmaya başladım.

Aynı dönemde Özal da korumasız, liberal ekonomi ve dışa açılma politikasını açıklayınca yerel pazarda liderliğimizi sağlayan markalarımız ve lisanslı teknolojimizin yeterli olmayacağı belli oldu. Değişen şartlar karşısında yeni strateji tesbiti için yaklaşık beş yıl süren çalışmalar sonunda Arçelik kendi teknolojisini üretmek, uluslararası pazarlarda kendi markaları ile pay almak ve yabancı ortak olmadan uluslararası rekabete girmek kararlarını aldı. Bir Amerikan deyimi daha: "*Gerisi tarihtir.*" (The rest is history)

Koç Holding'e geçtiğim ilk yıllardan itibaren otomotivin geleceğini sorgulardım.

Markalar bizim değildi. Teknoloji bizim değildi. Yaptığımız, mahalli pazar için üretim ve pazarlama taşeronluğuydu. Stratejiyi biz tayin etmiyorduk. Üreteceğimiz modelleri, satacağımız pazarları biz seçemiyorduk, tasarımlar bizim tüketicimizin ihtiyaçlarına dönük değildi. Ciro ve kâr iyiydi ama nereye kadar sürerdi.

Ayrıca otomotiv şirketlerinin yöneticileri de sanayi yöneticileri kadar (*hatta daha fazla)* ücret alıyorlardı. Oysa sanayi yöneticile-

rinin strateji, marka yönetimi, ürün tasarımı, teknoloji, yurtdışı satışlar gibi otomotivde ana ortak tarafından üstlenilen önemli ilave sorumlulukları da vardı.

Yönetim olarak daha büyük sorumluluklar taşıdığımız görüşüme rağbet olmadı.

Sanayi Grubu'nda Fahir ve Yüksel Beyler (*iki yıl içinde ikisini de kaybettik*) Otomotiv'de ise Bernar Nahum, Can Kıraç, İnan Kıraç, Ahmet Binbir, Erdoğan Gönül gibi ağır topların olduğu yıllardı.

— Yani bütün sorumluluk sizdeydi?

— Bizim arkamızda Ford, Fiat yoktu. Otomotivin sorumlu olduğu üretim, satış ve servise ilaveten biz kendi stratejimizi belirliyor, markamızı yönetiyor ve teknolojimizi geliştirmeye çalışıyorduk.

— Kendiniz üretmeye çalışıyordunuz...

— Zaman zaman Otosan'ın teknik elemanlarını kızdırmak için *"Sizin yaptığınız iş, inçi milimetreye, İngilizceyi Türkçeye çevirmek. Bizim teknik, sizin tercüme büronuz var"* derdim. Neyse yaraya tuz basmaya gerek yok. Mizah pireyi deve yapmaktır. Onların da bir bildiği varmış. Bugün 90'lardan daha farklı bir konumdalar. Ancak sürdürülebilirlik konusunda hâlâ aynı görüşteyim. Otomotivde kiracı, beyaz eşyada ev sahibiyiz.

— Aileye yakın olanların orada olması sizin başarınızı daha anlamlı kılıyor. Başarı tek başınıza sizin başarınız olmuş.

— Bir yerlerde bunun acısını çıkarmışlardır :)

— 1999'da Artesis diye arızaları önceden bildiren bir sistemden bahsediliyor. Ondan bahseder misiniz?

— Artesis, ayrı bir şirket. Fikir sahibi ve girişimcisi Ahmet Duyar. Benim katkım, onların rahat çalışabilmeleri için uygun bir ortam yaratmak ve gerekli finansmanın sağlanmasına destek olmaktı.

— 1999'dan bahsediyoruz. Girişimcilerin desteklenmesi, kalite çemberi henüz az bilinen konular. Bunları o dönemde görebilmek ve desteklemek oldukça önemli.

— Evet, önemli olan Türkiye'de yaratıcılığın, girişimciliğin desteklenmesiydi. O yıllarda girişim sermayesi, girişim finansmanı bulmak zordu. Artesis, ancak Arçelik gibi bir firmanın projeyi desteklemesiyle hayata geçebilirdi. Öyle de oldu.

— Arçelik'te çalışırken size bazı teklifler de gelmiş. Galiba Vehbi Bey de hayattaymış o zamanlar? Nelerdi onlar?

— İki kere devletten ciddi teklif geldi. Birincisi Özal döneminde. Turgut Bey'in prenslerinden, Merkez Bankası Başkanı Bülent Gültekin vasıtasıyla. Bülent de Robert Kolej mezunu ve benden küçük. Bana Sümerbank Müdürlüğü'nü teklif etmişti. Bense o zaman Arçelik Genel Müdürü'ydüm. Devlete çalışmak bana bir meydan okuma (*challenge*) gibi gelmişti. Koç'taki ücretimi orada alamayacağımın farkındaydım. Ama en azından iki üç yıl çalışır deneyim kazanır, iki yıl bakanlık yapan Fahir İlkel gibi Koç'a dönerim diye düşünmüştüm.

Bülent'e dedim ki: *"Politikacıların ömrünün kısa olduğunu sen de biliyorsun. Siz üç dört sene buradasınız. Maddi imkânlarım da bugünkü şartlarımla eşit olmaz. Ben bunlara razıyım. Gelmesine gelirim, ancak tek şartım, gidin Vehbi Bey'le konuşun. Bir, gitmeme müsaade etsin; iki, dönünce tekrar Koç Topluluğu'na katılmamı kabul etsin"*. Koç Topluluğu prensip olarak izinsiz gideni geri almazdı.

Bülent gitti, konuştu. Sonrasında Vehbi Bey beni çağırdı. *"Oralarda neler döndüğünü bilmiyorsun, istediğin gibi çalışamazsın, sana yazık olur'* dedi. Haklıydı. Özetle Vehbi Bey gitmeme müsaade etmedi. Konu kapandı. Gitmedim.

İkinci teklifse, Mesut Yılmaz'ın başbakanlık döneminde geldi. Sanayi Bakanlığı Müsteşarlığı için. Mesut Bey beni telefonla aradı. Kişisel görüşmeyi Işın Çelebi ile yaptık. O teklif emekliliğime yakındı. Suna Hanım'a sözüm olduğundan düşünmedim.

— Vehbi Koç ne zaman konuşma yapardı?

— Vehbi Bey hemen bütün bayi toplantılarında konuşma yapardı.

— Nelere vurgu yapardı?

— Vehbi Bey'in bayi toplantılarında özellikle vurguladığı sözü: *"Bir işin başarılı olması için üretim, satış ve servisin kaliteli ve el ele olması gereklidir."*

— Konuşmalarını kendisi mi yazıyordu?

— Genellikle kendisi yazardı, kendisinin yazmadıklarını da okur, kendisine göre düzenlerdi.

— *"Bir milyonuncu dolap"* diye bir şey var. O hikâyeyi anlatır mısınız?

— Arçelik, buzdolabı üretimine başladığı 1960 yılından on beş yıl sonra *(grevleri düşerseniz onüç yıl)* bir milyonuncu buzdolabını üretti. Düşünün artık senede bir buçuk, iki milyon üretiyoruz!

Benim bir milyonuncu dolabı unutmam mümkün değil. Kutlamalar için üç adet özel *"Milyonuncu Buzdolabı"* hazırlamıştık. Dolapların Arçelik logoları altın kaplamaydı ve pazara yeni sunduğumuz üç ayrı renkte üretmiştik: hasat sarısı (*harvest yellow*), bakır rengi (*coppertone*) ve avakado yeşili (*avacado green)*. Biri Vehbi Bey'e, ikincisi Lütfü Bey'e armağan edildi, üçüncüsüyse ben ayrıldığımda Çayırova'da Genel Müdürlük binasının girişinde sergileniyordu.

Nasıl anlatacağımı bilemiyorum. Buzdolabı, sadece fonksiyonu bakımından değil, görünüm olarak da soğuk bir nesne. İnsanda öyle romantik duygular uyandıracak bir cihaz değil. İnsan, metal, dikdörtgen bir kutuya âşık olabilir mi? Ama ben o bir milyonuncu dolaba âşık oldum, çok güzel dolaplardı onlar!

— Renkli dolap üretiminiz nasıl başladı?

— Kullanılan renkler o dönemde teknik anlaşmamız olan General Elektrik'ten alınmıştı ve Amerikan pazarının çok satan renk-

lerini kullanmıştık. Ama tüketicimize bu renkler hiç cazip gelmedi. Tutmadı. "*Avocado yeşili*" diyoruz. "*Avocado nedir?*" diye soruyorlar. Bayi toplantılarında önce avokadoyu tanıttık. Bayilerin çoğu rengini de şeklini de tadını da sevmedi.

— Bence zamanından önce denediğiniz için tutmamıştır. Arçelik şimdi çamaşır makinalarına da renk getirdi. Yıllar sonra. Bu konu hakkında ne dersiniz?

— Biliyorsunuz, ev aletlerinin bir adı da "*beyaz eşya*"*dır*. Tek başına kullanılan *(free standing)* ev aletlerinde hakim rengin, klasik mutfaklarla uyumlu olduğundan beyaz kalacağını düşünüyorum. Ancak şimdi komple mutfaklarda ev aletleri mutfak mobilyasının içine yerleştiriliyor *(ankastre veya buit-in)*. Bu ürünlerin kapakları mutfak dolaplarının renkleri ve deseni ile uyumlu oluyor.

— Yönetim Kurulu'na ilk defa ne zaman girdiniz?

— 1991 yılı başında Arçelik'ten ayrılıp Koç Holding'e geçtim. Genel Müdürlüğü bıraktığım tarihten itibaren de Arçelik'in yönetim kurulunda görev aldım. 1991 yılında Arçelik Yönetim Kurulu Başkanı Fahir İlkel'di. Ben Başkan Vekili oldum.

— Yönetim Kurulları'nı incelerken başka bir şey dikkatimi çekti. Siz Yönetim Kurulu'na giriyorsunuz Rahmi Koç yok. Ama Mustafa Koç da girmiş sizinle beraber? Tesadüf mü acaba?

— Kuruluşundan 1990 yılı sonuna kadar, yani ilk yirmi beş yıl Arçelik Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Koç'tu. 1984 yılında Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı Rahmi Bey'e devredip Şeref Başkanı olan Vehbi Bey'in, Yönetim Kurulu'ndan ayrıldığı son şirketler Arçelik ve Tat'tır.

Rahmi Koç 1967'den 1990 sonuna kadar Arçelik Yönetim Kurulu'nda görev aldı. 1978-1990 yıllarında Başkan Vekilliği yaptı ve 1991'de Vehbi Bey'le beraber ayrıldı. Yerlerine Mustafa Koç ile ben katıldık.

1991-1993 yıllarında Yönetim Kurulu Başkanlığı yapan Fahir İlkel'in Eylül 1993'teki vefatından sonra, 1994 yılında Yönetim

Kurulu Başkanlığı'na 1978'den beri Arçelik Yönetim Kurulu Üyesi olan Suna Kıraç geldi.

Ben Holding'e geçtiğim 1991 yılından emekli olduğum 2002'ye kadar Arçelik Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği yaptım.

— 1992 yılında zamanınızı ne şekilde kullandığınıza dair bir rapor hazırlayıp sunmuşsunuz. Bir sürü şema ve grafik de var. Bu tamam ama **vardığınız sonuç bana enteresan ve cesur geldiği için paylaşmak istiyorum müsaadenizle:**

"1992 yılında zamanımın ne şekilde kullanıldığı tabloda belirtilmiştir.

Görüleceği gibi toplam zamanımın %54'ü iş seyahati, tatil ve muhtelif toplantılarda geçmiştir. Toplantıların hazırlık süreleri belirtilen sürelere dahil değildir. Rapor, yazı okumak, günlük işler, telefon, ziyaretçiler gibi elimine edilemeyen kayıplar da hesaba katıldığında hadiseleri yönlendirmek yerine geriden takip ettiğim ortaya çıkmaktadır.

Düşünme, analiz etme, danışma, tartışma ve fikir üretmek için ayırabildiğim zaman (bu notun yazılması gibi) genellikle mesai saatleri dışı, hafta sonu ve tatiller olmuştur. Öncelikle, bu çalışma tarzını sağlık, aile hayatı ve sosyal yaşam açılarından doğru bulmuyorum. Ayrıca kendim programladığım zamanın (toplam zamanımın yaklaşık %25'i) önemli bir kısmını Bozkurt'a tahsis etmek durumunda kaldığımdan, Koç Topluluğu'nun en önemli gruplarından Dayanıklı Tüketim Malları Grubu'na, Başkan Yardımcısı olarak önemli bir katkım olmadığı ortaya çıkmaktadır. Oysa bu sahada yirmi üç yıllık iş tecrübem ve birikimim nedeni ile göreve atandığımı kabul ediyorum."

— Rahmi Bey'e baktım da...

— Genç... Aslında çok iyi yaşlandı. Hâlâ yakışıklı.

— Hafif Ali Koç'a benziyor. Şurada bir iki fotoğrafı...

— En çok Ali'ye benzer. Ben Ömer'e de benzetirim. Mustafa ile fiziki benzerliği az.



Rahmi Bey ile Arçelik-İzmir ziyareti

— Ülkenize, şirketinize getirdiğiniz en büyük şey ne oldu?

— Mühendislikte araştırma alışkanlığı. Bilimsel kanıtlara dayalı karar verme disiplini. Yöneticilikte kurumsallık ve kurum kültürü.

Koç Ailesi ile Lütfü Bey, Fahir Bey, Lemi Bey, Yüksel Bey ve birçok Koç yöneticisi bana bu konuda destek verdiler. Arçelik'te resim masalarında, prototip atölyesinde, laboratuarlarda, deneylerde, o dönemde hiçbir şirketin harcamadığı kadar zaman ve para harcadık. Arçelik hissedarları ve Türk tüketicisi hatalarımızın bedelini ödeyerek bir nevi eğitimimizi finanse etmiş oldular. Arızaları yaşayarak ve geri bildirimler ile öğrendik. Geri bildirimler her zaman sakin olmasa da onlardan çok yararlandık.

Bir başka katkım *"Tüketici Velinimetimizdir"* anlayışını sözden öze geçirmek oldu. Ben birinci elden geri bildirim almak için servislerle evlere mutfaklara girerdim. Kısa zamanda teknik elemanların tüketicilerle olan ilişkisinin oldukça zayıf olduğunu fark ettim. Teknik elemanlarımız öncelikle ana tüketicimiz olan *"ev kadınını"* küçük görüyorlardı. *"Sen ne bilirsin, ben bunun yüksek tahsilini yaptım, kaç senedir bu işin içindeyim. Benden daha mı iyi bileceksin?"* zihniyeti taşıyorlardı. Ataerkil Türk davranışı sergiliyorlardı.

İkincisi, gereksiz teknik ayrıntılar vererek tüketicinin ilgisini kaybediyorlardı. Örneğin, *"Bu çamaşır makinalarının arızası binde 16'dır. Fransa'da arıza oranı bizden altı kat yüksektir"* gibi. Ev kadını bu bilgileri ne yapsın. Onun için evindeki çamaşır makinesinin arızası yüzde yüz.

Üçüncüsü, tüketiciyi dinlemeyen *"Suçlu sensin, kusurun var, sus!"* yaklaşımı beni çok rahatsız etmişti. Havuç ile, sopa ile bunu

değiştirmek için çok uğraştım :) Zaman aldı, pahalıya mal oldu ama büyük ölçüde oturdu ve tüketici memnuniyeti Arçelik'in uluslararası markalara karşı farklılıklarından ve üstünlüklerinden biri oldu.

— Sanırım müşteri memnuniyetinin önemine ta o zaman dikkat çekmişsiniz.

— Evet müşteri memnuniyeti... Jack Welch'in yöneticilere öğüdü, *"Müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve nakit akışını sağlayın. Gerisi gelir"*dir. Bir başka beğendiğim ve doğru bulduğum sözüyse *"Müşteri ayağı ile oy verir. Beğenmezse yürür gider." (Customers vote with their feet. They just walk away)*

— O dönem için müşteri ilişkilerinde devrim sayılabilecek bir olay bu?

— Servislere, eve monte edildiğinde arızalı çıkan veya servisin aynı arızayı iki kere gelmesine rağmen gideremememesi halinde, arızalı ürünleri resen yenisi ile değiştirme yetkisi verdik. Her yenilikte olduğu gibi bol uyarı aldık: *"Mahvolursunuz!"*, *"İflas edersiniz"*, *"Tüketici ile servis elemanı anlaşırlar, bütün ürünleri ücretsiz yenileri ile değiştirirler"* diye. Bense servis, yetkili satıcı ve tüketicilerimize güvendiğimden *"Başlayalım, batacak gibi olursak kararı yeniden gözden geçiririz"* diyordum.

Başlangıçta servis elemanları kraldan çok kral taraftarı çıktılar. Çok az arızalı ürün değiştirildi. Dönüp *"Bu kadar da katı olmayın, uygulamanın amacı tüketici memnuniyeti"* diye hatırlatmak ihtiyacı duydum. Bir süre sonra uygulama oturdu. Tüketici de, servis elemanları da sisteme alıştılar. Tüketici memnuniyeti arttı. Değiştirme masraflarımız, parktaki ürün adedinin artmasına rağmen uygulama öncesinin üstüne çıkmadı. Arçelik'in senelerce en takdir edilen şirket olmasında bunların payı vardır.

— Evet, Arçelik'te tüketiciyle çok sağlam bir duygusal bağ kurulmuş. O kadar sağlam ki, onu yok etmek zor. *"O benim markam. Bir şey olursa Arçelik gelir bakar"* diye düşünüyorlar. O bittiği an Arçelik'in işi zorlaşır.

— Geçenlerde gazetede Başbakanın Van ziyaretini okuyunca anımsadım. Biz Cengiz'le otuz yıl önce Van'da yetkili satıcıları ve servisleri ziyaret ediyorduk. Günde on on beş bardak çay içmek pahasına bayinin dükkânına, servisin ofisine gidiyor, onları dikkatle dinliyorduk.

Bayi gezileri Cengiz'in uzmanlığıydı. Fıkralarıyla, hikâyeleri ile çok güzel mesajlar verirdi. Biz bunları 1980'lerde yaptık. Ancak bunlar yurtiçi pazar için geçerlidir. Arçelik'in küresel rekabeti sürdürebilmesi için yurtdışı satışlarını da artırması gereklidir.

— Az bilinen bir şey anlatır mısınız bana?

— Az bilinen ve Koç Ailesi ve Koç Topluluğu'yla paylaşmadığım bir olayı anlatayım size: 1991' de *"Avrupa'da Yılın Yöneticisi" (European Manager Of The Year)* ödülüne aday gösterildim. Birinciliği dönemin efsane yöneticisi, Asea Brown Boweri'nin CEO'su Percy Barnevick'e verdiler. O yıllarda Avrupa'da Türk şirketleri tanınmazdı. Kazanamayacağımı tahmin ettiğimden davetli olmama rağmen ödül törenine gitmek içimden gelmedi. Arçelik'te de, Koç Topluluğu'nda da Avrupa'da Yılın Yöneticisi Ödülü'ne aday olduğumu bilen olduğunu sanmıyorum. En azından ben kimseye söylemedim.

— Yapacağınız şeyi en iyi şekilde yapma disiplininiz var. Yani kafanıza koyduğunuzu hem çok çalışarak hem de ritüelleriyle keyif de alarak yapıyormuşsunuz.

— Bizim kuşakta Ayn Rand çok okunurdu. Onun sevdiğim sözlerinden biri *"Dünyadaki tek günah, işini kötü yapmaktır"*dı. *(The only sin on earth is to do things badly)* Ne yaparsan yap ama iyi yap anlamında. Ne yaptığım önemli tabii ama daha önemlisi yaptığımın en iyisini yapmalıyım. Drucker da *"Bir iş yapmaya değerse, iyi yapmaya değer" (If a job is worth doing, it is worth doing well)* demiş.

— Peki, ikinci olarak yaptığınızı düşündüğünüz bir şey var mı?

— Çok. Ama hedefim hep birinci olmaktı. Güneşi hedef alacaksın ki başaramazsan aya ulaş. Aya bile ulaşamadığım zamanlar oldu :)

— Artılar, eksiler yüzde kaçtır?

— Şunu rahatlıkla söyleyebilirim; yönetici olarak aldığım doğru kararlar, yanlış kararlarımdan fazladır. Ama 51-49 mu, 90-10 mu, bilemem. Yanlış kararlar aldığımı biliyorum, ama doğru kararlarımın daha fazla olduğuna inanıyorum.

— Doğru kararlar alabilmek için yanlış kararlar da almış olmak gerekmez mi?

— Bence gerekli değil. Ama oluyor işte. Yanlış kararlarımın bir kısmını herhalde hatırlamak bile istemiyorum yahut da unutmuşumdur. İnsan hafızasının öyle bir özelliği var. Hep iyileri saklıyor. *"Ben haklıydım"* diye düşündüklerimin raf ömürleri daha uzun.

Canlıların kendini koruma içgüdüleri var. Bu da onlardan biri. Kaybettiğin yarışı unutup kazandığın yarışları hafızaya kaydedeceksin.

— O zaman söylediğiniz şeylerin bugün gerçekleştiğini gördünüz mü?

— Bazı şeylere işaret edeyim. 1985 yılında, o zaman Cumhuriyet gazetesinde çalışan Robert Kolej'den sınıf arkadaşım Osman Ulagay ile bir söyleşi yapmıştık. Bir sayfayı dolduran uzunca bir söyleşi...

— O söyleşinizden biraz alıntı yapıyorum müsadenizle. Şöyle demişsiniz:

"Bir mamulün herhangi bir pazarda satılabilmesi için bence birinci şart mamulün pazara uygun olması. Bizim buzdolaplarımız Türk aile yapısına göre hazırlanmış olduğu için geniş aileye, dolabında yemek tutan aileye göre, sık sık değişen voltaja göre, taşıma şartlarının kötü olduğu bir ülkeye göre hazırlanmış olduğu için Ortadoğu ve Kuzey Afrika pazarlarında bize avantaj sağlıyor.

Avrupa pazarına mal satmaya kalktığımızdaysa bunlar dezavantaj oluyor, çünkü onların talebi farklı. Avrupa'ya dönük dolap imal etmenin teknik bir zorluğu yok ama bu bir yatırım meselesi. Ancak bu öyle bir yatırım ki size ancak uzun vadede, mesela beş yıl

sonra bir kâr getirebilir, çünkü bu yatırımla Avrupa şartlarına göre üreteceğiniz dolabı Türkiye'de satma şansınız yok.

Böyle bir yatırımı göze alabilmek için de, şirketlerin belli bir büyüklükte ve belirli bir kârlılıkta olmaları lâzım. Ayakta durmaya çalışan, yaşama savaşı veren bir firmadan bu beklenemez. Ama bana öyle geliyor ki Arçelik, birkaç yıldır gösterdiği sıhhatli gelişmeyi devam ettirebilirse, böyle bir yatırımın altına girebilir. Eğer biz böyle bir yatırımı göze alıp Avrupa'nın istediği bir mamulü üretebilirsek, Avrupa'ya satış şansımızın yüksek olacağı kanısındayım."

Osman Ulagay: O zaman olaya bütünüyle başka bir boyutta bakmak lâzım herhalde?

"Evet, öyle. Avrupa'da beyaz eşya sanayiinde belirgin bir yoğunlaşma eğilimi var, bugün bu alanda üretim yapan üç yüz elli firmanın çoğunun durumu kritik, bunlar ya bu alanı terk edecekler ya da büyük firmalarca satın alınacaklar. ABD'de altmış firmadan beş firmaya inen bu sanayinin AET'de de (Avrupa Ekonomik Topluluğu) dördü-beşi büyük, on-on beş firmanın elinde kalacağını sanıyorum.

Avrupa ülkeleri kendi firmalarını yaşatmaya çalışırken ve firmalar bir araya gelip daha güçlü birimler oluştururken, Türk firmalarının bu pazarda bir yer bulmaları tabii ki kolay değil ama lehimize işleyecek faktör bu pazarın ebadıdır. Bu pazarda alabileceğimiz yüzde 1'lik bir pay bile bizim beklediğimiz hacme ulaşmamızı sağlayabilir."

Osman Ulagay: Sizce Türk beyaz eşya firmaları bu cesareti gösterip bu atılımı yapmaya çalışmalı mı?

"General Elektrik Şirketi'nin Başkanı Welch, 'Bir işi ya en iyi şekilde yapacaksın, ya da sahada kalamayacaksın' diyor. Bence hadisenin özeti budur. Bugün artık dünyada ikinci sınıf iş yapan şirketlere sanayide yer kalmamıştır. Beyaz eşya sanayiinde de iş artık ulusal olmaktan çıkıp uluslararası boyut kazanmaktadır. Bunu hem firmaların çokuluslu nitelik kazanan sermaye yapılarında görmek mümkün, hem de pazardaki rekabet şartlarında. Bugün artık Arçelik'in rakibi Profilo demek en azından eksiktir. Arçe-

lik'in rakipleri aynı zamanda Bosch'tur, Philips'tir, Siemens'tir, Zanussi'dir. Bu şirketlerle boy ölçüşebilmek için teknolojik gelişmeleri de yakından izlemek ve bu alanda ayakta kalacak az sayıda firmalardan biri olmak için çaba harcamak gerekmektedir. Biz 21. Yüzyılda da bu işe devam edeceksek hadiseye böyle bakmamız gerekir diye düşünüyorum."

Osman Ulagay: Yani siz geleceğe artık böyle bir perspektif içinde mi bakıyorsunuz?

"Biz önce iç pazarda kendimize iyi bir pay ve sağlam bir yer sağlamak, ondan sonra da istikrarlı bir ihracat pazarına sahip olmak istiyoruz. İstikrarlı ihracat pazarı deyince ben Avrupa'yı görüyorum, bugün mal sattığımız Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkeleriniyse istikrarlı pazar olarak görmüyorum. Daha çok ihaleyle mal alan ülkelerde ihalenin açılmaması, siyasi şartların değişmesi, bu ülkelerin kendi sanayilerini kurmaları, bizim ihracat şansımızı etkileyebiliyor.

Bu nedenle bizim için hedef Avrupa pazarında yüzde 5'lik bir pay almak olmalıdır. Zamanla ithalat fonları inip girdilerimizi daha ucuza temin etme imkânı doğunca bunu yapabileceğimizi sanıyorum. Bundan sonra da Amerikan pazarına bakabiliriz..."

— Hasan Bey hakikaten etkileyici. Öngörünüz aynen gerçekleşmiş, tebrikler!

— Evet, otuz yıl sonra o söyleşiyi okuduğumda birçok öngörümün doğru olduğunu ve gerçekleştiğini görüyorum. Aynı yıllarda Vehbi Bey'e ve yönetim kuruluna yolladığım yazılarda da, Arçelik'in stratejisi ile ilgili benzer uzgörü ve önerilerim var. Memnun olduğum husus, o söyleşiyi bugün yapsak o yazıları bugün yazsam, otuz yıl önceki görüşlerimi tekrarlarım diyebilmem.

— Kurumsal hafıza bizde zayıf demiştiniz. Bir sistem kurmaya çalışmışsınız ama başarısız olmuş. Kurumsal hafıza bizde neden olamıyor, olması için ne yapmak lâzım? Bir kurumun Genel Müdürüyken adım atmış olmanıza rağmen siz bile neden yapamadınız?

— Bence kurumsal olamamızın temelinde yetişme ve eğitim tarzımız var. Aile içinde ve ilköğretimde hiçbir zaman kişisel görüş geliştirmek için cesaretlendirilmemişiz. Bilakis, "*Büyüklerin* zaten *senin için en iyisini düşünür. Sen düşünme, söyleneni yap*" mesajı verilmiş. "*Su küçüğün, söz büyüğün*", "*Gözlerimi kaparım, vazifemi yaparım*". Cevap, çözüm, doğru komut hep yukardan gelecek. Hükümetin amacı bireye hizmet etmek olması gerekirken bizde bireye hükmetmek olmuş. Bireyin adı yok, hep geri planda. Devlet "*baba*"mız. Böyle bir kültürde yetişenlerin kurumsallaşması çok zor. Çalışanların çoğunluğu, kendileri yerine düşünüp talimat verecek bir otorite beklentisinde. Belki bu bizim göçebe geçmişimizden kaynaklanıyor. Kabile, oba veya kurt sürüsü gibi bir reisi takip etmeye alışmışız.

Bu kültürü değiştirmeden demokrasi, yaratıcılık, kurumsallaşma beklemek iyimserlik olur. Bizim için önemli olan kurumlar değil başta olan kişiler. Onların talimatları reisin emirleri gibi harfiyen uygulanmalı.

— **Yani bilgi** ve **tecrübe biriktirme ihtiyacı duyulmuyor, duymuyorlar?**

— İhtiyaç duymuyorlar denemez. Onlara bilgi ve tecrübe birikiminin yararları, gereği anlatılmamış. Tam tersi. Sen sakın düşünerek kafanı yorma. Baştakiler tüm cevapları bilirler, sorunları çözerler. Senin sorunun olursa hemen gidip büyüklerine sor, onlar sana ne yapman gerektiğini söylerler. Böyle eğitilmiş bir toplumda kurumsallaşmak, bisikletle yokuş çıkmak gibi zor.

— **Kurumsal hafızayı oturtmaya çalışırken** siz **neler yaşadınız?**

— Arçelik'te kurum değerlerini, kurumsal hafızayı oturtmakta zorlandık. Organizasyon bir piramit. Tepedeki Yönetim Kurulu üyelerine, üst düzey yöneticilere, beyaz yakalıların bir kısmına müşterinin "*velinimet*" olduğunu benimsetmek mümkün, onlar tahsilli ve deneyimli. Ancak piramitin altlarına gittikçe, mavi yakalılara, tüketici ile direkt temas eden çalışanlara (*yetkili satıcılara, tüketicinin evine giren servis teknisyenine, güvenlikteki korumaya, çağrı merkezi operatörüne*) bu kavramların sinmesi zaman alıyor.

Toplantılarda yıllarca "*Müşteri memnuniyeti bir numaralı önceliğimizdir*" deyip durduk. Ama servislerde ev kadınına cahil muamelesi yapmaktan, tüketici için anlamsız ve itici ifadeler kullanmaktan vazgeçmemiz zaman aldı. Görüşler, prensipler, değerler bütün çalışanlarca benimsenmedikçe hedefler akademik kalıyor.

Sistem sabır işidir. Ben konuyu on beş kişiye anlatacağım. O on beş kişi de, kırk beşer kişiye anlatacak, böylece tüketiciyle hergün yüzyüze gelenlere ulaşana kadar prensipler piramidin tamamına yayılacak.

Oturtmakta zorlandığımızı söylediğim kurumsal hafıza ile ilgili bir örnek vereyim. Bugün Arçelik'te çözüm araştırılan birçok sorun 1970'lerde de yaşandı. Aynı konuda eskiden yapılmış deneyler de var ama bu sonuçlar ve yorumlar bugünkü mühendislere ulaşmıyor. Her seferinde tekerleği yeniden keşfetmek zorunda kalıyorlar.

"*1970'de mühendis Hasan Subaşı buzdolabı kapı contaları yırtıldığında şu deneyleri yapmış, sonuçta kapı menteşesinin merkezini 2 mm. dışa kaydırarak sorunu çözmüştür*" diyen bir rapor ile deney sonuçlarını içeren bir dosya bulamıyorlar. O dosya belki hâlâ arşivde duruyordur. Ama ona ulaşacak sistem yerleşmemiş.

Sorun sadece belgeleri arşivlemek de değil. Raflarda binlerce dosya sırtı okuyarak aradığınız bilgiye ulaşmanız büyük bir tesadüf olur. Anlaşılır ve bilinen bir dosyalama sistemi olması lâzım. Böyle bir dosyalama sistemi yoksa veri bilgiye dönüşmüyor. Bugünün teknolojisi 1970'lerden çok ileride olduğundan kurumsal hafıza oturtulabilir. Ama hepsinden önemlisi böyle bir sistemi oturtmak gereğine inanan bir yönetim ve buna inandırdığı bir ekip lâzım.

Ayrıca sistemlerin yaşaması için en önemli husus sürekli güncellemektir. Örneğin her parçanın teknik resmi vardır. Parçada zorunluluk, ucuzlatma veya iyileştirme amacı ile değişiklikler yapılabilir. O değişikliği ânında teknik resme işlemediğiniz takdirde üretimle teknik resim arasında farklılık meydana gelir ve resim yanıltıcı olduğundan size yararlı değil zararlı olur.

Örnek vereyim; evimizde inşaat yapılırken bahçe aydınlatma kablolarının nereden geçtiğini gösteren bir kroki çıkartmıştık. Zaman içinde bahçeye yeni lambalar, yeni hatlar ilave edildi, arıza nedeni ile bazı kabloların yeri değişti ve bunların hiçbiri krokiye

işlenmedi. Bugün arıza olursa kabloları bulmak için bütün bahçeyi kazmamız lâzım. Elimizdeki kroki artık doğru bilgi içermiyor, bilakis yanıltıcı oluyor. Sistemleri yaşatmanın gereği onları sürekli güncel tutmak, tutabilmek.

— Markalaşma için neler söylersiniz?

— Marka farklı bir konu. Bugün eğer siz tüketiciye hitap eden bir ürün veya servis pazarlıyorsanız mutlaka markaya ihtiyacınız var. Marka şirketin, tüketicinin kafasındaki sizinle ilgili algısıdır. Yani ürün veya hizmetinizin değerinin tüketici tarafından algılanmasıdır*(perception)*. Benim buzdolabım daha iyidir, şu kadar çabuk soğutur, şu kadar elektrik tasarruf eder, bütün bunlar ayrıntıdır.

Zamanla tüketicinin kafasında *"Arçelik ürünleri sağlamdır, performansı ve servisi iyidir, ödeme şartları daha uygundur"* gibi bir algılama oluşur. Bunu değiştirmek zordur. Marka, kurumun tüketicinin kafasındaki imajıdır.

Ben Appliance Park'ta çalışırken GE Uluslararası Pazarlama Direktörü Bruce Enders şöyle demişti: "Beyaz eşya almak için dükkâna giren müşterilerin %75'inin kafasında bir marka vardır" (*Dükkân derken bizimkiler gibi tek marka satan yetkili satıcıları değil, her markanın beraber satıldığı büyük mağazaları kastediyor*). Ve bunların % 75'i kafalarındaki markayı satın alır (0.75 x 0.75= 0.56). Yani, beyaz eşya tüketicisinin yarısından çoğu sonunda kafasındaki markayı satın alacaktır. Markanın "kafa payı" *(mind share)* satışlarda bu kadar etkilidir.

Siz beni iyi yönetici diye algılıyorsanız, hata da yapsam, "*Elbet bir bildiği vardır"* diye düşünürsünüz. Ama siz beni kötü yönetici olarak algılıyorsanız, vakit geçirmeden ağzımla kuş tutmayı öğrenmem gerek.

— "Arçelik" marka olarak ne kadar reel veriye, ne kadar algıya dayanıyor?

— Bu önemli değil. Bugün buzdolabı denince akla gelen ilk marka Arçelik'tir. Önemli olan bu. Zet-Nielsen yıllardır Türki-

ye'de markaların hatırlanma oranlarını araştırır. Marka sorulduğunda tüketicilerin %25'i ilk olarak Arçelik'i hatırlar. İkinci markanın (*Benim dönemimde ikinci de Arçelik'in markası olan Beko'ydu*) hatırlanma oranı ise % 5 seviyesindeydi. Arada büyük bir fark vardı.

Algılama konusunda değişik bir örnek vereyim. Sınıf arkadaşım Herkül Millas'ın bir araştırması var. Anadolu'da ilkokul öğrencilerine sormuşlar: "*Amerika düşmanımız mıdır?*" Cevap: "*Hayır*". "*Rusya düşmanımız mıdır?*" Bazıları hemen cevap veriyor, bazılarıysa biraz düşünüp cevap veriyor "*Hayır*". Sıra "*Yunanistan düşmanımız mıdır?*" sorusuna gelince ânında hep bir ağızdan "*Eveet*" cevabı geliyor. İşte algılama bu. Yunanlar, bize çok benzeyen, bizim gibi yalan söyleyen, çabuk kızan, çabuk seven, yemeye içmeye bayılan insanlar. Ama algılanan bir numaralı düşman Yunan. Oysa Amerika ve Rusya Türkiye için çok daha tehlikeli. Herkül bu algılamanın kolay değişmeyeceği görüşünde.

— *"Vehbi Bey gittikten sonra kırk yılı tamamlamak için dayandım"* gibi bir cümleniz var. Dayanılmaz olan neydi?

— Dayanılmaz değil, ama zor bir dönem geçirdim. 70'lerin başlarında Topluluğa katılan bizim kuşak hep Vehbi Bey'in "*kurumsallaşma*" hedefiyle büyüdü. Vehbi Bey bizi "*sürdürülebilirlik için kurumsallaşmanın şart olduğuna*" inandırdı.

Dünyada aile şirketlerine baktığınızda kurucudan sonra, çoğunlukla üçüncü kuşakta dağılıyorlar. Vehbi Bey, Koç Toplululuğu'nun kurumsallaşarak üçüncü kuşağın çok ötesine geçebileceğine inanıyordu. Vehbi Bey ve hemen arkasından kurumsallaşma prensiplerini en yakından benimseyen Suna Hanım, rahatsızlığı nedeni ile Nakkaştepe'den ayrılınca Aile'ye yakın olmak kurumsallaşmanın önüne geçmeye başladı. Vehbi Bey işten başka bir şey düşünmezdi. Suna Hanım da onun yolunda önceliği tamamen işe vermişti.

Rahmi Bey ve çocuklarınınsa değişik merakları, ilgileri vardı. Hepsi işlerini yapıyorlardı ama öncelikleri farklıydı. Ayrıca şirket yöneticilerini Vehbi Bey ve Suna Hanım kadar yakından tanımıyorlardı.

Topluluk'ta kurumsallaşmanın zayıflamasının bazı olumsuz etkileri yaşandı. Atama ve ödüllerde genellikle Aile'nin daha yakından tanıdığı ve sevdiği kişiler ön plana çıktı. Bunu görmek, anlatmaya çalışıp anlatamamak, çalışanların haklı tepkilerine cevap verememek bana zor geldi. Suna Hanım, Vaniköy'e giderken benden, vatan borcu gibi, terhis yani emekli olana kadar görevimin başında kalmamı istedi. *"Sizin burada ağırlığınız var. Böyle bir dönemde bırakıp giderseniz Topluluğa zarar verirsiniz. Koç'a borcunuz varsa kalın ve elinizden geldiğince doğru bildiğinizin mücadelesini verin"* dedi. Ben de Suna Hanım'a bu sözü verdim ve emekliliğime kadar görevimin başında kaldım. Bu dönemde de öncelikle doğru bulmadığım kararları değiştirmeye, bunu başaramayınca da o kararların uygulamalarının başarılı olmasına çalıştım.

— Doğru olmadığına ikna edemediniz anlaşılan?

— Hayır, başaramadım. İkna etmenin de değişik yolları var tabii ki. Ben kendi üslubumla anlatmaya çalıştım. Etkili olmadı. Zaten adım *"karşı ekibin adamı"* diye çıkmış. Ayrıca üstlerime karşı, astlarıma olduğu kadar hoşgörülü olamıyorum; çabuk hırçınlaşıyorum. Uzun yıllar Vehbi Bey, Suna Hanım, Fahir Bey, Yüksel Bey gibi yöneticilerle çalıştıktan sonra muhtemelen üstlerimden beklentilerim aşırı yüksekti.

— Yönetim Kurulu ve Aile ilişkisinde işler nasıl değişti? Daha önce de aslında Vehbi Bey varken de Aile karar veriyordu.

— Tabii, benim o konuda bir sıkıntım yoktu. Bir aile veya herhangi bir grup, bir kurumda %60-%70 çoğunluk hissesine sahipse sonunda onların dediği olur. Aynı politikadaki gibi. AKP tek başına iktidara geldi, dediğini yapıyor. Genel Kurul'da (*veya bir ülkede*) hisselerin çoğunluğunu kontrol edenin son sözü söylemesi hem doğal hem de yasal. Ben alınan kararlarda kurumsallığın gözetilmesi ve profesyonellerin görüşlerine daha fazla ağırlık verilmesini doğru buluyordum. Ben yaşça Mustafa, Ömer ve Ali'den çok babalarına yakınım. Onlar öğrenciyken ben şirketlerde Genel Müdürlük yapıyordum. Onların gözünde *"eski ekip"*ten olmam doğal. Değer verdikleri yabancı danışmanların beni Topluluk'ta *"vizyonu olan*

yönetici" görmelerine rağmen, benim 3. kuşağın Koç şirketlerinde profesyonel görev almalarına karşı olmamdan memnun olmadıklarını düşünüyorum.

Vehbi Bey, bu konuda "*Mustafa, Ömer ve Ali hangi şirketlerde vazife alırlarsa alsınlar, Rahmi Koç'un çocukları gibi değil, diğer çalışanlar gibi disipline büyük bir dikkatle uymalıdırlar. Rahmi Koç'un çocukları oldukları için, amirlerin onlara ayrı muamele yapması önlenmelidir. Çalışmaları hakkında vicdanlarına uyarak not vermeleri sağlanmalıdır. Aksi takdirde bu çocukların iyi yetişmelerine imkân yoktur*" demiştir.

Kanaatımca Vehbi Bey'in hislerinin gerçekçiliğinin önüne geçtiği nadir bir temennidir bu.

— **2. ve 3. kuşaklar çalışanlarını, yöneticilerini iyi tanıyorlar mı?**

— Suna Hanım'ın dışında 2. kuşak genellikle şirketlerin Genel Müdür ve yardımcılarını bilirler. Üst yönetimin altındaki gelecek vadeden gençleri tanımazlar. 3. kuşak ise yüksek tahsillerini yurt dışında tamamladıktan sonra Türkiye'ye geldiler. Topluluk da büyüdüğünden üst düzey yöneticilerin bile tamamını tanımaya vakit bulamadılar.

— **Ama iş hayatına orada başladılar. Öyle değil mi?**

— Evet, ama bana göre onların Koç şirketlerinde profesyonel olarak görev yapmaları doğru değildi. Mustafa, RAM'da ihracat görevlisi olarak işe başladı. O dönemde Topluluğun beyaz eşya dışında doğru dürüst ihraç ürünü olmadığından Arçelik'in ihracatı ile ilgilendi. RAM ekibi ile Arçelik'te toplantıya geldiklerinde, Genel Müdür, Mustafa'nın sandalyesini tutacak diye beklerdim. Toplantıda bütün RAM ekibi Mustafa'nın ağzına bakardı. Başka türlü olmasını beklemek çok zor, çünkü o bir "*Koç*" ve gelecekteki pozisyonu o günden belliydi.

Bir örnek vereyim: Koç Holding'te üç ayda bir Yönetim Kurulu Başkanı'nın yönettiği, geleneksel Koordinasyon Toplantıları yapılırdı. Her çeyrek sonunda iş gruplarının başkanları *(Otomotiv, Dayanıklı Tüketim, Enerji, İnşaat, Tüketim, Bilgi Teknolojileri gibi)*

şirketlerinin sonuçları hakkında Yönetim Kurulu Başkanı'na bilgi verir, soru ve eleştirileri cevaplardı.

Destek grupları da (*Mali, Finansman, Planlama, İnsan Kaynakları*) toplantıda Holding'in avukatı konumunda, icraatı irdeler ve eleştirirlerdi. Mustafa, İnşaat Grubu'nun, Ömer, Enerji Grubu'nun, ben Dayanıklı Tüketim Grubu'nun başkanıydım. Benim sunumlarımda destek gruplarından bol bol sual gelirdi. Alınan kararların riskleri, dönem sonuçlarına menfi etkisi, rakiplerin başarıları ortaya dökülürdü. "*Bu yatırımın parasını nereden çıkaracaksınız?*", "*İhracatta kâr yok. İhracatı büyütelim diyorsun ama ihracattan zarar ediyorsun. Dış satışlar %5'ten hedeflediğiniz gibi %50'ye çıkarsa zararın altından nasıl kalkacaksınız?*", "*AR-GE'nin yatırımını karşılayacak getirisi nedir?*" gibi sorularla sorgulanırdım. Aslında makul sorular. Ancak soranlar sokaktaki adamlar değil. Stratejimizi bilen Koç Holding yöneticilerinin bu soruların cevaplarını da bilmesi gerektiğini düşünürdüm.

Önce, risk almadan kazanç sağlanamayacağını, dönem kârı yanında uzun vadeli rekabet gücü ve sürdürülebilirliği de düşünmenin gereklerini anlatmaya çalışırdım. Bazen tartışma renklenirdi. "*Yumurta kırmadan omlet yapılmaz*", "*Söylediğine inanıyorsan sen sorumluluğu üstlen, sen uygula*" gibi bilimsel :) tartışmalara da girdiğim olurdu. Sinirlerim zayıfladığındaysa "*Maliyeciler teşhis değil otopsiye yarar*", "*Saptıktan sonra sinyal veren sürücüler planlamacıdır*" şeklinde belden aşağı vurmaya çalışırdım.

Benim sunumum bitince sıra Mustafa'ya gelirdi. Destek ekibinden ses yok. Ortalık sütliman. Şayet konuşurlarsa da sadece tasvip ve takdir içindir. Pehriz ile lahana turşusu. Başka davranış beklemek de iyimserliktir. Burada önemli olan şu: Ben başarısızsam beni işten atabilirler. Ama Mustafa'yı, Ömer'i, Ali'yi işten atamazlar.

Özetle görüşüm, aile fertlerinin kendi şirketlerinde profesyonel yöneticilik yapmamaları. Hem sisteme zarar verirler hem de amaçları olan gerçek iş deneyimini kazanamazlar. Sermayedarın yeri, hisselerini temsil edeceği "*Yönetim Kurulu*" olmalıdır.

Rahmi Bey'in oğulları Koç şirketlerinde nasıl profesyonellerle aynı şartlarda görev yapabilir? Biri bir şirkete kapıcı olsa, herkes

girip çıkarken onu selamlar. Gerçek iş deneyimi edinmek isteniyorsa yurtdışında ancak Topluluk'la iş ilişkisi olmayan şirketlerde çalışabilirler. Türkiye'de başka bir şirkette dahi Koç Ailesi'nin bir ferdi profesyonel şartlarda çalışamaz. Koç Ailesi'nin mensupları Koç Topluluğu'nun sermayedarıdır. Hissedarlar Genel Kurul'da şirket idaresini yönlendirmek, denetlemek ve kaynak tahsisi için kendilerini temsil edecek üyeleri Yönetim Kurulu'na seçerler. Aile fertlerinin burada görev alıp strateji yönetimini öğrenmeleri daha yararlı olur.

— Ama grup başkanı olmasınlar diyorsunuz?

— Profesyonel görev üstlenmesinler diyorum. Koç'ta profesyoneller hangi kriterlerle seçiliyor? Hangi kriterlerle değerlendiriliyor? Soyadına göreyse zaten kurumsallık bitmiştir. Ben Arçelik'e ikinci sınıf proje mühendisi olarak girdim ve her kademede görev yaparak, on üç sene sonra Genel Müdür oldum. Rahmi Bey'in veya oğullarının Topluluk şirketlerinde benzer bir deneyim yaşamaları mümkün değil.

— Bir de yönetici her an işten atılabilir; karar iki dudak arasındadır. Aile mensuplarına da aynısını yapıyorsan tamam, o zaman aynı koltuğa otursunlar.

— Diyelim ki bir şirkette iki Genel Müdür Yardımcısı var. Bunlardan biri ayrılan Genel Müdür'ün yerine seçilecek. Bir Genel Müdür Yardımcısı sensin, diğeri Vehbi Koç'un torunu. Senin şansın ne olabilir? Tercih edilsen bir türlü, edilmesen başka türlü.

— Bunun sistem için sakıncalı olduğunu anlayıp bu ayrımı yapamadılar diyorsunuz?

— O yıllarda yapılmadı. Doğru olmadığını, kurumsallığa zarar vereceğini savununca da Türk kültürüne uygun olarak karşı kamp mensubu yani *"Kıraççı"* oldum. *"Benimle olmayan bana karşıdır"* anlayışı.

Bu sürede Rahmi Bey'i çok takdir ettim. Karşı görüşlerimi ve eleştirilerimi büyük bir olgunlukla karşıladı. Yazıyla da, sözlü olarak da Vehbi Bey'den sonra Suna Kıraç'ın Aile'nin işteki temsilcisi olmasını doğru bulduğumu ifade ettim. Bizim kültürümüzde ailede

yaşça büyük erkek çocuk varken kız kardeşi için *"Daha uygundur"* diyenin ömrü uzun olmaz. Rahmi Bey'in insan olarak büyük meziyetleri vardır. Görüşlerimi kişisel olarak almadı.

Rahmi Bey ve çocuklarının iş konusunda bütün görüşlerini paylaşmıyorum. İşin dışında Beşiktaşlı veya Fenerli olmalarına itirazım yok.

— Sizce Vehbi Bey, Rahmi Bey ve çocukları arasında en belirleyici fark nedir?

— Cevap sorunun içinde. Birisi Vehbi Koç. Diğerleri Vehbi Koç'un oğlu ve torunları.

Cumhuriyet'in Bilim ilavesinde okuduğum ve katıldığım bir yorumu aktarayım:

"Birinci kuşak kurucu, kuruluşun tüm sıkıntılarını yaşamış, göğüslemiş ve çözmüştür. Girişimci özellikler edinmiştir, riski bilir, sever.

İkinci ve üçüncü kuşaklar bu özelliklerden doğal olarak yoksundur. Onlardan, yani ikinci ve üçüncü kuşaklardan bu özellikleri beklemek doğru sonuç vermez. Tersine olumsuzluklar doğurur. Kuşaklar arasındaki farklılıklar çok iyi değerlendirilmeli, davranışlar ve beklentiler bu düzeylere göre olmalıdır. Aksi halde aile ve işletme içi sorunlar büyür gider."

— İş yapış biçimleri açısından farklar neler?

— Bu konuda çocuklara haksızlık etmemek gerek. Vehbi Bey'in çocuklarının onun deneyimini edinebilmeleri çok zor. Adı üstünde, Vehbi Koç'un çocukları olarak doğmuş ve yetişmişler. Farklı zamanlar, farklı imkânlar, farklı şartlar.

Suna da Rahmi Bey gibi hobileri olan, arkadaşları ile beraber olmayı, eğlenmeyi, dans etmeyi, sanatı seven çok yönlü ve renkli bir kişidir. O, henüz işkadını kavramı gelişmemiş bir toplumda kendini ispat etmek için özel hayatından fedakârlık edip kendini demir maskeye hapsetti. Türk iş dünyasına bir kadının yöneticilikte nasıl başarılı olabileceğini gösterdi. Bugünkü kadın CEO'lar Suna'nın açtığı yoldan ilerlediler. Rahatsızlanmasa çok daha fazlasını da yapacaktı. *"Ömründen uzun hayalleri vardı."*

— Peki başka bir yol tercih edilemez miydi? Aile zaten dediğiniz gibi hissedar. Sadece hissedar olarak kalıp işe hiç karışmaması gibi bir tercih olamaz mıydı? Oturup keyfine bakamaz mıydı?

— Hayatta insanlara en fazla zevk veren şeylerden biri *"güç"* olmalı. *"Ahmet'te iş yok. O gitsin yerine Mehmet gelsin"* demenin keyfi başka. Gücün kimde olduğu bilinince insanların davranışları değişir.

— Bana göre Rahmi Bey tersaneyle; Semahat Hanım oteller ve hemşirelik okuluyla ilgili; Ya Ömer Koç?

— Ömer, geniş kültürü ve birikimi olan dört dörtlük bir entellektüel. Açtığı müze farklı ve kaliteli bir müze olacak. Ömer'in, gözlüklü, eli çenesinde görüntüsünün ileride Koç Topluluğu'nun kültür simgesi olacağını düşünüyorum.

— Ali Koç sanki Fenerbahçe Başkanı olmak istiyor.

— Aynen öyle. Olsa, Türk sporuna bugünkü kulüp başkanlarından çok daha fazla katkısı olur.

— Herkesin derdinin ayrı olması işe de çok yansıyor mu? Zarar veriyor mu?

— Bunlar gayet doğal. Vehbi Bey'in kafasında ne tersane, ne müze, ne Fenerbahçe vardı. Sadece ve sadece Koç Topluluğu ve onun geleceğini düşündü. Toplulukta yirmi beş yılımı Vehbi Bey yönetiminde geçirdiğim için farklılıkları çok iyi anlıyabiliyorum. Ama iş konusunda kuşakların birbirleri ile karşılaştırılmalarını adil bulmuyorum.

Dünya, Türkiye, Koç Topluluğu, insanlar, değerler hepsi değişiyor. Benim üzüntüm, Vehbi Bey'in bu kadar zaman verip kafa yorduğu kurumsallaşmayı tam gerçekleştiremediğinden ondan sonra yapılan tercihlerin Topluluk yöneticilerinin niteliklerinde yarattığı değişim. Kısaca, Darwin'in *"uyum gösterenin hayatta kalması"* (*survival of the fittest*) kuralının iş dünyasında da geçerli olmasını yaşamak, bana üzücü geldi.

Söylemiştim, Vehbi Bey yönetim prensiplerini okumadan bilen bir liderdi. Kuşağının tek temsilcisi değildi ama bence en önde ola-

nıydı. Kişi lider mi doğar, lider mi olur? Herhalde hem doğmak, hem de olmak gerekli. Allah vergisi bir yanı olduğu kadar şartlar, olaylar ve tesadüfler de etkili oluyor.

Yönetimin temeli insan ilişkileri; insanları yönlendirmek, yüreklendirmek, eğitmek, ödüllendirmek, gerektiğinde cezalandırmak. Vehbi Bey ben Koç Holding'e girdiğimde 68, Genel Müdür olduğumda 81 yaşındaydı. Deneyimli ve bilgiliydi. Dahi bestekârlar gibi onda da Allah vergisi bir yöneticilik dehası olduğuna inanıyorum.

— Bir demecinizde *"Karadeniz'in takaların yelkenini şişiren sert poyrazı gibi ciğerlerimi dolduran hırsla Profilo'yu geçeceğiz"* demişsiniz. Anlatır mısınız lütfen?

— 80'lerin başında bir şirket yemeğindeyiz. Yanımda yöneticilerimizden Aras Apak oturuyor. Profilo Türkiye'de lisans ve marka kullanım hakkını aldığı AEG markası ile tanınıyor. Yabancı hayranlığı bizde yaygın olduğundan Holdingdekiler dahil herkesin gözünde büyük bir rakip. Ve Arçelik'in Profilo'yu geçebileceğine inanan yok gibi. Aras, Asil Çelik'ten benimle 83'te Arçelik'e gelen ve şirkette yeni sayılabilecek bir arkadaşım.

AEG'nin reklamları da oldukça etkili ve başarılı olduğundan, ben *"Profilo'yu geçeceğiz"* dediğimde o da bana pek inanamadı. *"Nasıl, ne ile?"* diye sordu. Anlaşılan biraz da içkiliyim. *"Karadeniz'in takaların yelkenini şişiren sert poyrazı gibi ciğerlerimi dolduran hırs ile"* demiştim. Karadenizlilik hep damarlarımda. İçimdeki hırsı da hâlâ hissediyorum. İçkili olmasam belki hislerimi böyle ifade etmezdim ama kötü de olmamış.

— Sizin bu itici gücünüz, hırsınız olmasa, doğru insanları seçip iyi ekip kurmasanız, onlara inanmasanız bu iş başarılamazdı. *"Ben bunu yapacağım, başaracağım"* diyorsunuz. Yoksa lisansı alır otururdunuz, biter giderdi. Kaç kişi sizin gibi zor yolu seçmeye cesaret edebilir acaba?

— Vehbi Bey, Lütfü Bey, Fahir Bey, Yüksel Bey ve daha onlarcası...

— Tabii ki yapanlar mutlaka vardır. Onlar da fark yaratanlar işte...

— Horace'ın bir sözünü hatırlıyorum: "*Agamemnon'dan önce de birçok kahraman yaşadı; ama onlar, şarkılarını söyleyen bir Homeros'ları olmadığından, mezarlarında isimsiz yatıyorlar*". Arçelik'i farklı kılan bildiklerimin dışında şarkılarını dinlemediğim daha birçok kahraman olduğundan eminim.

— Neyin mücadelesini verdiğiniz ile ilgili çok net bir hikâyeniz var mı?

— Hikâyem çok. Ama sanırım en büyük mücadelem Arçelik'in uluslararası rekabetle başa çıkabilecek ilk ve en büyük Türk sanayi şirketi olması içindir. Arçelik'in sermayesi, yöneticisi, mühendisi, teknolojisi, markası Türk'tür. Düşünün, Lütfü Doruk ve Vehbi Koç, Türkiye'de buzdolabının Amerikan General Motors şirketinin soğutucu markası olan "*frijider*" *(frigidaire)* diye bilindiği yerli malı haftasında kuru incir, üzüm, fındık sergilendiği dönemde sanayi ürünlerine Türkçe marka adı koyacak ileri görüş ve cesareti göstermişler. Bugün bile ile buna cesaret eden pek çıkmıyor.

Arçelik çamaşır makineleri ve buzdolapları, Ege Cansen'in deyişiyle "*Türkiye'de üretilen, içinde motor olan ilk makineler*"dir. Korumaların kalkıp da serbest ekonomiye geçileceği belli olduğu, Arçelik'in stratejik bir dönüm noktasına geldiği dönemde Genel Müdür olarak, sektörde Koç şirketi olarak devam etmesini savunanlardandım. Kararın alınmasının ardından Arçelik'in mahalli bir şirket olmaktan küresel bir şirkete dönüşümü sürecinde Genel Müdürlük ve Başkanlık yaptım. Tekrarlamak istemiyorum ama Koç Ailesi'nin ve bazı yöneticilerinin ülkeye ve çalışanlara güvenleri olmasaydı Arçelik o dönemde diğer rakipleri gibi pekâlâ satılabilirdi.

— Kısaca Koç Holding'de 40 yıl neler yaptınız desem?

— 40. yıl plaketimi Mustafa Koç'tan aldım. Eskiden, jübilelerde 40 yıl plaketi alanlar, Oskar ödüllerindeki gibi birkaç söz söylerlerdi. Ben de *"40 yıl Koç'ta ne yaptım"* başlıklı bir konuşma hazırlamıştım. Konuşmalar programdan çıkarıldığından konuşma

metni cebimde kalmıştı. Ana teması Aziz Nesin'in *"Zübük"* romanının önsözüdür: *"İt kağnının gölgesinde yürür, onu kendi gölgesi sanırmış"*tı (Bkz. s. 252). Ben de konuşmamda özetle *"Ben Koç"ta kağnı gölgesinde yürüyen zübük değil, kağnıyı çeken mozik olmaya çalıştım"* demek istemiştim. Neyin mücadelesini verdiğimin en kısa tanımı bu olabilir.

— Halefler, selefler bir yöneticinin hayatında ne kadar etkili? Başarılı bir genel müdürün mirasını devralmak avantaj mı, dezavantaj mı? Siz selefinizden nasıl etkilendiniz, halefinizi nasıl etkilediniz?

— Başarılı bir Genel Müdür'den sonra görev almak genellikle iyi işleyen bir şirket ve sistem devralmak açısından iyidir; ama performans çıtasının yüksek olması nedeni ile de zordur. Gelen müdürün ilk çıraklık yılları, giden müdürün son ustalık yılları ile karşılaştırıldığından *"Gelen gideni aratır"* sözünü sık duyarsınız.

Başarısız bir yöneticiden devralıncaysa gideni aratmak olasılığı azdır, ancak kötü giden bir şirketi tersine döndürmek zaman alıcı bir uğraştır, hiç de kolay değildir. Ben iyi bir şirket devralıp daha iyi bir şirket devrettiğime inanıyorum.

— İnan Kıraç emekli olunca onun yeri için sizin de adınız geçmiş. O dönemde neler oldu? Kim, nasıl ve neye göre seçildi? Bu yeniden yapılandırma döneminde istifanız gündeme gelmiş; neler oldu o dönemde ?

— O dönemde neler olduğunu birinci elden bilmiyorum. Bunun için Koç Aile Meclisi'nde konuşulanları bilmek gerek. Ben bir işe daldığım zaman başka bir şeyle ilgilenemiyorum. Bu konuları konuşmayı sevmediğim bilindiği için de bana haber yetiştiren olmadı. Bu yüzden sadece sağda solda konuşulanları duyuyor, gazetelerde yazılanları okuyordum. Ama bunlar sağlıklı kaynaklar değildi. Benim iki temel görüşüm *–yazılı olarak da sunduğumdan–* belliydi.

Birincisi; Rahmi Bey, Vehbi Bey gibi Onursal Başkan yahut Yönetim Kurulu Başkanı olsun. İcraattan sorumlu üye –Murahhas Aza– Suna Hanım olsun. Özetle, Suna Hanım'ın Aile'yi temsilen

İcra Başkanı olmasını önerdim. İkincisi de; Mustafa, Ömer ve Ali, Koç şirketlerinde profesyonel yöneticilik yapmasınlar, Aile'yi temsilen Yönetim Kurulları'nda görev alsınlardı.

— Bütün aile şirketleri için ve çok önemli bir şey söylüyorsunuz. Aileden olanların işe alınırken gerçekten yetkinliklerine bakılıyor mu? Veya bir performans değerlendirmesi sonucu başarılı değillerse işten atabilecek misiniz? Veya uyarı verebilecek misiniz?

— 3. kuşak, o yıllarda daha genç ve daha heyecanlıydı. Özellikle Ali ve Ömer'in gözünde Koç-Kıraç ayrımı oluşmuştu. Vehbi Bey'in *"Neden Suna Hanım'ı"* tercih ettiğim sorusuna açıkyürekliliklе verdiğim cevap herhalde bir kırılma noktası olmuştur. Vehbi Bey ile konuştuğumuzda yalnızdık. Ama Vehbi Bey mutlaka Aile Konseyi'nde *"Hasan'ın görüşü şöyle"* diye söylediklerimi paylaşmıştır. Vehbi Bey'in bu alternatifi de düşündüğünden eminim fakat sonuçta kararını o yönde vermedi.

— Yapmaya cesaret edemedi mi?

— Cesaret edemediği doğru değil. Önerimin Topluluğa yarardan çok zarar vereceği sonucuna vardığından yapmamıştır. Rahmi Bey bütün olanlara rağmen bana son derece hoşgörülü ve olgun davrandı. Kendinden on yaş küçük, aile dışından birisinin, babasına ezcümle *"Kızkardeşi bu işe daha uygundur"* demesini kabullenmek kolay değildir. Haklı olarak seçimlerini Aile içinde yaptılar. Koç Holding Anonim Şirketi adında ifade edildiği gibi sahibi belli olmayan bir *"anonim"* şirket değil, Koç Ailesi'nin şirketidir.

Alınan karardan sonra, benim görüşümde bir kişinin, haklı da olsa *–ki o her zaman tartışmaya açık–* Topluluk'ta devam etmesi, Yönetim Kurulu Üyesi, Başkan görevlerini sürdürmesi bir anonim şirkette bile olamazdı. Bu da yine Aile'nin bir kararıydı. Bu kararlarıyla performansıma, bağlılığıma ve dürüstlüğüme bakarak *"bizim Hasan"ı* hoş gördüklerine inanıyorum.

Zaten yorum ve önerilerinin çoğuna karşı çıktığımdan, yabancı danışmanlar arasında da adım *"Resident Dissident"*e *(Yerleşik*

Muhalif) çıkmıştı. Yanlışlarım mutlaka olmuştur. Fakat Koç Ailesi beni hep hoş gördü. *"Kısa pantolonlu"* günlerinden tanıdıkları *"bizim Hasan"*a hata yapma imkânı tanıdılar. Pahalı hatalarımı Koç Topluluğu ve Türk tüketicisi finanse etti. Bu hatalardan çok şey öğrendim. Bence önemli olan hata yapmamak değil, hatadan ders alıp tekrarlamamak. Hedef hiç hata yapmamak olursa sabah yataktan çıkmamak lâzım. Hata yapmaktan korkmamak gerek.

— Kendinize neden "Ben, geçen asrın yöneticisiyim" diyorsunuz?

— Bunu muhtelif yerlerde söyledim. Özellikle üniversitede kendimi öğrencilerime *"Ben geçen asrın yöneticisiyim"* diye tanıtıyorum. Doğumum, eğitimim, iş hayatım hepsi 20. Yüzyılda. Ben 2001 yılında, yani 21.Yüzyılın başında aktif yöneticiliğimi noktaladım. Geçen asrın değerlerinden de vazgeçemediğimden kendimi 20. Yüzyıla ait hissediyorum.

Bak sana yeni bir olay anlatacağım. Söylediklerime de güzel bir örnek.

Serra ile cuma akşamı Acıbadem Hastahanesi'nin aciline gittik. Herhalde dünyadaki en modern cihazlar orada mevcut. Fakat oradaki insanların davranışları mevcut teknoloji ile uyumlu değil. Öyle olunca da yapılan yatırımın bir anlamı kalmıyor.

Mesela odaların kapılarında *"Dolu", "Boş", "Acil", "Kirli"* gibi odanın son durumunu belirten ışıklı elektronik panolar var. Çok güzel ve etkileyiciler.

Gel gör ki Serra'nın yattığı odanın kapısında *"Boş"* yazıyordu. Bu kadar basit. Doktoru bekliyoruz, doktor uzun süre gelmedi. Dayanamadım, görevliye *"Bizim oda boş gözüktüğünden mi doktor gelmiyor?"* diye sordum. Hiç şaşırmadı ve *"Panolar bugün çalışmıyor"* gibi klasik bir cevap verdi.

Epey bekledikten sonra sonunda doktor geldi. Biz kalp krizi tehlikesi ile gittiğimizden dolayı sadece kardiyolog geldi. On saatten sonra ve Serra sağı solu delinip muhtelif cihazlara sokulduktan sonra rahatsızlığının kalp krizi olmadığı belirlendi.

"Peki nedir?" diye sorduk. Onun da cevabı yok. O cevabı almak için acilden çıkıp hastahaneye giriş yapacakmışız, orada ba-

kacaklarmış. Sistem böyle kurulmuş. Hastahane için hasta yok, hastalık var. Hastalıkla mücadele ediyorlar. Sistemde hastanın adı yok. Oda numarası ile adedi var.

Eskiden bizim aile doktorumuz vardı, her şeyimizi bilirdi. Eve gelirdi, ailenin her ferdini tanırdı. Bugünkü teknoloji ile doktorlar insanın her uzvunu görebiliyor. Bizim Nizamettin Bey o zamanlar hastasını tanıdığından teşhisini elleri, kulağı ve gözü ile hemen koyardı.

Ben de Yirminci Yüzyılın değerlerinden vazgeçemediğim veya yeni asrın değerlerine alışamadığım için kendimi *"geçen asrın yöneticisi"* diye tanıtmanın yanlış olmadığını düşünüyorum.

— Siz öyle tanımlayabilirsiniz ama ben sizin bir "Klasik Yönetici" olduğunuzu düşünüyorum. Yani modası geçmeyen, her dönem geçerli olan ve modası geçmeyecek olan. Bizim sizden öğrenecek daha çok şeyimiz var.

Özellikle liderlik anlayışınızdan. Birlikte çalıştığınız kişileri başarının tamamen kendilerinde olduğuna inandırmışsınız. Hiçbir zaman onların önüne geçmemişsiniz ve kendinizi öne çıkarmamışınız. Bunu yapabilmek çok zor ve önemli. Çok fazla ve özverili çalışmışınız. Zaten bu yüzden Koç topluluğunda *"Hasan Subaşı yönetim tarzı"* oluşmuş ve bu yüzden siz *"Geçen Asrın'* değil geçmeyen asırların *'Klasik Yöneticisi'*siniz Hasan Bey. Son olarak ne söylemek istersiniz?

— Arçelik'te ve daha sonra Holding'in Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak başarılı yöneticilik sergilemiş olabilirim. Ancak Koç Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak önemli bir katkım veya başarım olduğunu düşünmüyorum.

Benim için Koç Topluluğu'nun öncelikli hedefi, Vehbi Bey ve Suna Hanım'ın beynimize kazıdığı 'kurumsallaşmak' ve sağlayacağı "sürdürülebilirlik"ti. Emekliliğimden sonra Güngör Uras'ın *"İlk Kuşak Kurumsallaşmanın Önünü Açamadı"* adlı makalesini ve özellikle son paragrafını okuduğumda ilk tepkim Güngör Bey'i arayıp Koç'ta kurumsallık adına yaptıklarımızı ve diğer aile şirketlerinden farklarımızı anlatmak arzusu oldu. Şöyle diyordu Gün-

gör Bey: *"Şirketlerin profesyonel sayısının artması kurumsallaşma değildir. Kurumsallaşma, şirketin hakim ortağının yönetimi profesyonel kadrolara devretmesidir. Şirketlerde göstermelik CEO'lar dönemi başladı. Eğer bir CEO'yu hakim ortak atıyor, istediği saatte işten atabiliyor, her kararda hakim ortak söz sahibiyse kurumsallaşmadan söz edilemez. Aile şirketi modeli devam ediyor demektir."*

Vehbi Bey'in nasihatı uyarınca konunun üstüne bir gece yatınca Güngör Uras'ın haklı olduğunu düşündüm ve kendisini aramadım. Başarısızlığın buruk acısını ve hiç sevmediğim *"Doğuya yol alan gemide Batıya doğru koşanlar"* hissini bir kere daha yaşadım.

Bu bölüme Rahmi M. Koç'un bir konuşmasıyla başlamıştık, yine Rahmi Bey'in bir konuşması ile bu bölümü bitirmek istiyorum. 60. Yaş Emekliliğiniz için Anadoluhisarı'ndaki yalısında sizin onurunuza verdiği özel davette yaptığı konuşmada şöyle demiş, tarih 27.6.2002:

— "Hasan Bey'e, konuşma yapayım mı? diye sordum. "Âdet oldu, birkaç şey söyleyiniz" dedi.

Hasan Bey için söylenecek çok şey var ama ben lafı uzatmak istemiyorum.

Hasan Bey, mektepten çıkar çıkmaz bir topluluğa girip nerelere kadar ilerlenebileceğin en canlı göstergesidir.

...Sizin de bildiğiniz gibi Hasan Bey çok taraflı bir arkadaşımızdır. Her şeyden evvel aile ilişkilerini ön planda tutar. Çok az konuşur, 'Söz gümüş ise sükût altındır' prensibine uyar.

Meselelere geniş açıdan ve tepeden bakmayı, makro düşünmeyi sever; sistemli bir çalışma tarzı vardır. İlişkilerinde daima bir mesafe bırakır. Takım çalışmasını prensip edinmiştir. Arkadaşlarına daima kol kanat olmuştur. Lider olarak, onların hatalarını üstüne almıştır.

İçine kapanık gibi görünmesine rağmen kendisini iyi hissettiği zaman espri gücü çok yüksektir. Dış dünyayı, bilhassa ev aletleri konusunda olanı biteni çok yakından takip eder. Gerek iş gerekse özel hayatında pazarlığı sevmez.

Hasan Bey dostum çok ince bir insandır. Bazen söylenen veya yapılanlara kırılır ama hissettirmez. Onu yakından tanıyanlar ancak bunu anlayabilirler.

Okumayı çok sever. Boş zamanlarında kitap ve disc dükkânlarında vakit geçirmekten hoşlanır. Yaşına rağmen Mc. Donalds sevmesi, hâlâ çocuksu bir tarafı olduğunu gösterir.

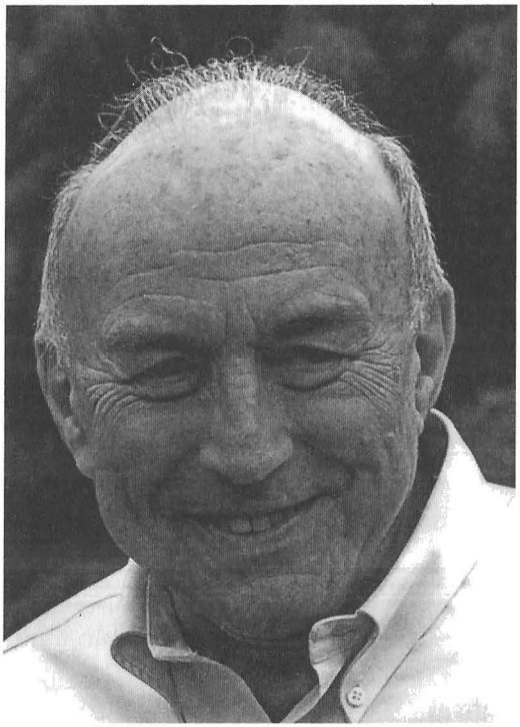
Yıllar yılı futbol oynamayı gerek Tuzla'da, gerek Bizim Tepe'de, gerekse Zekeriyaköy'de sürdürmüştür. Tenis ve kayağa da oldukça meraklıdır.

...Arkadaşlarım ve ben, Hasan Bey ile bu kadar sene birlikte çalışmaktan dolayı çok mutlu olduğumuzu belirtmek isterim.

Tüm aileye sıhhat, afiyet, iç huzuru temenni eder, hepinize sevgi ve saygılarımı sunarım."

IV

SATIR ARALARI



Kolejde, askerde, Arçelik'te, Holding'de ve sonunda da üniversitede öğretmenlik hevesim hep sürmüştür. Bilgimi paylaşmayı severim.

"Bir yöneticinin satırları yazması bilgisini,
satır aralarını okumasıysa onun hünerini gösterir." PC

Hakkınızda "*az konuşmanız*"la ilgili bir anektot var. Anlatır mısınız?

Kermen'ler Tuzla'dan komşumuz. Karı koca yılbaşı akşamı evde otururken telefon çalmış. Gönül Hanım telefona cevap vermek için kalkmış ve biraz sonra dönüp yerine oturmuş. Osman Bey "*Kim aradı?*" diye sormuş. Gönül Hanım'ın cevabı *"Hiç konuşmadan kapadı. Hasan yılbaşı tebriği için aramıştır"* olmuş.

— Niye öyle düşünmüş?

— Ben genelde az konuşurum. Fakat Serra'ya göre emekliliğimden sonra çok konuşmaya başlamışım. Az konuşmam ile ilgili bir hikâyem daha var: Bir yaz Tuzla'dayken sesim tamamen kısıldı. Bir hafta kadar konuşamadım. Sesim düzelince *"Bir haftadır sesim kısıktı ondan konuşamıyordum"* dedim. *"Ya öyle mi? Geçmiş olsun. Hiç farkında olmadık"* dediler.

— Çok güzel... Bu yüzden verdiğiniz dokümanlar çok iyi oldu. Hem konuşmuyorsunuz hem de *"Ben yaptım"*a girdiği için onların hiçbirini siz bana anlatmazdınız.

— Tabii... Yaptıklarımız yapacaklarımızın teminatıdır :)

Eşi: Hasan hiç konuşmayan bir insandı. Çok az, sadece evet hayır. Emeklilikten sonraysa hakikaten konuşmaya başladı. Şimdi kokteyllerde filan bakıyorum, selamlaşırsın iki üç bir şey söylersin. Hasan'sa uzattıkça uzatıyor.

Anlamıyorum. 1 Nisan 2002'ye kadar hiç konuşmuyorsun diye şikayet ediyordu. O günden sonra da çok konuşuyorsun diye eleştiriyor. Serra'nın beklediği dengeyi bulamadım gitti.

Eşi: Bir de böyle bir şey çıktı. Her şeyi kendim yapacağım diye. Eskiden evde benim belli bir düzenim vardı. Hasan da kitaplarla ilgilenirdi. Şimdi evde ben ne bir CD bulabiliyorum ne de kitaplarımı.Torunumuzun dediği gibi "kendim kendime" yapacağım durumu. Mesela o tabağı başkası söylemeyecek nereye koyacağını; kendisi koyacak illa.

Ne kadar sıradışı bir arzu! Normal erkek elindeki tabağı nereye koyacağını eşine sorması gerektiğini bilir :)

Eşi: Tabii, verirdin koyardık. Düşünmezdin nereye koyacağım diye.

— Şimdi daha düşünceli olmuş belki de...

— Serra düşünmemi istemiyor. İktidar semptomu. Sen düşünme, biz senin yerine düşünürüz.

Eşi: "Kendim kendime"nin bir esprisi var bizde. Hasan devam etsin.

Torunum Osman'la bulmaca çözüyoruz. Her şeyi biliyor. Dayanamadım, "*Sen nasıl böyle akıllı oldun?*" diye sordum. Kelimelerin üzerine basarak "*Kendim kendime*" diye cevapladı.

Eşi: Sevdiğim bir hikâye de şöyle: Hasan'ın çalışma odasında Hasan'la Osman yerde oyun oynuyorlar. Osman'ın bir şey yemesi lâzım. Elma mı bir şey, o da yerde duruyor. O sırada bizim Labrador, Lobo geliyor. Hasan sen devam et:

Osman'a, "*Bak sen yemezsen bunları Lobo yiyecek*" dedim. Yalan da değil, Lobo ne bulsa yiyor. Osman oyuna kaptırmış, o anda yemek istemiyor. Tabağı aldı, yazı masamı gösterip "*Masanın üstüne koy*" dedi. Tabak masanın üstüne konulunca ne Lobo'nun erişmesine imkân ne de Osman'ın tabaktakileri acilen yemesine ihtiyaç kaldı. Osman da bana sanki ilk defa görüyormuş

gibi baktı *(onun öyle düşünceli bir bakışı vardır)* ve *"Sen bunu hiç düşünmedin mi?"* diye sordu. O zaman içimden *"İşte bu benim torunum"* dedim.

Eşi: Onun da Hasan gibi bir bakışı var. Önce şöyle bir bakıyor, ondan sonra düşünüyor, ondan sonra da söylüyor. Biraz dedeye benziyor galiba.

— Benziyor mu sizce?

— Benzerse yazık olur zavallıya :)

— Niye zavallı olsun canım?

— Doğru, onun da evlenmesi şart değil. Evlenmezse zavallı olmaz :)

— Serra Hanım'ın bir akrabasının sizin Koç'ta işe girmenizle ilgili bir anektodu varmış. Anlatır mısınız?

— Koç Topluluğu'na yeni katıldığım 1969 yılında, Serra'nın akrabası Nurten Soyer (Dündar Soyer'in eşi) bir dost toplantısında arkadaşına *"Bizim damat Koç'ta çalışıyor"* demiş. Arkadaşı da *"Ne iş yapıyor?"* diye sorunca görevimi bilmeyen Nurten Hanım her zamanki hazırcevaplılığı ile, *"Vehbi Bey'in sağ kolu"* diye kestirip atmış. Vehbi Bey'in birden fazla sağ kolu olduğundan, zaman içinde Nurten Hanım'ı yalancı çıkarmadığımı düşünüyorum.

— İşinizle ilgili annenizin de bir yorumu varmış galiba?

— Arçelik'te, özellikle GE Teknik Anlaşması ve Eskişehir Fabrika Projesi nedeniyle 1970-73 yıllarında çok sık yurtdışı seyahat yaptım. Şirkette bir ayrıcalık olan seyahatlerimi duydukça annem (1967 sonunda babamın kaybından sonra iyice hassaslaşmıştı), *"Buldular yetim çocuğu, yurt dışına hep onu yolluyorlar"* diye üzülmüş gibi davranırdı.

— Biraz da giyim alışkanlıklarınızı konuşalım. Çok şık giyiniyorsunuz. Fotoğraflara bakacak olursak ailenin hanımları kadar beyleri de çok şık..

— Evet, aile fotoğraflarından da görüldüğü gibi babam ve amcam ikisi de giyimlerine itina göstermişler. Cumhuriyet'in Erken Dönemi'nde Atatürk'ün etkisi ile olacak, herkes şıkmış.

Babam resmi giyinirmiş. Ne de olsa banka müdürü olmanın gerektirdiği bir ciddiyeti var.

Babamın dikkat ettiği şey; kostümünün kumaşı, kravatı, gömleği, ayakkabısının hep kaliteli olmasıydı. Babamı hiçbir zaman ütüsüz pantolon, ütüsüz gömlek, buruşmuş ceket veya gevşemiş kravatla görmedim.

Ben ceketimi çıkarınca gömleğimin kollarımı kıvırırım. Herhalde okuldan kalma bir alışkanlık bu. Babam bunu da hiç yapmazdı. Ceketini çıkarsa bile şu düğme *(bilek manşetiyle dirsek arasındaki düğme)* hep kapalı dururdu. Bu dikkatimi çekerdi, hatta kafamı taktığım için zaman zaman açık mı kapalı mı diye göz atardım. Kazara bile olsa açık olduğuna rastlamadım.

Amcama gelince, o daha modern ve renkli giyinirmiş. Bugün hayatta olsa herhalde yakasında mendil, boynunda fular, ağzında pipo ile dolaşırdı. Amcam şapka mevsimiyse şapka, baston gerekiyorsa baston, yağış varsa yağmurluk ve şemsiye; iklime uygun kıyafetiyle tek başına Hilton'a yürür, beş çayını orada içerdi.

Amcamların bir özelliği de yengemle her sene Paris'e gitmeleriydi. Amcamın İngilizcesi yoktu biraz Fransızca bilirdi. Yengeminse her lisanda karşısındakine derdini anlatabilme yeteneği vardı. Her zaman aynı otelde kaldıkları ve amcam bahşişte cömert olduğu için otelde çalışanlar onları iyi tanırdı. Alışkanlıklarım benim için de önemlidir. Genellikle bildiğim, tanındığım mekânları tercih ederim.

Amcamın Hilton'da oturacağı masası, garsonu, ne içeceği belliydi. Tahmin ediyorum, masasına oturduğunda sipariş vermez, garsonun yiyeceğini içeceğini getirmesini beklerdi.

Amcamlara uğrayıp onu evde bulamadığımızda (o zaman cep telefonu da yok) "*Amcan Hilton'dadır. Git haber ver, gelsin*" derlerdi. Bu en hızlı ve emin yoldu. Hilton'a gittiğimde amcamı masasında genellikle yalnız otururken bulurdum.

— Bir de eskiden fotoğraf çektirme kültürü vardı. Şimdi pek yok galiba? Ya da farklı diyelim.

— Şimdi gerek de yok. Telefon olmasa güvenlik kamerası kayıtları var. Her yerde her zaman fotoğraflarınız var.

— Fotoğraflara bakıyorum da Hasan Bey, hakikaten çok estetiksiniz. Aktörlere benziyorsunuz.

— Evet, müdür rolü yapıyordum :) Sahneye hep hevesim vardı. İlk rolümü Kolej'de yatakhanede çevirdiğimiz bir Türk filminde aldım. Mezarlık sahnesinde birkaç uzun boylu arkadaşımla beraber servi rolündeydik. Ellerimizi başımızın üstünde birleştirip hep beraber rüzgârla sağa sola sallanıyorduk.

— Peki siz neler yapardınız? Nerelere giderdiniz?

— "*Yeni Melek*" sinemasında cumartesi günleri 14.15 matinesine mevsimlik loca abonmanımız vardı. Buna sahip olmak o zaman prestijliydi. Şimdiki "*Arena*" veya "*Saraçoğlu*" stadlarındaki localar gibi. Ayrıca Harbiye'deki Konak sinemasına da, yeni filmlerin gösterime girdiği salı geceleri 21.45 suaresine loca abonmanımız vardı. Ama oraya çoğunlukla büyükler gider, bize sıra tatillerde gelirdi.

Benim sevdiğim sinema salonlarım vardı. İlkokuldayken Pangaltı'daki üç sinemaya giderdim. Yeni, Tan ve İnci. Daha güncel ve aksiyon filmleri getirdiğinden favorim "*Yeni Sinema*"ydı. Peşpeşe iki film oynardı ve seanslar devamlı olurdu. Bir filmin ortasında içeri girip filmi izlemek mümkündü. İkinci filmi de izledikten sonra, ilk filmin ortasında "*Ben burada gelmiştim*" deyip çıkardık. Eroll Flynn'den "*Üç Silahşörler*", "*Çizmeleriyle Öldüler*" ve "*Kara Korsan*", Yeni Sinema'da seyrettiğim ve unutmadığım filmlerdendir.

Kolej'e geçtiğimdeyse Beyoğlu sinemaları öne çıktı. Atlas, Yeni Melek, Saray, Lale, Emek gibi. "*Yeni Melek*"teki locamız en sevdiğimdi. Sigara araları (*dönemin tabiri ile 'fümuar'*) gençlerin gövde gösterisi yaptığı bir kokteyl niteliğinde olurdu.

Yazları Çiftehavuzlar'a taşınınca açık hava sinemalarının mevsimi başlardı. Çınardibi Çiçek, Şaşkınbakkal Paris, Cadde-

bostan Ozan sinemaları, sık gittiğimiz yazlık sinamalardı. Film başlamadan *"Başlar mısın başlayalım mı?"* diye, arızalandığındaysa *"Makinist!"* veya *" Ses!"* diye tempo tutmak adettendi. Aralarda gazoz içilir, leblebi hem yenir hem de birbirine atılırdı. Bu da âdettendi. O zamanlar sinemada film seyretmek kollektif bir sosyal etkinlikti.

— Şimdi daha çok nerelere gidiyorsunuz ve belli başlı alışkanlıklarınız neler?

— Film her zaman ilgimi çekmiştir. Serra da sinema sever. Şimdilerde film seyretmeyi daha çok evde DVD'den yapıyorum. Serra evde film seyretmeyi sevmediğinden arada bir AVM sinemalarına da gidiyoruz. Ama kişilikleri olmadığından AVM sinemaları beni hiç çekmiyor. Bana iş seyahatlarımın yoğun olduğu dönemde, bir otel zincirinin odasında uyanıp *"Hangi şehirdeyim?"* diye düşündüğüm sabahlar gibi *"Hangi sinemadayım?"* dedirtiyor.

— Lüks ve siz?

— Lükse merakım olmadı. Gelişme yıllarımda, yani ilkokul sonundan üniversite sonuna kadar Robert Kolej'de sekiz yılı yatılı olmak üzere on dört yıl okudum. Böyle olunca arkadaşlarıma çok bağlandım. Küçük, fakat kültürlü, okumaktan ve tartışmaktan zevk alan, spor yapan sosyal bir çevrem vardı. O yıllardaki okul arkadaşlarım, işçi partisi başkanlığından başbakanlığa, bankadan sanayiye, sanattan edebiyata, spordan sivil toplum örgütlerine Türkiye'nin önde gelen insanları oldular. Onlarla beraber olmak keyifliydi. Kolej'de *"yapılan işte başarılı olmaya"* değer verilirdi. *"Lüks"* veya *"zenginliğe"* itibar edilmezdi. Arkadaşlarımın serveti, ırkı, dini konularında bir bilgim yoktu. Ama derslerindeki, spordaki, sanattaki başarılarını oldukça iyi bilirdim.

— Kimler vardı mesela?

— Tanıdıklarımdan tiyatrodan; Haldun Dormen, Genco Erkal, Engin Cezzar, Çiğdem Talu, Çiğdem Selışık, Tunç Yalman, Şirin Devrim, Ali Taygun, Meral Taygun, Nevra Serezli, Zeki Alasya...

Edebiyattan Ülkü Tamer, Ayşe Kulin, Orhan Pamuk; akademisyen; Abdullah Kuran, Talât Halman, Cahit Arf, Şevket Pamuk, Sina Akşin, Berent Enç, Üstün Ergüder, Tosun Terzioğlu; diplomatlar; Nuri Erem, Orhan Eralp, Uğur Ziyal, Ahmet Banguoğlu, Senbir Tümay; medyada; Ercüment Karacan, Betül Mardin, Ömer Madra, Nuri Çolakoğlu, Osman Ulagay, Sedat Ergin; iş dünyasından; Rahmi Koç, Ömer Koç, Semahat Arsel, Sevgi Gönül, Suna Kıraç, Ali Neyzi, Nezih Neyzi, Nejat Eczacıbaşı, Feyyaz Berker, Şevki Figen, Öner Akgerman, Cem Kozlu, Cem Boyner, Halis Komili, Erkut Yücaoğlu, Muharrem Kayhan, Mehmet Emin Karamehmet, Tanju Köseoğlu, Alp Yalman, Esat Edin şu anda ilk aklıma gelenler.

— Başka?

— Saymakla bitmez. Bankacılık tahsili yapmamalarına rağmen ülkemizin ikinci kuşak bankacıları; Vural Akışık, Hüsnü Özyeğin, İbrahim Betil, Burhan Karaçam, Korkmaz İlkorur, Melih Araz; politikada; Tansu ve Özer Çiller, İsmail Cem İpekçi, Rüştü Saraçoğlu, Bülent Gültekin; sinemada; Ömer Kavur; sporda; Şenes Erzik, Samim Uygun aklıma gelenler.

Bak yine aklıma gelenler var: Ayşe Şasa, Celal Şengör, Şakir Eczacıbaşı, İbrahim Bodur, Ercan Arıklı, Gülçin Telci, Cem Karaca, Evin İlyasoğlu, Ömer Kavur, Çiğdem Kâğıtçıbaşı, Soli Özel, Rona Yırcalı, Kriton Curi, Mithat Alam... bu kadar yeter sanırım.

— Dostlarınız ve dostluğunuz çok uzun süreli ve önemliymiş. Bu noktada dostunuz Cüneyt Koryürek'in vefatının ardından yazdığınız yazıdan bir alıntı yapmak istiyorum:

"Kutup yıldızı gibi insana huzur ve yön veren bir mihenk taşı gibiydi.

İhtiyacım olduğunda yanımda olacağından şüphem yoktu.

Kahverengi kadife ceketi, üstten cepli bej pantolonu, pastel gömlek ve kravatları, kütüphane raflarından oturacak yer bulamakta zorlandığım odası, kitap yığını altında kaybolmuş masası, piposu ve gözlüğü ile bende hep araştırma yapan bir profesör izlenimi bırakmıştır. Fizik yönünden değişmediği gibi (uzamadı, kısalmadı, şişmanlamadı, zayıflamadı) değerlerini de hiç değiştirmedi.

Hayat boyu bıkmaz usanmaz bir öğrenci ve öğretmen, mühendis tanımı ile emme-basma bilgi pompasıydı.

2006 yılıda yayınlanan son kitabı ***'Çömez; Öğrenmenin Keyfi'*** *hayat felsefesini yansıtır. Cüneyt hem kitaptaki öğrenci, hem de öğretmeni, 'dost'udur. Cüneyt örnek olarak öğretmeyi severdi.*

Başkalarının yapmasını istediklerini önce kendisi yapardı. Ben de birçok dostu gibi, devamlı öğrenmeyi, bilgilerimi paylaşmayı, sevmeyi ondan gördüm ve öğrendim."

— Yine bir başka veda yazınız. Çalışma arkadaşınız, dostunuz Ergün Önder için:

"Arçelik'in yıllık toplantılarının birinde 'Duygusal bir mühendis kadar çekilmez bir konuşmacı düşünemiyorum' demiştim. Sonraları Ergün bu sözüme birkaç defa takıldı. Fakat onun ve sizlerin hoşgörüsüne sığınarak, Ergün'ü düşündüğümde aklıma gelenleri bu sefer de duygusal bir mühendisin kaleminden sizlere sıralamak istiyorum.

Ergün,

- Robert Kolej'in Bebek tepelerinde, yerden yüksek dünyasında yetişmiş bir gelecek zaman insanı,

- Amerikan yönetim tecrübesini Türk profesyonellerine aktarmak için güçlüklere göğüs geren Prometheus,

- üstüne karşı affetmeyen, mücadeleci, eleştirmen, astına karşı sevecen, hoşgörülü, eğitmen; çifte standardı meziyete dönüştüren bir yönetici,

- daima hücum edecek değirmen arayışında Don Kişot,

- dokuz köyün doğrucu Davut'u,

- kendine batırdığı çuvaldızların üstünde yaşayan idealist Hint fakiri,

- mantık gibi geri tepişi güçlü bir silahın gönüllü silahşörü,

- kendisinden başka herkesi ve her şeyi düşünen filozof,

- doğru görüp istediği gibi yapamamanın kırgınlığı ile keskinleşmiş bir zekâ,

- çalışma hırsı ile yaşam mücadelesini birleştiren bir irade,

- kubbede hoş bir seda, ardında iz bırakmış, soyadını haketmiş bir ömür.

Seni, arkandan içim yanacak kadar tanıma fırsatını bulduğum için mutlu ve gururluyum.

Güle güle Ergün."

— Hazırlık, Orta, Lise ve Makine Mühendisliği yıllarınızdan tanıdığınız sınıf arkadaşınız ve çeyrek asır Tofaş üretiminin patronluğunu yapmış Savaş Arıkan'ın emeklilik töreninde yaptığınız konuşmadan bir alıntı yaparak havayı değiştirelim:

"Savaş makine mühendisi olamasa makine olacak kadar düzenli ve programlıdır. Her olasılığa ve ihtiyaca hazırlıklı olduğundan biz yatakhane arkadaşları acil ihtiyaçlarımızı ondan temin etmek alışkanlığı edinmiştik. Savaş bizleri hiç kırmadı. Her talebimizi karşıladı. Önlemini '**arkadaş mürekkebi**', '**arkadaş kolonyası**' gibi su katılmış ürünler geliştirerek aldığını sonraları anladık.

Yıllar sonra Şahin otomobilim arızalandığında 'Acaba Savaş'tan '**arkadaş arabası**' mı aldım?' diye düşündüğümü hatırlıyorum."

— Hasan Bey, sizin her şeyle ilgili bir de listeleriniz varmış?

— Evet, listelerim var. Oturduğum evlerin listesi. Oturduğum evlerin planları.

Babamın şeceresi, annemin şeceresi. Gittiğim dişçilerin, terzilerin, doktorların listesi. Hayatımdaki hayvanlar, ilki o fotoğraftaki sıpa olmak üzere. Bunların hepsini listelemişim. Listelerden başka bir de kronolojim var. Okullarım, nişanım, nikâhım, askerliğim, babamın vefatı, çocuklarımın doğumu, kayınpederim ve kayınvalidemin vefatları, annemin vefatı, onların tarihleri... Olayları listelemeyi severim. Her şeyin bir listesini tutarım.

— El yazınız da çok güzel. Özenli ve estetik..

— Robert Kolej'de Orta I'de, Atatürk'ün imzasını tasarlayan Vahram Dikran Çerçiyan'dan yazı dersi almıştım. Yazım ondan sonra düzeldi. Mühendislik Fakültesi'nde de öğrenciyken yaz aylarında Teknik Resim dersi vermiştim. Yazım bu ikisinin karışımıdır. Yazıma önem veririm.

— Hangi yazarları seversiniz?

— Yıllar içinde okuma tercihlerim de, sevdiğim ve okuduğum yazarlar da değişime uğradı. Öğrencilik yıllarımda tercihim kurgu romanlardı.

Robert Kolej eğitiminin etkisi ile Amerikan edebiyatının ünlüleri en çok okuduğum yazarlar oldu. John Steinbeck, Ernest Hemingway, William Faulkner, J. D. Salinger gibi.

En sevdiğimse F. Scott Fitzgerald'dır. Romanlarındaki (*The Great Gatsby, This Side of Paradise, The Beautiful and the Damned*) hüzünlü sonbahar havasını, kaybedildikten sonra değeri anlaşılan kişi ve hayatları (*The Rich Boy*), yazarın kişiliğini yansıtan romantik ve kırılgan uslübunu severim.

60'larda *'existentialist'* (varoluşcu) akımın Fransız yazarlarını (Jan Paul Sartre, Albert Camus, Simon de Beauvoir, André Gide) okudum.

Üniversite yıllarımda çağdaş yazarlara geçtim. Philip Roth, John Irving, Joseph Heller, Mark Helprin gibi. Yaşar Kemal, Kemal Tahir, Orhan Kemal tercih ettiğim Türk yazarlarıydı. En sevdiğim de Attilâ İlhan. "*Sokaktaki Adam*"ındaki gemici Hasan karakterini belki de ismi nedeni ile kendime yakın bulurum.

— Sizin yazarlık deneyimleriniz oldu mu?

— Stefan Zweig "*Yıldızın Parladığı Anlar*" kitabının önsözünde "*Hiçbir sanatçı günlük yaşantısının yirmi dört saati boyunca yaratıcı değildir; en önemli ve kalıcı başarılarını, ona ilham gelen ender anlara borçludur*" der.

Benim de yıldızımın parladığı yazılarım olduğunu düşünüyorum. Bunların içinde hatırladığım en eskisi 55-56 döneminde, Kolej'de Orta I sınıfındayken yani on dört yaşımdayken olanı. İngilizce dersinde "*Çocukluğunuz*" (Your Childhood) konulu kompozisyon ödevi için yazdığım "*Çocukluğum hiç yaşamadığım bir şehirde geçti*" (I lived My Childhood in a Town I Never Visited) başlıklı yazımdı.

Baba yurdum Trabzon'a ilk defa kırk beş yaşlarında Arçelik Genel Müdürü'yken iş için gittim. Ancak çocukluğumun Adana'da geçen ilk altı yılı ve İstanbul'da süren devamında Trabzon'la hep iç

içe yaşadım. Küçükken aynı yatağı, daha sonraları aynı odayı paylaştığım babaannemden, ilkokul çağlarımda İstanbul'a gelip uzun süre bizim evde yaşayan büyük kuzenim İhap Subaşı, yaşıt akrabalarım Tolga ve Aykut Subaşı ve babamdan hep Trabzon'u dinledim.

Nüfus kâğıdımda doğum yerim İstanbul yazmasına rağmen hep Karadenizli, bazen de Laz oldum. Kompozisyonun içeriğini tam olarak hatırlamıyorum. Ama hocam Mr. Atwood'un kâğıdımın üstüne "Gramer hataları olmasa 'A' vereceğim ilk kompozisyon" *(The first essay I would consider giving an 'A' if it were not so badly marred by grammer errors)* yazdığını gayet net hatırlıyorum. Bana bugün ilginç gelen o yaşta böyle karmaşık bir duyguyu yazıya dökebilecek özgüvenimin olması.

— Sosyal aktivitelerin neresinde rol alırdınız?

— Sosyal etkinliklerde genellikle organizatörlük yapardım. Planlama, organizasyon ve yönetim hep sevdiğim uğraşlar oldu.

Bakıyorum da girdiğim her kurumda bunun örnekleri vardır; okul mahkemesinde hakim, talebe konseyi başkanı, Tuzla Mercan Yuvası Kulübü Yönetim Kurulu ile başlayıp TÜSİAD Yönetim Kurulu'na kadar uzayan yönetim kurulları, Caddebostan'da apartmanın yöneticisi, Zekeriyaköy'de Kooperatif Başkanı, Kal-Der Başkanı, Kurumsal Yönetim Derneği kurucu üyeliği, Robert Kolej ve Boğaziçi Üniversitesi Mütevelli Heyetleri gibi.

Katıldığım kurumlarda önceliğim, planlama ve kurumsallaşma konusunda oldu. Mühendislik, yöneticilik, eğitmenlik. Ne yapıyorsam yapayım, her zaman yaptığım işin hakkını vermek ve geliştirmek peşinde oldum. Gazetede çıkan bir söyleşimin başlığı "*Garson da olsam en iyisi olurdum*"du.

Ayten Alpman'ın da şarkısında söylediği gibi "*Ben böyleyim*". Her zaman yapılanın üstüne bir şeyler eklemek isterim. Bunu da ailemin Karadeniz köklerine bağlıyorum. Duramıyorum.

— "Motto"larınız var mı?

— Arçelik'te vardı. Ben girdiğimde Arçelik'teki slogan "*Her gün dünden ileride*"ydi. (Everyday, ahead of yesterday). Sonradan

geliştirdiğimiz sloganlarımız da oldu. Sık kullandığım birisi, "*İkinci olmak yarışı kaybetmektir*"di.

Bu slogan, benim fikir olarak benimsediğim bir hedef ama kişilik olarak çevreme vermek istemediğim bir imajdır. Tartışmaya açık yönleri vardır, çünkü sportmenliği ikinci plana atar.

— Bu sizin sözünüz mü?

— Evet. O nedenle de iddialı. Bugün Arçelik üçüncü, beşinci olduğunda kullanılamaz. Ama biz hep birinci olduğumuzdan rakiplerimizin taklit edemeyeceği bir slogandı. Genellikle Serra'ya söylediğim bir sözüm de vardır: "*İyidir bu karar, gidelim Bağdat'a kadar.*" Tercümesi: Bu kararı uygulayalım, daha iyisini buluruz diye fazla zaman harcamayalım.

— Hiç sigara içtiniz mi?

— Gençliğimde sigara içmeyen "*erkekten*" sayılmazdı. Ben de bu nedenle sigara içmeye çalıştım. Ama hem sevmedim hem de Humprey Bogart gibi içemedim. Başarısız birkaç deneme sonrasında bir süre şeffaf naylon gömleğimin göğüs cebinde "*Kent*" paketi taşımakla idare ettim. Daha sonra da sigara ile ilişkimi tamamen kestim.

— Pipo, puro gibi şeyler...

— Sigarayı bile ağzımda gereği gibi tutamadığımdan onları hiç denemedim. Bir müddet sonra "*Ne akıllı çocuk, sigara içmiyor*" dediler. Ben de akıllı olmayı kabullendim.

Unutamadığım bir anım var. İzmir'de babamın yakın dostu Hasan Çakın'ın kardeşi yaşıyordu. Ben de arkadaşlarımı görmek için İzmir'e gittiğimde onun evinde kaldım. Yemekten sonra kahve içiyoruz. Mahmut Amca, "*Yak bir sigara*" dedi. "*Mahmut Amca ben sigara içmiyorum*" dedim. "*Bırak canım! Kimseye söylemem.*", ben ısrar edince de "*Bana güvenmiyor musun? Kızarım ama*" dedi. Baktım işler kötüye gidiyor, mecburen bir sigara yaktım. O kadarla da kalsa iyi, bir hafta boyunca her akşam yemekten sonra kahveyle sigara içtim. Mahmut Amca ona güvendiğimden ben de o mutlu olduğu için memnun olmuştuk. Benim sigara hikâyem de bu kadar.

— Hobileriniz?

— Sinema, müzik ve resim. Fotoğraf kalitesindeki insan portrelerine meraklı değilim.

Picasso'nun bir resmi için *"Bu ne biçim balık? Böyle balık olur mu?"* demişler. O da *"Bu balık değil, resim"* demiş. Ben de *"resim"* seviyorum.

— Peki resim yapıyor musunuz?

— İlginç bir hikâyem var. Kolejde, sanırım Orta III'te resim hocamız İlhami Demirci'ydi. Benim çizgim güçlü olduğundan resimde sınıfın önde gelenlerindendim. Kırmızı çatılı evler, mavi nehirler, kolu kafası yerinde insanlar çizerdim.

İlhami Demirci de (*O zaman tanınmış bir ressam olduğunu bilmiyordum*) bunları beğenmezdi. *"Kitap resimlemesi mi yapıyorsun? Fotoğraf mı çekiyorsun?"* diye beni eleştirmesinden rahatsız olurdum.

Sonunda İlhami Hoca'nın resimden anlamadığına hükmettim ve bunu belgelemek için bir komplo hazırladım. Evde Bedri Rahmi'nin babama hediye ettiği, o zaman çok yaygın olmayan *"Kemençe Çalan Karadenizli"* tablosu vardı. Serde Karadenizlilik de var ya bu tabloya bakarak aynısını yaptım. Hatta benimkinin daha iyi olduğunu bile düşündüm :) Resmi İlhami Hoca'ya verdim. Senaryom hazır; *"Olmamış, yine kenar süsü yapmışsın"* diyecek. Ben de *"Hocam, bu bir Bedri Rahmi. Sen resimden bu kadar anlıyorsun"* diyeceğim. Ama evdeki hesap çarşıya uymadı. İlhami Hoca resme bayıldı. Üstelik sınıf sergisi için resmi alıkoydu. Çok utanmıştım. Hem Hoca'dan şüphe ettiğimden hem de sergiye alınan resmin taklit oluşundan.

Geçen yıl, İlhami Hoca'nın beğendiği resimleri sakladığı ve vefatından sonra ailesinin de bu resimleri Kolej'e verdikleri ortaya çıktı. Ben resmimi Kolej'deki sergi duvarında görünce bir kere daha yerin dibine geçtim. Aradan yarım asır geçmişti ve artık Bedri Rahmi'nin resimlerini, stilini herkes tanıyordu. Altında *"Subaşı"* yazıyordu ama resim bal gibi *"Bedri Rahmi"*ydi. Resimlerin okula fon sağlamak için satıldığını öğrendiğimde çok sevindim. Hemen gidip resmi satın aldım. Şimdi bende ama gözlerden ırak tutuyorum.

Resim kariyerim sonraları Mercan Yuvası'nda etkinliklerin posterleri ve çektiğimiz filmlerin jenerikleri ile devam etti.

İş yaşamımda da sıkıldığım toplantılarda karikatür ve hat çizimleri yaptım. Rahmi Bey'inkiler kadar güzel olmasa da, iyi olduklarını düşünüyorum.

Tiyatro, müzik, dans gibi sanata olan hevesimle becerim genellikle ters orantılı oldu. Mahalle baskısından kendimi kurtarabilsem –ki mümkün değildir– *"stand up"* yapmak isterdim.

— Neden?

— Tuluat bilgi dağarcığı, hafıza gücü ve çabuk bir zekâ istiyor. Bunlara ve esprinin ham maddesi olan *"ters mantık"*a sahip olduğumu düşünüyorum.

Laz, Bahriye'ye başvurmuş, *"Yüzme biliyor musun?"* diye sormuşlar. Laz şaşırmış *"Haçan sizin cemunuz yok midur?"* demiş. İşte ters mantığı anlatmak için, böyle araya laf sıkıştırmayı seviyorum.

— Dostlarınızla da böyle bir iletişiminiz var galiba?

— İşin kötüsü düşmanlarımla da öyle.

— Öğrencilerinizle ilişkinizde de böyle bir üslubunuz olduğu söyleniyor. Derslerinizden çok keyif alıyorlarmış. Biraz da bunları konuşalım. Eğitmenlik nasıl başladı, ne ifade ediyor sizin için?

— 90'ların sonlarında Marmaris'te öğretim üyelerinin kurduğu *"Amos Profesörler Sitesi"*nden küçük bir konut aldık. Sitede baktım herkes birbirine *"hocam"* diye hitap ediyor. Üstelik bana da *"hocam"* diyorlar. O yıllarda hocalıkla ilgim yok, utanıyordum :)

Ben de yöneticilikten emekli olur olmaz Koç Üniversitesi'nde ders vermeye başladım. Artık bana *"hocam"* denilmesinden rahatsız olmuyorum.

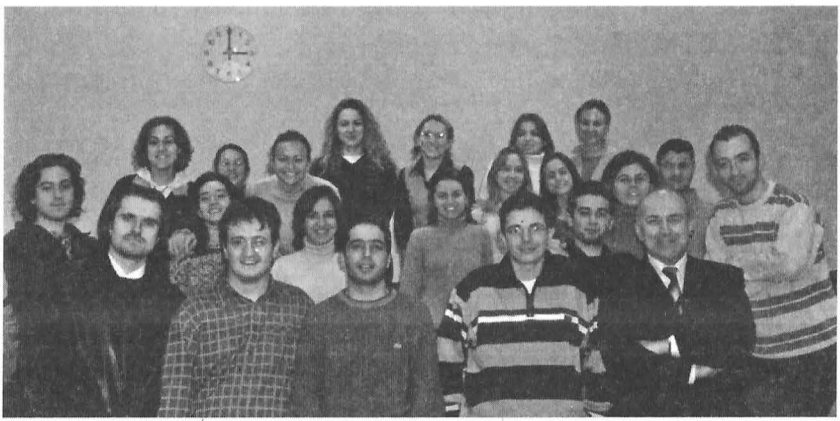
Eğitimin çok önemli olduğu konusunda herkes hemfikir. Nasıl olması gerektiğine gelince herkesin görüşü farklı. Robert Kolej'de on dört yıl okudum. 1953'te girdiğimde Kolej'in üniversitesi yoktu. Üniversiteye geçtiğim 65 yılındaysa Ortaokul kapanmıştı. 80'li yılların ortasında Robert Kolej'in Mütevelli Heyeti'ne seçildim.

Yirmi yıl görev yaptım. Hâlâ *"onursal üye"* olarak Türkiye'deki toplantılara katılıyorum.

Emeklilik yılları yaklaşırken sonrasında ne yapacağımı düşünmeye başlamıştım. Yönetim ustası Peter Drucker'in bir sözü var; *"Hayatınızın ikinci yarısını birinci yarısından planlamadıysanız, geç kalmışsınızdır"* diye. Uygulamalı yöneticiliği bırakıp yönetim kurullarında *"imza mühendisi"* olarak görev yapacağım zaman eğitime geçmeyi düşünüyordum.

2002 yılının Mayıs ayında Koç Holding'in genel kurulunda Başkanlık'tan emekli oldum. Sadece yönetim kurullarında üyeliklerim kaldı.

O yıllarda Kolej'den sınıf arkadaşım Tosun Terzioğlu Sabancı Üniversitesi'nde, Mütevelli Heyeti'nden arkadaşım Atilla Aşkar da Koç Üniversitesi'nde rektördüler.



Koç Üniversitesi'ndeki ilk öğrencilerimle (2002)

Her ikisi ile de görüştüm. Koç Topluluğu'ndaki geçmişim ve Zekeriyaköy'e yakın olmasından ötürü tercihim "Koç Üniversitesi" oldu. 2002 sonbaharından itibaren Koç Üniversitesi'nde *"Stratejik Yönetim"* (Strategic Management) dersi veriyorum.

Yöneticiliğin sınıfta öğretilebileceğine inanmıyorum. Deneyim şart. Tıpkı eline raket alıp kortta bir rakibe karşı topa vurmadan tenisin, suya girmeden yüzmenin öğrenilebileceğine inanmadığım gibi.

Yönetimin kurallarını, teorilerini, tarihini, iyi ve kötü örneklerini sınıfta öğrenebilirsiniz. Ancak bir grup insanı bir amaca yönlendirip rekabet karşısında sonuç almadan yönetici olamazsınız. İş hayatında karşılaştığınız sorunların üstlerinde bu pazarlama, bu finans, bu üretim, bu insan kaynakları gibi başlıklar yok.

— Dersi siz mi seçtiniz?
— Ben seçtim.

— Yöneticilikten sonra çok başka bir deneyim. Neler hissettiniz?
— Kolejde, askerlikte, Arçelik'te, Holding'de ve sonunda da üniversitede öğretmenlik hevesim hep sürmüştür. Bilgimi paylaşmayı severim.

İlk zamanlar her şeyde olduğu gibi "*iyi*" olmak istiyordum, bu yüzden tedirgindim ve çok çalıştım.

İş hayatında çok sayıda yönetim modası yaşadım. Bunların birçoğundan bugün söz bile edilmiyor. Ancak bazı temel kavramlar her zaman geçerliliğini koruyor. Ben uzun yıllara dayanan iş deneyimimde raf ömrünün uzun olduğunu gördüğüm kavramları öğrencilerle paylaşmak istedim. Bir açıdan 20. Yüzyıldan 21. Yüzyıla taşınabilecek temel yönetim kavramlarını tartışıyoruz.

Koç Üniversitesi'nde beğendiğim bir uygulama var. Her sömestirin sonunda öğrenciler öğretmenlerini değerlendiriyorlar. Öğrencilerden yüksek not alınca motive oldum. İyi not almanın kolayını da buldum; yüksek not veriyorum. Karşılıklı alışveriş yapıyoruz :) Şaka bir yana, öğrencinin notu iyi değilse sorunun büyük bir ihtimalle öğretmende olduğuna inanırım.

— Eğitmenlikte bir "challenge" var mı? Kendinize koyduğunuz hedeflere ulaştınız mı?
— Hedeflerime ulaştığımı söyleyemeyeceğim. Kendiminki dahil yüksek eğitimi teori ağırlıklı bulduğumdan hayata atılmak üzere olan gençlere kavramları deneyimimle dengelenmiş olarak anlatmaya çalışıyorum.

Ders vermeye başladığımda öğrenci adedini yirmi kişi ile sınırlandırmıştım. Bu sayede ders hem interaktif olabiliyor hem de ben öğrencilerimi daha yakından tanıyabiliyordum. Az sayıda öğrenci ile şirket ziyaretleri düzenlemek de mümkün oluyordu. Ders ilgi çekti ve yüksek talep oldu.

Üniversitede kayıtlar ilan edilen tarih ve saatte internet üzerinden yapılıyordu. Kayıtlar saat 12.00 de başlıyor, benim sınıfım 12.05 te doluyordu. Yirmi kişilik kontenjana seksen kişi kaydoluyordu. Bu durum, vahşi batıda en hızlı silah çekenlerin hayatta kalması gibi sadece internete en hızlı girenler kayıt olabiliyor diye düşünmeme neden oldu.

Birçok öğrenci birkaç sömestirdir dersi almaya çalışmalarına rağmen kayıt sıraları gelmediğinden bana dert yandılar. Bunun üzerine ben de öğrenci sınırını önce otuza çıkardım. Yetmedi kırka çıkardım. Bu da yetmedi, iki şubeye ders vermeye başladım. Kırklar da elliye yaklaştı. Bu sömestir iki şubede doksan iki öğrencim var. Ders daha çok *"lecture"*a döndü. Kırk elli kişilik sınıflarda tartışma yapmak kolay olmuyor.

— Belki öğrencilerinizin bu kadar talepkâr olmalarının bir sebebi de dersi veriş biçiminizle ilgilidir?

— Bahsetmiştim, Kolej'de Behçet Kemal Çağlar "Türk Edebiyatı" hocam olmuştu. Behçet Bey, 45 dakikalık dersin 20 dakikasında ezberden şiirler okur, dersi çok keyifli geçerdi. Ancak çok coşkulu konuştuğundan ön sırada oturanlar için biraz serpinti tehlikesi vardı. Sınıfa erken gelenler gerilerde oturur, ön sıra geç gelenlere kalır, böylece hak yerini bulurdu. Behçet Kemal, coşkulu bir Atatürk hayranıydı, Atatürk'ü ondan dinlemek bambaşka bir zevkti.

Kara tahtanın *–60'larda Kolej'de karatahtalar sinemaskop perdeler gibi sınıfın bütün enini kaplardı–* bir ucundan diğer ucuna koşarak *"Buradaan Anadolu halk edebiyatı; buradaan Divan edebiyatı; bunların birleştiği nokta da Türk edebiyatı"* diyerek anlattıklarını hâlâ hatırlıyorum.

Ayrıca Behçet Bey'in ders yöntemi de beni çok etkilemişti. Behçet Kemal az sayıda kavramı sık tekrarlayarak *–yani reklamcıla-*

rın "tekrar" kurallarını dersinde uygulayarak– kafamıza sokardı. Aradan altmış yıl geçmesine rağmen söylediklerinin çoğu hâlâ aklımda. Diğer öğrendiklerimin çoğunu unuttum ama Behçet Bey'in sözleri hâlâ kulaklarımdadır: **"Likörü kahve fincanında ikram edeceksiniz."**

Amerikan okulunda okuduğumuz için, Amerikan ve Batı kültürünü öğreniyorduk. Ama öbür taraftan da kendi köklü bir kültürümüz vardı. Behçet Bey daha önce de bahsettiğim bu sözleriyle bize Batı kültürünün içeriğini kendi kültürümüzü kaybetmeden almamızı telkin ederdi.

Ondan sonra ben de hep böyle düşündüm. *"Batının beğendiğin değerlerini al ve kendi kültürün ile yoğurarak uygula. Batı kültürünü kendi kalıpların içinde benimse."* Her zaman da öyle yapmışımdır.

Kendi dersimde ben de Behçet Kemal Çağlar'ın usulünü uygulamaya çalışıyorum. Kırk yıllık iş yaşamımda raf ömrünün uzun olduğunu gördüğüm, ileride de değişmeyeceğine inandığım az sayıda temel kavramı, iş yaşamından gerçek örneklerle anlatıyor ve sıkça tekrarlıyorum. Kavramlar az ve öz olunca ders de öğrenciye kolay geliyor. İlk sınavları özellikle kolay yapıp öğrencilerin dönem başında aldıkları yüksek notlarla motive olmalarını istiyorum. Spordan bir gözlemim var: Türk takımları katıldıkları uluslararası turnuvaların genelinde ilk iki maçı kazanırlarsa final oynuyorlar; ilk iki maçı kaybederlerse gruptan çıkamıyorlar. Erken başarıların sonuca etkisi müspet, erken başarısızlıkların etkisiyse menfi oluyor.

Bir de öğrenciler son sınıfa gelene kadar formüle, teoriye doymuş oluyorlar. Benim deneyimlerimden ve tanınmış yerli-yabancı kurumlar ve kişilerden gerçek hikâyelerle anlattığım kavramları daha rahat anladıklarını düşünüyorum. Zaten en çok okunanlar hikâye kitaplarıdır.

Ayrıca bu ders öğrenci açısından matematiksel yaklaşımla da verimliliği yüksek bir ders. Mühendislikte verimlilik; çıktı bölü girdi'ye eşittir. Benim dersimin öğrenci açısından girdisi (*ders artı ders dışında çalışma süresi*) düşük; çıktısı'ysa (*dönem notu*) yüksek. İleride öğrendiklerinin yüksek oranda hatırlanma ihtimali de cabası. Şimdiki çocuklar bunları değerlendirebilecek kadar harikalar.

Strateji, temelde A noktasından B noktasına rakiplerinizden önce gitmenin yöntemidir. Hepimiz doğuştan stratejistiz. Evden çıkıp AVM'ye gitmek istiyorsan trafik şartlarına (*dış etkenler*) ve ulaşım imkânlarına (*iç etkenler*) en uygun stratejiyi bulamazsan gereksiz zaman ve para (*kaynak*) harcarsın.

Strateji oluşturmak, büyütüldüğü kadar karmaşık bir yöntem değil. Zor olan stratejinin uygulamasıdır. Yöneticiliğin zorluğu da kullanılan malzemenin insan olmasından kaynaklanır. İnsan yönetimi ilim değildir, bu nedenle tekrarlanamaz. Örneğin su, ısısını sıfır dereceye indirdiğinizde donar, 100 dereceye çıkardığınızdaysa kaynar. Bu şartları her uyguladığınızda aynı sonucu alırsınız. Bu ilimdir, dolayısıyla tekrarlanabilir. İnsanın kaç derecede donduğu, kaç derecede kaynadığıysa değişir. Hem insandan insana değişir, hem de aynı insan, aynı etkiye ikinci sefer farklı tepki verebilir. Dolayısıyla yöneticilik, ilimden çok sanata yakındır. Performansınızı artırmanın yolu da sürekli deneyimdir. Yani prova.

— Okulda ders verirken "Raf ömrünün uzun olduğunu bildiğim stratejilerle bildiklerimi anlatıyorum" dediniz. Ne gibi mesela?

— Raf ömrünün uzun olduğunu düşündüğüm yönetim esaslarının birincisi; "*Yönetim insan idaresidir*". Bu eskiden de öyleydi, bugün de öyle, yarın da öyle olacak. Değişmeyecek. Öğrencilerim bunu öğrenip yönetici olduklarında "*insana*" odaklanırlarsa, bütün iş yaşamları boyunca dersimden yararlanırlar.

Yıllar boyunca güncel olup bir süre sonra unutulan "Yönetim Modaları"nı *(Management Fads)* gösteren bir tablom var. Yöneticilik yaptığım 80'lere Japonlar damgalarını vurduğundan "Kalite Çemberleri", "Toplam Kalite Yönetimi" "Zamanında Teslim" *(Just in Time)* gibi uygulamalar modaydı. Bugün bu uygulamalardan bahsedilmiyor. Yönetim kitaplarının çok satanları Tom Peters'in "*In Search of Excellence*", Jim Collins'in "*Built to Last*" kitaplarında başarılı yöntemleri ile örnek gösterilen şirketlerin çoğu listelerden ve gözden düştü. Ama yönetimin yani insan idaresinin başarıdaki önemi hep birinci sırada yer alıyor.

Öncelikle insanları bir hedefe inandırıp yönlendireceksin; ikincisi motive edeceksin; üçüncüsü hatalarından ders almalarını sağlayacak, başarılarını ödüllendireceksin; dördüncüsü onlara güveneceksin ki onlar da sana güvensinler. Ve bütün bunları yaparken de önlerinden gitmeyip arkalarında olacaksın. Çinli düşünür Lao-Tszu bunu Milattan 500 yıl önce söylemiş. 2500 yıldır geçerliliğini koruduğuna göre raf ömrü uzun demektir.

— Hem liderlik yapıp hem de onların arkasından gitmek?

— Baştaki "*Benim kararım, ben yaptım*" şeklinde davranırsa strateji ve başarılar kişiselleşiyor, kurumsallaşamıyor. "*Fatih Terim giderse Galatasaray çöker*", "*Bin Ladin ölünce El Kaide biter*", "*Vehbi Bey'den sonra Koç Topluluğu dağılır*" şeklindeki lider bağımlı inanışlar, kurumların sürdürülebilirliklerini tehlikeye sokar. Kurumun hedeflerinin önde, liderinse takipçilerinin arkasında olması gerek. Benim anladığım liderlik bu. Mussolini'nin, Hitler'in, Stalin'in liderlikleri gibi önde giden lider değil.

— Gençlere inanıyor musunuz? Onlardan ümidiniz var mı?

— Kesinlikle evet. Özellikle K-12 süresindeki gençlere hayranım. Bütün mesele onların yaratıcılığını köreltmeyelim.

— Siz onlardan neler öğreniyorsunuz?

— En çok iki-beş yaşlarındaki küçük çocuklardan öğreniyorum. Müthiş bir yaratıcılıkları, berrak bir mantıkları var. Çalışma odama torunlarımın iki-üç yaşlarında yaptıkları resimlerini asmıştım. Bana göre özgün ve güzel resimlerdi. Odamdaki resimleri görenler ben söylemeden onların küçük çocukların yaptığı resimler olduklarını anlamadılar. Oysa şimdi torunlarım kırmızı damlı ev, önünde mavi ırmak, yanında yeşil ağaç, gökte sarı güneş resimleri yapıyorlar.

Toplum ve okul, maalesef yaratıcılıklarını kırıp onları bir kalıba soktu. Ben başta torunlarım olmak üzere çocukların kalıp öncesi dönemlerinden insani davranışları ile ilgili çok şey öğreniyorum. Bir çocuk örneğin, yüz ünite yaratıcılıkla doğuyor. Okula gittiğinde ailesi ve yakın çevresi bunu seksene indirmiş oluyor. K-12 eğitimiy-

se yaratıcılığı yirmi beşe indiriyor. Eğitim sistemimizi çocuğun yaratıcılığını, sağduyusunu, özgüvenini yirmi beşe indirmeyip kırkta bırakacak şekilde revize edebilsek, çocuklarımızın yaşıtlarına fark atacağına inanıyorum.

— Eğitim hayatınız sizin yaratıcılığınızı öldürdü mü?

— Ben iyi bir öğrenciydim. Daha önce de söylemiştim 60'lı yıllarda iyi öğrencilerin mühendis olmaları beklenirdi. Bundan şikayetçi değilim, çünkü mühendislik sevdiğim bir meslek. Ama benim üzüldüğüm şey, "*Ben ne olmak istiyorum?*" diye hiç düşünmemiş olmam. Öyle yetiştirilmedim. Büyüklerim daha deneyimliler, benim iyiliğim için en doğru kararı verirler mantığı ile ailemin ve toplumun gösterdiği yolu seçtim. Daha önce "*stand-up*" komedyenlik hevesimden bahsetmiştim. Belki sahnede veya film senaristi olarak daha mutlu ve daha verimli olurdum, kim bilebilir?

— Çok da mütevazısınız. Ekşi Sözlük'te öğrencilerinizden biri şöyle yazmış:

— Hasan Subaşı, Arçelik eski Genel Müdürü ve de şu an itibariyle Koç Üniversitesi'nde "*management*" dersi veren ve de Koç Holding yönetim kurulunda olan şahsiyettir. Vizyon sahibi ve de başarılı bir insandır. Bizzat duyduğum, dersini alan bir öğrencisiyle şöyle bir diyalogunu örnek vermek istiyorum:

Öğrenci: "*Hocam ben mezun olduktan sonra kendime şöyle bir kariyer planı çizdim. Sizce doğru mu, tavsiyeleriniz nelerdir?*"
Hasan Subaşı: "*Bence gayet güzel bir plan çizmişsin ve de hedeflerini koymuşsun. Ben memur ailesinden gelme bir yöneticiyim. Benim sana vereceğim tavsiyeler seni ileriye götürmeyebilir. Bence seçtiğin hedeflere ulaşmak için o alandaki başarılı insanlardan fikir alman daha uygun olur.*"

— Ne söylemek istersiniz?

— Söyleyeceğimi söylemişim zaten.

— Peki o zaman şimdi söylemediğiniz bir şey soracağım. Evraklarınızın arasında kimden geldiğini öğrenemediğim *–zira o kısım kesilmiş–* bir e-posta çıktısına rastladım. Mesaj aynen şöyle:

"Hasan Bey,

Arçelik'in Koç ve Türk sanayiinin *"Amiral Gemisi"* olduğu dönemlerde bize hep *"Ben amiral değilim. Amiral gemisinin kaptanıyım"* dediniz. Türkiye'nin en büyük şirketi, en beğenilen şirket, en tanınan marka, kalite ödülü, teknoloji ödülü sıralamalarının değişmez birincisi Arçelik'i artık listelerde göremeyip *"Amiral gemisine ne oldu?"* diye düşündüğümde gerçeği gördüm. Amiral gitti.

Bizi hep kandırdınız Hasan Bey, *"Siz Amiraldiniz"*.

— Peki buna ne diyeceksiniz?

— Gemi hâlâ seyir halinde derim.

Ama bak sana ne söyleyeceğim. Geçenlerde bir yazısında Ertuğrul Özkök şöyle yazmış:

"...

Araya 20 yıllık Hürriyet genel yayın yönetmenliği girdi.

Ben istemesem de bana amiral gemisinin kaptanı muamelesi yaptılar.

İnsan bu...

Direniyor direniyor, sonra bir gün geliyor, 'Ya galiba gerçekten öyleyim' diyor.

'Amiral gemisinin kaptanı olma hali' bana sonradan geldi.

Görevdeyken hiç öyle bir şey hissetmiyordum da son iki yılda öyle şeyler yazıldı çizildi ki...

'Ben gerçekten bu geminin kaptanıymışım' demeye başladım..."

Arçelik, Genel Müdürlüğüm öncesinden *"Koç'un Amiral Gemisi"* olduğundan bana *"amiral gemisi kaptanı"* hali sonradan gelmedi. Ama *"Amiral"* olduğumu düşünmediğimden, e-posta hoşuma gitmişti.

— Artık bu bölümü sizin çok sevdiğiniz bir şiirle kapatmak istiyorum. *–Ne de olsa şair kızıyım–*

Nâzım Hikmet'in "Kuvay-ı Milliye" adlı eserinden bir şiir ...

— Evet, ***"Kartallı Kazım"*** şiirini, özellikle son kısmının kendi iş hayatımı özetlediğini düşündüğümden dolayı çok severim.

"Demek istediğim,
böyle günlerde bile, böyle bir adamı bile bu çeşit öldürüp
ortalık duruldukta, yıllarca sonra mehtaba baktığın vakit
üzüntü çekmemek için,
ya insanlarda yürek dediğin taştan olacak,
yahut da dehşetli namuslu olacak yüreğin.
Kâzım'ınki taştan değildi çok şükür,
fakat namuslu.
'Ne malûm?' dersen:
Dövüştü pir aşkına,
yaralandı birkaç kere
vesaire.
Ve kavga bittiği zaman
ne çiftlik sahibi oldu, ne apartıman.
Kavgadan önce Kartal'da bahçıvandı,
kavgadan sonra Kartal'da bahçıvan...

Sonsöz

"Yönetici seçerken yöneticinin sadece kendisinin değil ailesinin de değerlendirilmesi gerekir" tezim bir kez daha doğrulandı. Ailenin değerleri çocuğun içine nüfuz ediyor ve geleceğini şekillendiriyor. Bu da çıkan üretimin kalitesini belirliyor. Hasan Subaşı, bu tezin güzel bir örneği.

Bu sayfaya geldiyseniz eğer ve bu satırları okuyorsanız, kalıcı ve gerçek başarının formülünün asırlarca hiç değişmediğine ve değişmeyeceğine de şahit oldunuz demektir. Tıpkı Hasan Subaşı'da olduğu gibi.

Söylemiştim, bu kitap samimi bir merakımın bir serüvene dönüşmesiyle ortaya çıktı. *"Peki sen bu serüvende neler yaşadın"* diye soracak olursanız?

Yüksek tepeler ve açık denizlerdeki yalnızlığın kaçınılmazlığına, başarının zor bir yolculuk olduğuna tanık oldum. Görevi yerine getirebilmenin hazzına, verirken almanın coşkusuna, özel yaşamdaki ıskaların hüznüne eşlik ettim.

Onunla ve yakın çevresiyle yaptığım sohbetler, arşiv taramaları ve kendi izlenimlerim sonucunda Hasan Subaşı'nın gerçek bir *"Karadenizli Uzunyol Kaptanı"* olduğuna karar verdim.

Karadeniz gibi sakinken, birdenbire hırçın ve coşkulu. Sabır denen şeyden nasibini almamışken birdenbire sabırtaşına dönüşen, gülmeden güldürebilen. Evinin yolunu, işinin usulünü bilen.

Tüm anlam arayışlarından sıyrılarak, tüm kodlamaların dışına çıkarak başına buyruk davranabilen.

Doğaya, iktidara ve tüm tahakküm araçlarına karşı direnen, kimselere haber vermeden bildiği her şeyi arkada bırakarak alıp başını gidebilen.

Ve hep normalliğe, sıradanlığa direnip ama çok sıradan olabilen, çelişkilerle, ikilemlerle dolup taşarken ne yapacağını kolayca bilebilen.

Her şeye rağmen dimdik duran, zorlu fırtınalarda cesur ve hafif esintilerde narin olmayı bilen.

Konuşmadan konuşan, istemeden alan.

Güçlü, çalışkan, vakur.

Töreni bitse de zamanı hiç bitmeyecek.

Hâlâ öğrenirken bize dersler verecek.

Buymuş Karadenizli olmak.

İşte bu yüzden "Hasan Subaşı"ymış dedim.

İşte bu yüzden teşekkürler Hasan Bey.

V

KENDİ KALEMİNDEN



Bu bölümde Hasan Subaşı'nın kendi kaleminden çıkmış yazıları okuyacaksınız. Bazen onun düşündüklerini öğrenecek, bazen de kendinizi onun seslendiği topluluğun içinde bulacaksınız.
Hepsi Hasan Subaşı imzalı. Hepsi onu daha iyi tanıyabilmek için.

1966 yılında Vehbi Koç'un vefatından sonra Arçelik kurum dergisi "AYDA BİR" de çıkan "Vehbi Bey" başlıklı yazıdan alıntı:

"...Vehbi Bey'i toprağa verdiğimiz salı günü akşamı bir fırsat bulunca bayramdan beri biriken evrakın başına oturdum. Günün yorgunluğu ile TÜSİAD'dan gelen uzunca bir raporun sayfalarına göz atıp dosyalamaya niyetlendim ama yapamadım. Elim gitmedi. Ama sanki birisi *'Sen Vehbi Bey'in yanında yetişmiş adamsın, işini yarım yapmazsın'* diyordu.

Raporu sonuna kadar okudum ve o soğuk şubat akşamının geç saatlerinde benzemeye çalıştığım babamın tek olmadığını hissedip ürperdim. Kalkıp bir süre penceremden Nakkaştepe'yi seyrettim. Odalarda hâlâ yanan ışıklardan yalnız olmadığımı görünce içim ısındı. Rahatladım, yüreklendim.

Vehbi Bey'in bir asırda yarattığı eserin gelecek asırlarda da adına layık yaşayacağı inancı ve azmi ile masama, işimin başına döndüm."

1997 yılında Koç Holding'de Başkanlık sisteminin kurumsallaşması hakkındaki yazısından alıntı:

"Koç Holding, kuruluşundan Türkiye'nin bir numaralı özel sektör topluluğu konumuna Sn. Vehbi Koç Başkanlığı altında ulaşmıştır. Koç Holding'in kurumsallaşması Başkan (CEO) sistemini değiştirmek yerine Başkanlığı kurumsallaştırmaktan geçmelidir.

Bir şahsın işin başında olması kurumsallaşmak ile ters anlamlı değildir. Genelkurmay Başkanı'nın mevcudiyeti ordunun kurumsal

olmadığı anlamına gelmez. Ordu her dönemde bir Genelkurmay Başkanı çıkartmayı kurumsallaştırmıştır. Her başkan bir Mustafa Kemal veya bir Fevzi Çakmak olmasa bile sistem yürümektedir. Atatürk'ün yerini kimse dolduramaz düşüncesiyle Başkomutanlık bir komiteye tevdi edilmemiştir.

Sorun bugün çözülüp Başkanlık (CEO) kurumsallaştırılamazsa ilerde çok daha zorlaşacaktır.

Başkanın Topluluğu felakete sürükleme riski büyük değildir. Öncelikle, bir seçme sürecinden geçecek göreve gelen şahıs, gerekli tecrübe ve yeteneklere sahip olacaktır. Ayrıca Topluluğun yapısında yeterli kontrol ve denge mekanizmaları mevcuttur.

ABD'nin yönetimi kırk dört yaşındaki Clinton'a emanet edilebiliyorsa Koç Topluluğu'nun yönetimi de bir başkana bırakılabilir."

1997 yılında Arçelik'e yeni katılan gençlere yapılan konuşmadan alıntı:

"Arçelik'e hoş geldiniz!

Kimin söylediğini unuttuğum bir söz hatırlıyorum: '*Hayat ileri doğru yaşanır, ama geriye doğru anlaşılır.*'

Ben hayatımın en güzel dönemlerinden birinin kapandığını, bir an önce diplomaya ulaşmak telaşı ile koşarak yaşadığım okul yıllarım geride kalınca anlamıştım.

Arçelik'in yeni mensupları. Önünüzde hayatınızın, okul yılları gibi, değerini bilmenizi istediğim güzel bir dönemi var. Büyüklerimden çok dinlediğim bir sözü size tekrarlayacağım. '*Bu yılların kıymetini bilin.*' Bir gün geriye baktığınızda bu klişenin manasını daha iyi anlayacaksınız.

Mensupları arasına katıldığınız kurum sıradan bir şirket değil, Türk sanayii ile yaşıt. Ülkemizin, yıllardır bir numaralı özel sektör kuruluşu. Sektöründe markası, teknolojisi, çalışanı ve sermayesi Türk olan tek firma.

Gözlerimi kapayıp bir an için sizler gibi Arçelik'e ilk geldiğim günlere, geçmişe dönüyorum...

Şimdi görkemli bir kelebek olan Arçelik'in kozasını yeni delmiş kurt halini özlüyorum...

Kendimi bayramlarda başlarında kalpak, sırtlarında üniforma, ellerinde karabina ve göğüslerinde madalya ile dolaşan eski muhariplere benzetiyorum... İçimden 'Ben de Arçelik'liyim' diye geçiriyor ve belli etmemeye çalıştığım bir gururla ekliyorum. Eskilerden.

Hepinize, ileride aynı naftalin kokulu hisleri, aynı gururla yaşamanın mutluluğunu dilerim.

Yolunuz açık olsun!"

1999 yılında 30. çalışma yılını tamamlaması üzerine Rahmi Koç'un Anadoluhisarı'ndaki evinde verdiği davette yaptığı teşekkür konuşması:

"İnsan, hayatını şekillendiren seçimlerin hepsinde söz sahibi değil.

Örneğin ben dünyaya erkek, Türk ve Subaşı ailesinin çocuğu olarak gelmişim. Bunları seçme şansım olmadı, hepsinden memnunum. Allah'ın şanslı kullarından olduğumu düşünüyorum.

İlkokulu Şişli Terakki'de; orta, lise ve üniversiteyi Robert Koleji'nde okudum.

İlkokulu ben değil ailem seçti. Koleje gitmek istiyordum ama ne olduğunu bile bilmiyordum. Bunu ben de istedim; giriş imtihanını da kazandım, fakat seçimin tamamen benim olduğunu söyleyemem.

Benim önemli seçimlerim okul yıllarında başladı. 60'lı yılların başında hayat arkadaşımı seçtim. Veya beni seçmesine çalıştım. Sonuçta seçiştik. Askerliğimi tamamladığım 60'lı yılların sonundaysa hayatımı yurtdışında değil Türkiye'de kazanmayı, kendi işimi kurmak yerine profesyonel olmayı ve Koç Topluluğu'nda çalışmayı seçtim. Daha birçok seçimler yaptımsa da hayatımı yönlendiren seçimlerin başında bunlar geliyor.

Hayatta başka hiçbir doğru seçim yapmasam bile eşimi ve işimi doğru seçmiş olmanın gururunu hep taşıyacağım. Eşimle beraberliğimiz kırk yılı, işimle beraberliğimiz de otuz yılı aştı. İkisinin de inişleri çıkışları oldu. Ama arkama dönüp baktığımda doğru seçim yaptığımı görüyorum.

Bana bu mutluluğu yaşatan hayat arkadaşıma ve otuz yılımı paylaştığım Koç Topluluğu'ndaki iş arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım."

2000 yılında Arçelik'in 45. yılı nedeniyle basılan "MAMULATTAN MARKAYA" kitabına yazdığı "*Sonsöz*":

"Arçelik'in ilk kırk beş yılının otuz yılına tanıklık etmiş bir mensubu (*yirmi beş yılı üst düzey yönetici*) olarak kurum tarihi belgeselini sizlerle paylaşmaktan mutluyum. Elinizdeki kitap, çalışanların anıları ile bir şirket kültürünün tohumlarının atılmasını ve filizlenmesini belgelerken Türk Sanayi tarihinin kuruluş dönemine de ışık tutuyor.

Arçelik, Türk Sanayi tarahinde tartışılmaz bir ayrıcalığa sahip. Buzdolabına '*frijider*' denildiği, '*Asılacaksan İngiliz ipiyle asıl*' deyiminin yaygın olduğu bir dönemde, '*içinde motor olan*' sanayi ürünlerini bir Türk markası ile piyasaya sunmak cesareti göstermiş sermayesi, yöneticisi, çalışanı Türk olan bir şirket. Arçelik, Türk ailesini teldolaptan buzdolabına, leğenden çamaşır makinesine taşımış, ev kadınını bulaşık derdinden kurtarıp yemek pişirme keyfine kavuşturmuş, elektrikli ev aletlerini küçük bir kesimin tekelinden çıkarıp ülkenin bütününe yaymış bir şirket. On altı milyon hanelik Türkiye parkında elli beş milyon ürünü kullanılan, her evde bir ürünü olduğunu iddia edebilen bir şirket. Türkiye'yle yetinmeyip sanayinin beşiği Batı Avrupa pazarlarında da ürünleri ve markaları ile milyonlarca haneye girmiş '*Türk Malı*' damgasına değer kazandırmış bir şirket Arçelik.

Dünya Sanayiine bakınca da Arçelik'in benzersiz bir konumu olduğu görülüyor. Arçelik Türkiye'nin en büyük özel şirketleri sıralamasında hep başlarda olup son on beş yılda on üç kere birinci sırayı almış. Sanayileşmiş veya gelişen ülkelerin hiçbirinde beyaz eşya üreticileri özel sektörün başını çekmiyor. İlk sıralarda genellikle petro kimya şirketleri, otomotiv üreticileri ve son yıllarda telekom şirketleri yer alıyor. Arçelik, bir beyaz eşya üreticisi olarak Türk Sanayine damgasını vurmuş.

Gümrük duvarı olmayan, liberal ekonomi uygulayan hiçbir ül-

kede bir üretici Arçelik gibi yurtiçi pazarın yarısına sahip değil. Arçelik ve Beko, Türkiye'deki küresel markaların açık ara ile önünde, ülkede en çok tanınan ilk iki marka olma özelliğine sahip.

Türk halkı Arçelik'in hizmetlerini ödüllendirmiş. Başka hiçbir ülkede örneği görülmeyen bu tercih Arçelik'i dünyada da özel bir konuma taşıyor.

Elinizdeki kitabın sayfalarını karıştırırken sayıları yüze yaklaşan tanıktan en sık okuyacağınız cümle: *'Onun da Türkiye'de öncülüğünü Arçelik yaptı.'* Ve belki hiç rastlamayacağınız ifade: *'Ben yaptım!'* Bütünün parçaların toplamından büyük olduğunun kanıtı Arçelik.

Arçelik, mensupları için bir kültür, bir okul, bir aile, bir öncü. Benim gibi, bütün iş hayatını Arçelik ile geçirenler içinse bunların da ötesinde bir tutku, bir alışkanlık, ilk gözağrısı.

Arçelik'in ilk kırk beş yılı ilerideki yıllarına büyük hedefler ve sorumluluklar bırakarak geride kalırken, bir dönemin tanıklarının kubbede kalan sedalarını size ulaştıran bu belgesele zaman zaman tekrar döneceğinizi ümit ediyor, bu sevgiyi bizlerle paylaştığınız için teşekkür ediyorum."

2001 yılında "Vehbi Bey 100 yaşında" başlıklı yazısından alıntı:

"Bu yıl Vehbi Koç'un doğumunun 100. yılı. Aynı zamanda Koç Topluluğu'nun kuruluşunun da 75. yıldönümü. Koçzade Ahmet Vehbi Efendi'nin ticarethanesini tescil ettirdiği 31 mayıs 1926'dan günümüze üç çeyrek asır geçmiş. Beş yıl önce 25 Mayıs 1996'da aramızdan ayrılan Vehbi Koç, yetmiş yıl boyunca Koç Topluluğu'nun başında Türk iş hayatına önderlik etti.

Bu yetmiş yıl boyunca hem dünya hem Türkiye müthiş değişikliklerden geçti. Nasıl oldu da Vehbi Koç yetmiş yıl önderliğini sürdürebildi? *'Değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir'* özdeyişinin hayatımızı şekillendirdiği, ürünlerin hayat eğrilerinin giderek kısaldığı, yönetim stillerinin moda gibi gelip geçtiği, modern şirketlerin aniden *'eski'* damgasını yediği bir ortamda Vehbi Koç'un nasıl hep çağının önünde kaldığını, hep yenilere ve yeniliklere imza attığının sırrını düşündüm.

Bu sırrın ipucu, girişimcilerin ortak özelliklerini bulmaya çalışan Amerikalı bir yazarın yaptığı bir tesbitte gizli sanıyorum. Yazar tüm girişimcilerin en önemli özelliklerinden biri onların *'hayat boyu dinleyici'* kendi kullandığı deyişle *"lifelong listener"* olmalarıdır diyor.

Bir an için gözlerinizi kapayın ve Vehbi Koç'u tahayyül edin; onu zihninizde resmedin. Görüntüde konuşan değil dinleyen Vehbi Koç belirecektir. Vehbi Koç, hayatı boyunca dinlemiştir. Yarım kulak değil ders dinler gibi dinlemiştir. Dinlemesini planlamış ve programlamıştır. Hem dinlemiş hem de zihninin bütün filtrelerini çalıştırmıştır. Anlatılanları süzmüş ve içinden işe yarar *'özü'* açığa çıkarmıştır. Konuşmaların dolgu maddelerini çok iyi ayıklamıştır.

Vehbi Koç, kimi dinleyeceğini de çok iyi seçmiştir. Konuları mutlaka en iyi uzmanlardan dinlemiştir. Mutlaka karşıt fikirlerde olanları ayrıca dinlemiş ve tezle antitezi hep kapıştırmıştır. Hakikat kıvılcımının sadece fikirlerin çarpışmasından çıkacağına inanmıştır.

Vehbi Koç, tam anlamıyla aktif bir dinleyicidir. Anlatan, kısa bir zamanda onun bu özelliğini keşfederdi. Bu yüzden Vehbi Bey'e bir sunum yapmak, üniversitelerde tez savunmak gibi algılanmıştır. Bu, konuşanları da daha iyi hazırlanmaya ve boş konuşmamaya sevk etmiştir. Vehbi Koç kendisiyle yapılan konuşmaların kalitesini yükseltmiştir.

Vehbi Koç, 100 yaşında Koç Topluluğu 75. Kuruluş yıldönümünü kutluyor. Ne mutlu bizlere, iş hayatında onun açtığı yoldan güvenle yürüyoruz.

Çok yaşa Koç."

2003 yılında Suna Kıraç için hazırlanan "DOĞUM GÜNÜN KUTLU OLSUN" kitabındaki yazısından alıntı:

SUNA HANIM
(Reflections of a Bystander)

"Rumelihisarı sırtlarında Robert Kolej. Ellili yıllar. Anderson Hall'de heyecan var. Kız Koleji'nden izciler gelmiş. Aralarında Vehbi Koç'un kızları Sevgi ve Suna.

Uludağ Büyük Otel. Kirazlıyayla'dan yukarı Koca Ahmet Kestirmesinden yürüyerek çıkılan kışlar. Akşam büyük salonda topluca eğlenen gençler arasında Ralmi Koç ve kız kardeşi, bizim sınıftan Suna.

Çiftehavuzlar. Yaz sıcağında Avni Şasa'nın tenis kortu. Oyuncular arasında Koç'un küçük kızları.

Fındıklı, Ekim 1969. Meclis-i Mebusan Caddesi, numara 53. Koç Holding Sanayi İşleri Koordinatörlüğü'nde proje mühendisi olarak işe başlıyorum. Koç'un küçük kızı Suna, Holding'in Genel Sekreteri ve artık benim için 'Suna Hanım'.

Nisan 1970. Suna Hanım'dan aldığım ilk imzalı 'ÖZEL' yazı:

'... Mesainizden ve elde etmekte olduğunuz gelişmelerden memnun bulunuyoruz... Aylığınıza brüt 500 (beşyüz) lira zam yapılmıştır.'

Mart 1982. Günün erken karardığı esmer akşamlar. Arçelik'ten ayrılmaya kararlıyım. Fındıklı'da Suna Hanım'ın odasında ilk defa baş başa ve uzun konuşuyoruz. Konulara beklemediğim kadar hakim olması, beni benden iyi tanıması ve mantığının berraklığı şaşırtıyor. Karadeniz inadım kırılıyor. Asilçelik'te göreve devam ediyorum.

Ocak 1983'te Genel Müdür olarak Arçelik'e dönüyorum. Verimli, başarılı ve keyifli sekiz yılın sonunda, 1991'de Holding'e geçiyorum... Topluluğun geleceği ve kurumsallaşması için özel hayatından, sağlığından, ailesinden fedakârlık ederek verdiği uğraşı yakından izliyorum. Yılbaşlarında kapının önündeki nar tanelerinin üstünden atlayıp ilk telefonun çalmasını bekliyorum...

25. ve 30. Hizmet yılı ödüllerimi elinden alıyorum. Arçelik'in Kalite ve Teknoloji Ödüllerini beraber kaldırıyoruz. 1998 yılında Topluluk'tan ayrılma noktasına geldiğimde, bu sefer Nakkaştepe'deki odasında konuşuyoruz... Desteğim ve katkım olabilir düşüncesi ile Suna Hanım'a görev süremin sonuna kadar işimin başında olacağıma söz veriyorum...

Yokluğunda Nakkaştepe'de zaman zor geçiyor. Özlüyorum. Birkaç not, bir iki ziyaret. Suna Hanım'la konuşmadan anlaşmaya alışığız.

Nisan 2002. Görevden ayrılmam üzerine yolladığı notu, sözümü tutmuş olmanın huzuru ile okuyorum. '...Yakın çalışma arkadaşınız ve dostunuz olarak gönül bağımızın her zaman devam edeceğine inanıyorum.' Her zamanki gibi özenli, dengeli ve haklı.

Zaman kafamda film şeridi gibi geri sarılıyor. Vaniköy, Nakkaştepe, Çayırova, Fındıklı, Çiftehavuzlar, Uludağ, Rumelihisarı... Büyük izlerin sahibi Vehbi Koç'un küçük kızı Suna.

'Gönül bağımızın her zaman devam edeceğini' biliyorum."

2009 yılında Koç Topluluğu'nda 40. yılı jübilesi için hazırladığı konuşmanın metni. Törende konuşma yapılmaması kararlaştırıldığından bu metin paylaşılmadı.

Koç Topluluğunda 40 yıl ne yaptım?

"Woody Allen 'Başarının %80'i ispat-ı vücud etmektir' demiş. *(80% of success is showing up)* Koç Topluluğu'nda kırk yıl ne yaptın sorusuna en kısa yanıt 'İspat-ı vücud ettim' olabilir. *(I showed up)*

Daha uzun bir yanıta sabrınız varsa, Cengiz Solakoğlu'nun Erzurum lehçesi ile çok güzel söylediği bir deyimden başlayacağım. **'Ev danası mozik** (*1 yaşını geçen dana*) **olmaz'.** Anlamı, çocuklar büyüklerinin gözünde hiçbir zaman büyümez, hep çocuk kalırlar. Ben Koç Topluluğu'nda mozik olamayan ev danalığı yaptım.

Kolej yıllarımda okulda Sevgi ve Suna Koç'u, Uludağ'da da Rahmi Koç'u tanıdım. Vehbi Koç, İş Bankası Galata ve Yenicami şubelerinin müdürlüğünü yapan babamı tanırdı. Üniversite yıllarımın yaz stajlarını Koç şirketlerinde yaptım. Holding'in İnsan Kaynakları yöneticisi Filiz Ofluoğlu üniversitede hocam oldu ve beni Topluluğa yönlendirdi. Askerden terhis olduğum gün başka hiçbir kapıyı çalmayı düşünmeden Koç Holding'de işbaşı yaptım. Böylece Koç Ailesi için kısa pantolonlu hali bilenen *'bizim Hasan'* veya *'ev danası'* oldum.

Kırk yıl çocuk kalmanın yararlarını da zorluklarını da yaşadım. Yaptığım hatalar, ukalalıklar, aşırıya kaçan eleştirilerim hoşgörü ile

karşılandı. Ne de olsa *'bizim Hasan*'dım. Hatalı da olsam, kötü niyetli veya kişisel çıkar peşinde olmadığım biliniyordu. Diğer taraftan yöneticilik birikimim ne kadar artarsa artsın, performansım ne kadar başarılı olursa olsun, büyüklerin çocuklarına duyduğu yersiz güvensizliği de yaşadım. Yabancı danışman şirketlerinin büro dışına ancak sigara içmek için çıkmış yeni mezun *'uzman*'larının İngilizce sunumlarına ve Türkiye şartlarına hiç uymayan önerilerine verilen önemi hep kıskandım. Abartılmış yabancı hayranlığının simgesi olarak algıladığım *'Asılacaksan İngiliz ipiyle asıl'* sözünü hep boynumda hissettim. Bu duygu içime öyle işlemiş ki 1994 yılında *'Avrupa'nın En Başarılı Yöneticisi'* (European Manager of the Year) adayları arasına seçilip birinciliği ABB'nin CEO'su, dönemin efsane yöneticisi Percy Barnvick'e kaptırdığımı Koç Topluluğu ile hiç paylaşmadım. Arçelik'teki sloganımız, **'İkinci olmak yarışı kaybetmektir'**di.

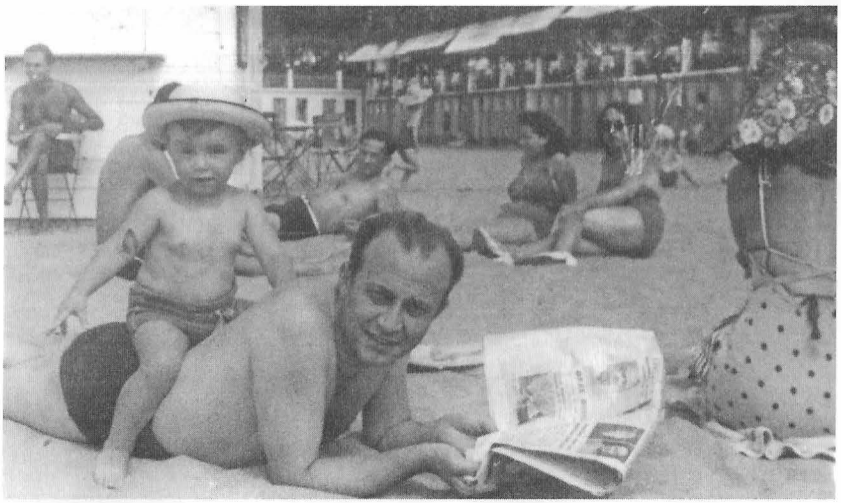
Üst düzey yöneticilerin iki temel işlevi olduğu görüşündeyim. Öncelikle strateji ve karar aşamalarında eğitimleri, deneyimleri ve temel değerleri doğrultusunda sermayedarı doğru gördükleri yola yönlendirmek için çalışmak. Sonra da alınan kararları kendi görüşlerinden farklı da olsa en iyi şekilde uygulamak. Kararlar prensiplerine ve değerlerine uymuyorsa da görevi devretmek, gerekirse istifa etmek. Son zamanlarda profesyonel yöneticilerin karar aşamasında *'patronun isteği'* faktörünü ön plana çıkartıp kendilerine ödenen ücretin nedeni olan görüş ve deneyimlerini ikinci plana attıklarını izliyorum. Bu konuda bazı iş arkadaşlarımdan bile *'Canım şirketin sahibi onlar, para onların parası. İstediklerini yaparlar, bizim görevimiz Aile'nin kararlarını uygulamaktır'* şeklinde görüşler dinledim.

Aziz Nesin'in *'Zübük"* adlı romanının başında çok güzel bir söz yer alır. **'İt, kağnının gölgesinde yürür, kendi gölgesi sanırmış.'** Nesin'in kelimeleri itici gelebilir ama, ben Topluluk'ta kırk yıl danalıktan, kağnının yol almasında katkısı olan mozik olmaya ve hiçbir zaman kağnının gölgesinde yürüyen zübük olmamaya çalıştım.

ALBÜM



Annem ve babam



Babamla plajda

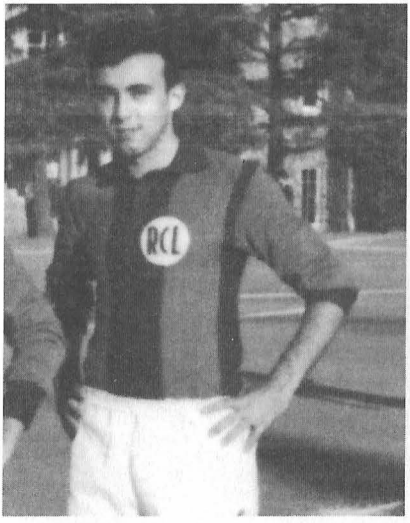


Babam ve kardeşim Yusuf'la beraber
Taksim Parkı'nda (1947)





Babamla olan benzerliklerim- Masa başında 4. Dz. Top. Tb. Anadolukavağı (1968)



Babamla olan benzerliklerim- Futbol sahasında RC Lise (1960)

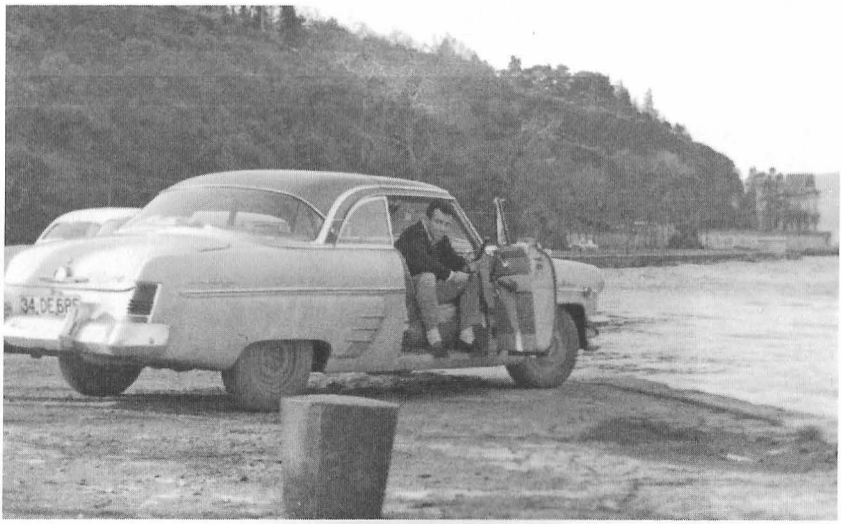


Trabzon İdmanocağı





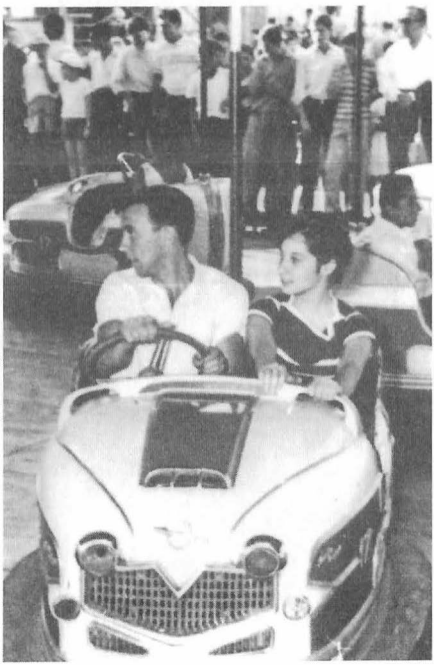
Babamla olan benzerliklerim-
Karbon Kopya Mercedes 190 (1962)



Mercury "Sun Valley" arabamla (1965)

Genç Serra (1966)

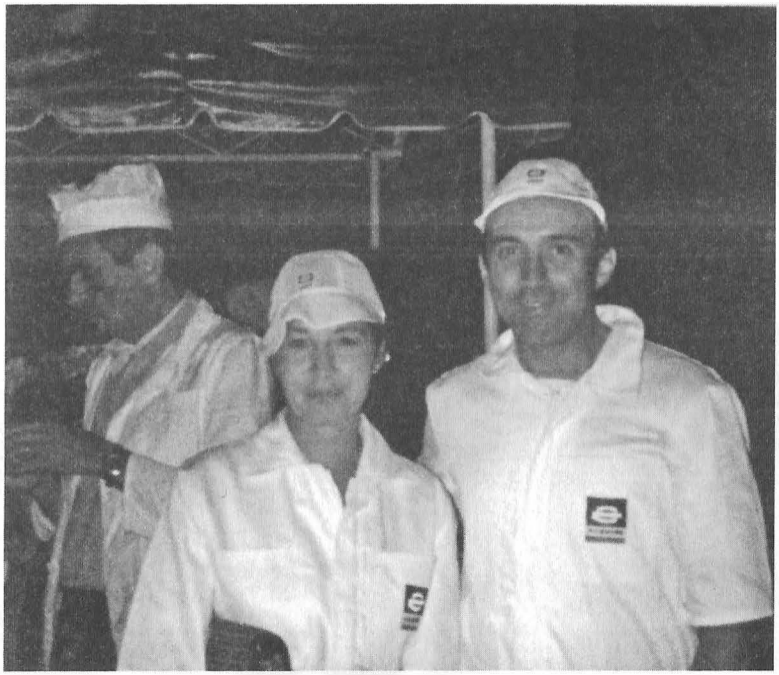




Serra ile ilk fotoğrafımız (1960)

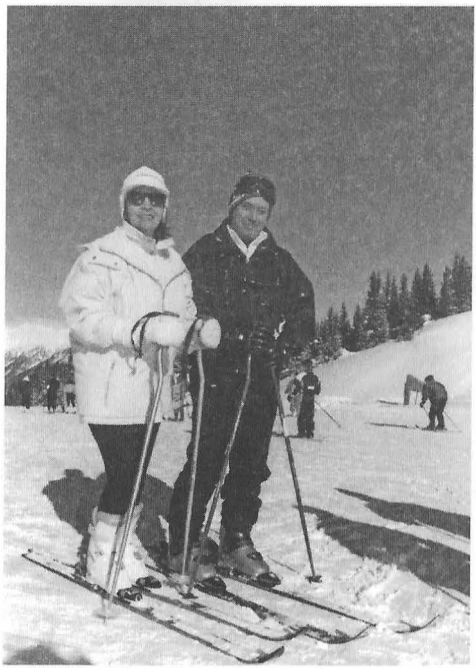


"Here's looking at you kid" (1961)



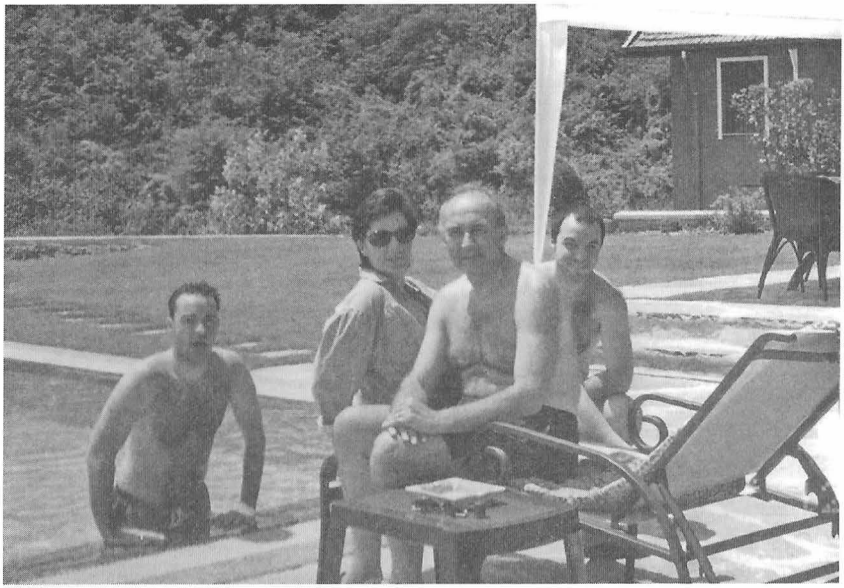
Serra ile "serviste" - Mercan Yuvası kıyafet balosu

Serra ile kayakta

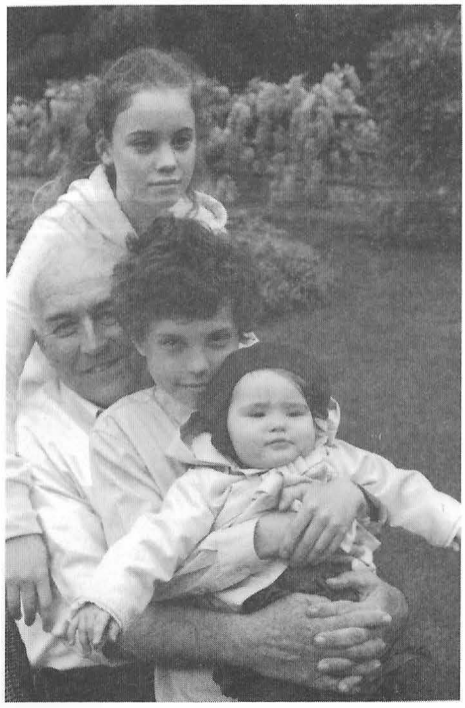




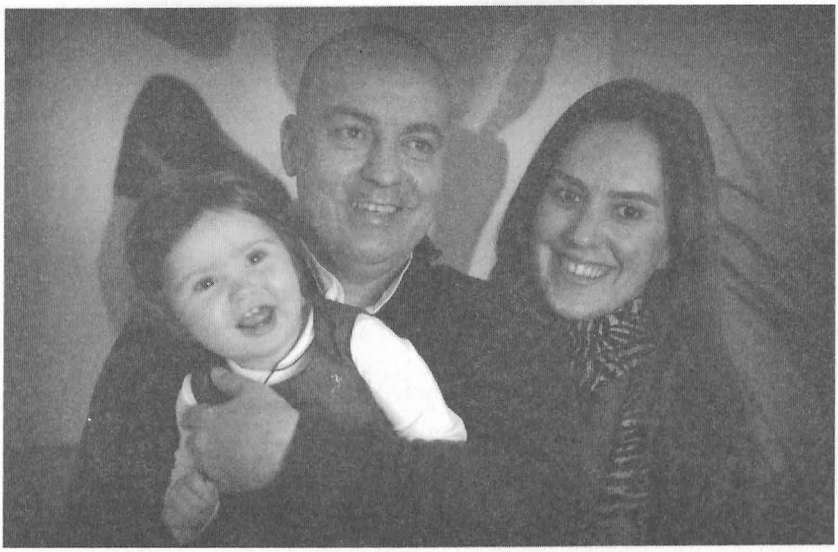
Serra ile Çırağan'da



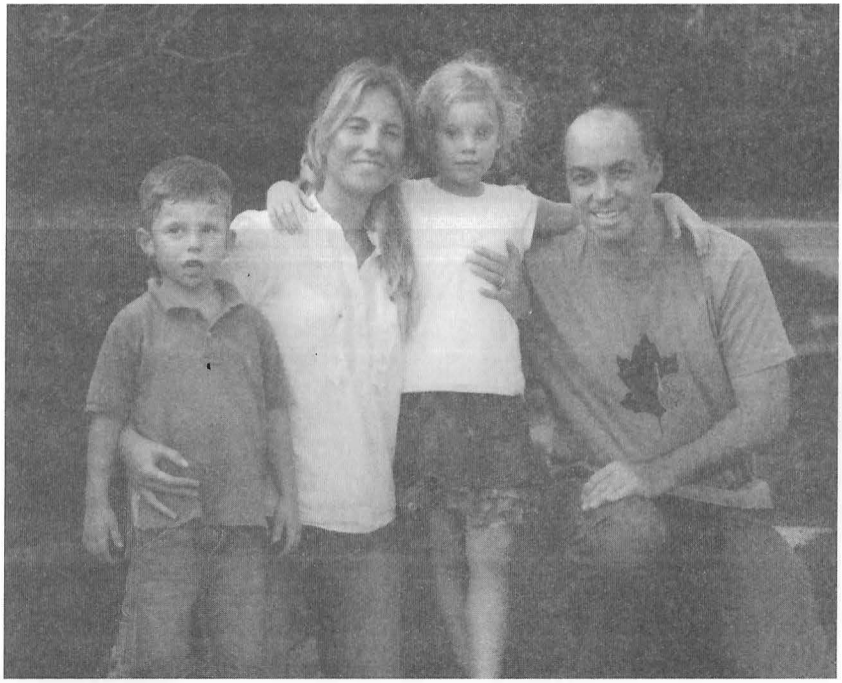
"Quartet" havuzda - Zekeriyaköy (Haziran 1997)



Tara, ben, Osman, Duru,
yeni nesil Subaşılar ile



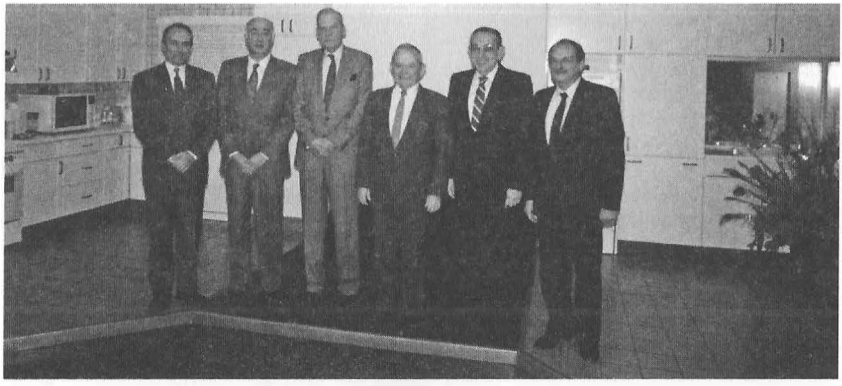
Duru, Ahmet, Çulpan



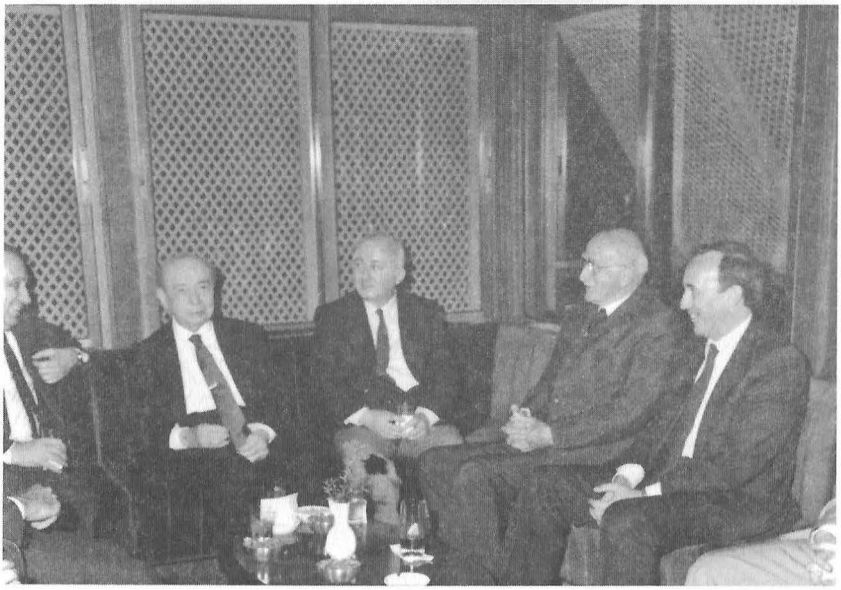
Osman, Tuvana, Tara, Mehmet



Prof. Lemi Ulugöl ve Ed Rosenberg ile Louisville'de
(İkisi de bana mühendisliği sevdirdiler) (1973)



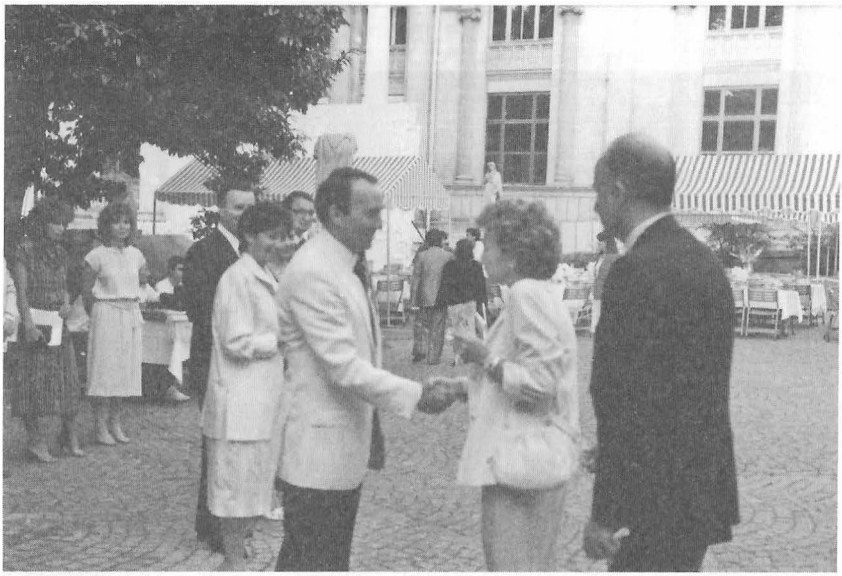
1955-1991 Arçelik Genel Müdürleri Çayırova'da bir arada Ünsal Anıl, Ali Mansur, Metin İplikçi, Fahir İlkel, Ergün Önder. Sadece ben hayattayım (1991)



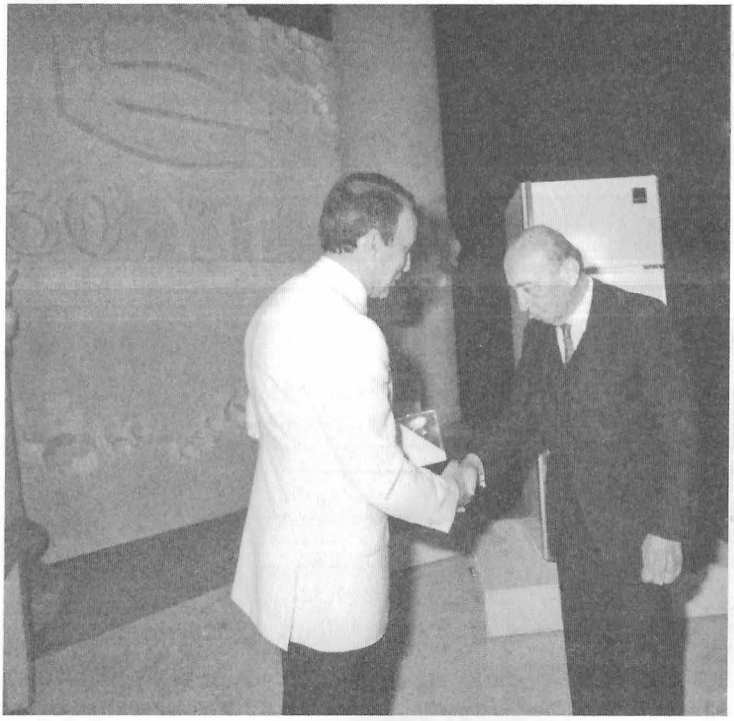
Genel Kurul sonrası Divan Oteli'nde yemekte - Fahir İlkel, Vehbi Bey, Alpay Ressamoğlu, Lütfü Doruk ve ben (1985)



Aydın Boysan'ın Arçelik Sütlüce tesisinin 30. yılı için verdiği yemekte Vehbi Bey, Aydın Boysan, Lütfü Doruk, Yüksel Pulat ve ben (1984)



Arkeoloji Müzesi'nin davetlere ilk açılışı
Arçelik'in 30. yılı Suna ve İnan Kıraç'ı karşılama (1985)



Arçelik 30. yıl - Vehbi Koç'la beraber (1985)



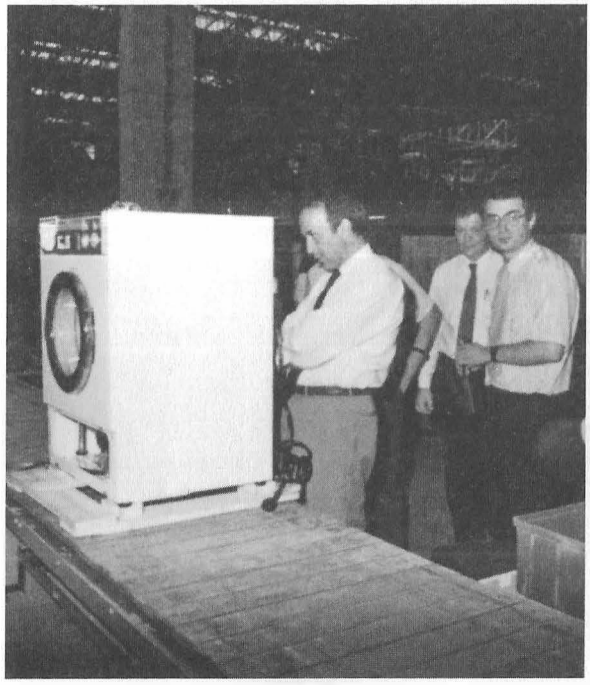
Halit Kwanç ve nadir bir Vehbi Koç kahkahası (1985)



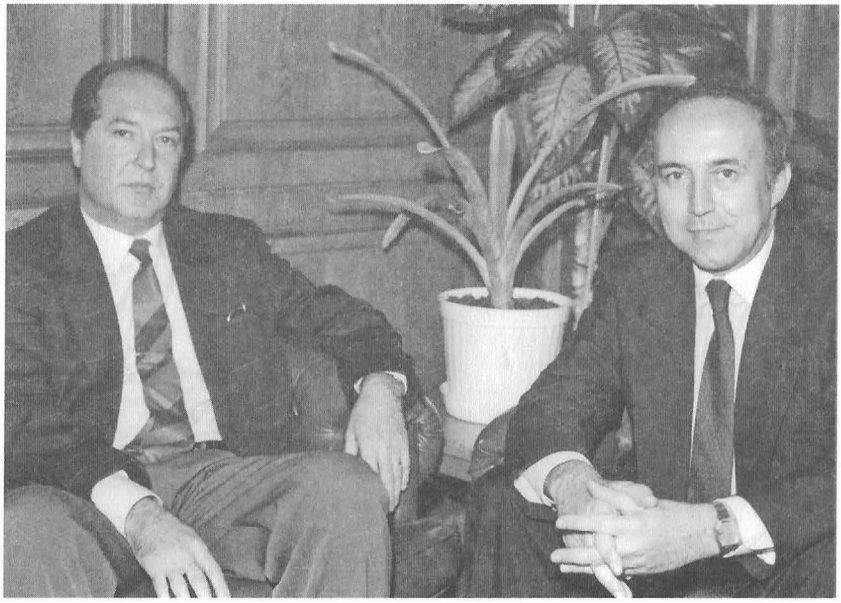
İlkokul 4. sınıf öğretmenim Jale Hanım'la 35 yıl sonra Çayırova'da (1951-1986)



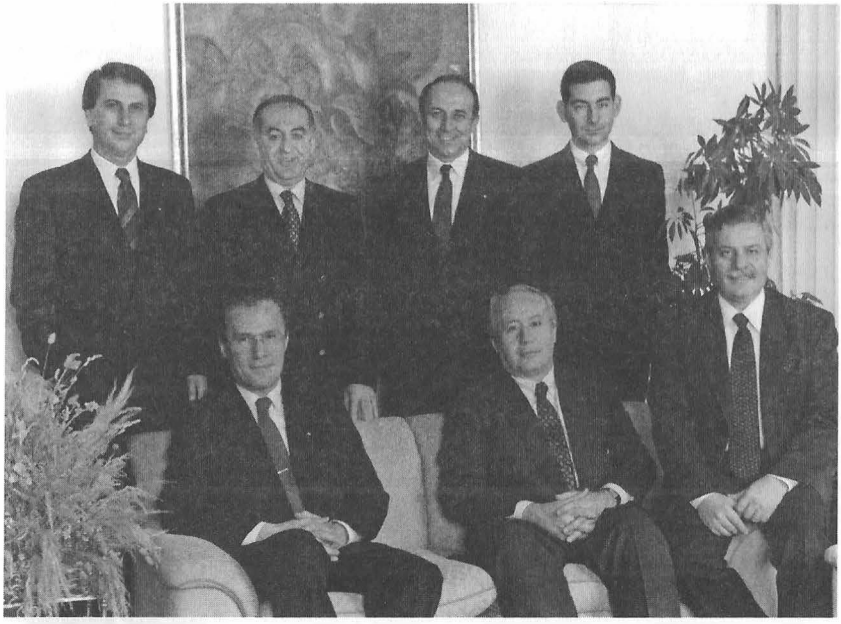
Divan'da bir toplantı sonrası Cengiz, Vehbi Bey'i güldürüyor Galip Sipahi, Yüksel Pulat, Basri Öztekin, Atilla Tümer, Vehbi Bey, profilden Cengiz Solakoğlu (1988)



Montaj bandında ilk otomatik çamaşır makinası
prototipini incelerken - Çayırova (1986)



İki Hasan Subaşı birlikte. Antalya Belediye Başkanı Hasan Subaşı ile beraber. Hakikisi sağdadır :)) (1990)



Arçelik'teki son Genel Müdür Yardımcılarımla beraber. Soldan itibaren Kazım Basan, Turgut Aytekin, ben, Mehmet Ali Neyzi, oturanlar Ender Çakıroğlu,



Fiat'ın İsvor-Torino'daki tesislerine Koç'un özel jetiyle gidiyoruz. Soldan itibaren Cengiz Solakoğlu, Erdoğan Gönül ve ben (1992)



Fiat İsvor-Torino seyahatinden. Soldan itibaren ben, Erdoğan Gönül, Fiat temsilcisi, Uğur Ekşioğlu, İnan Kıraç, Suna Kıraç (1992)



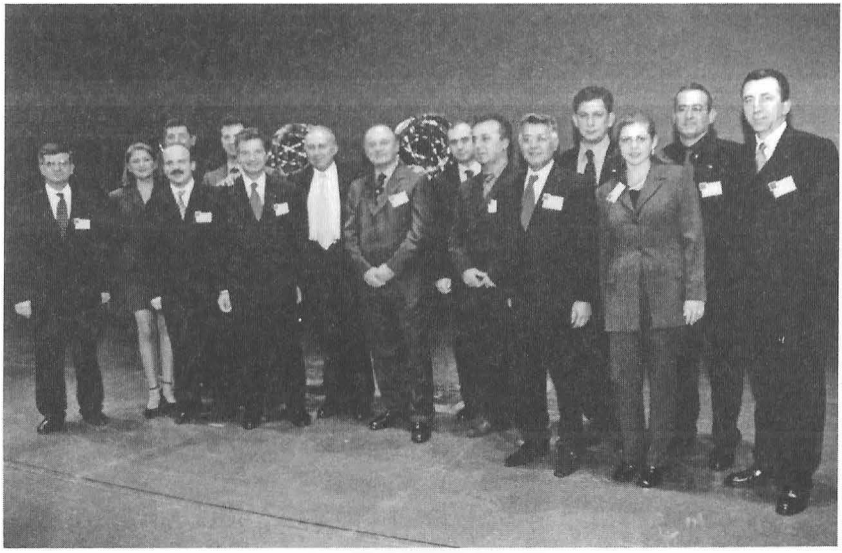
Fiat İsvor-Torino seyahatinden. Soldan itibaren Cengiz Solakoğlu, Necati Arıkan, Yılmaz Argüden, Gökçe Bayındır, Çelik Arsel, Suna Kıraç, Fiat temsilcisi (1992)



1997-1998 TUSİAD Yönetim Kurulu. Haluk R. Tükel, Sinan Tara, Muhteşem Ekenler, Tuncay Özilhan, Muharrem Kayhan, ben, Ant Bozkaya, Aldo Kaslowski (1997)



KALDER "Kalite Ödülü" kutlaması - Mustafa Tekdemir, Mehmet Ali Berkman, ben, Yusuf Ataç, Galip Sipahi, Nesil Giray



Avrupa Kalite Ödülünü (EFQM) kazandıktan sonra



Gündüz Özdemir'le Çankaya'da Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'e Avrupa Kalite Ödülümüzü takdim ediyoruz. "Türkiye sınırları içindeki ödülleriniz sizin, sınır dışındakiler benim" demişti (1999)

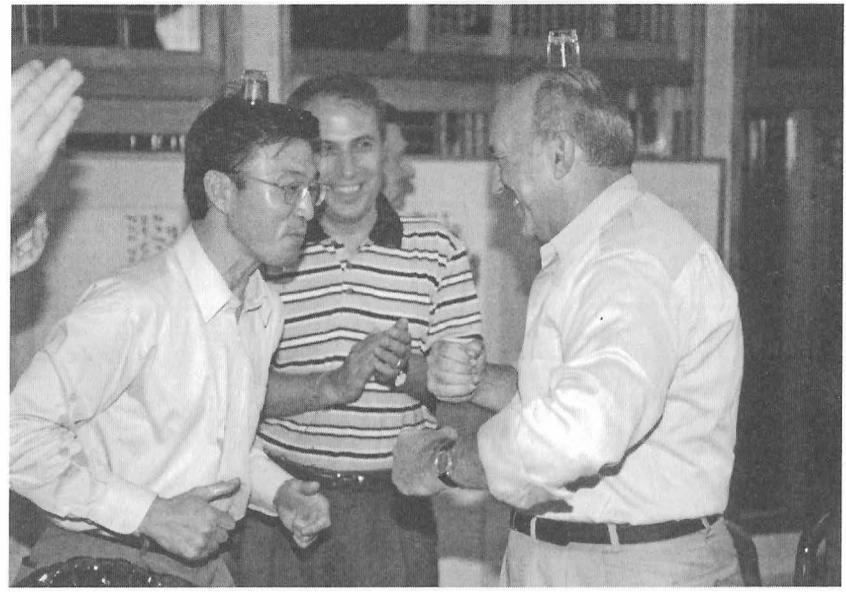


Teknoloji ödülümüzle (1998)



Suna Kıraç ve Mustafa Koç'la Teknoloji Ödülü Töreni'nde (1998)





Kore'de anlaşma sonrası kutlama - içki dansı (1998)



Eskişehir Fabrikası modernizasyon projesini dinlerken. Atilla İlbaş, Mehmet Ali Berkman, Suna Kıraç, ben, Mustafa Koç, Gündüz Özdemir (1995)



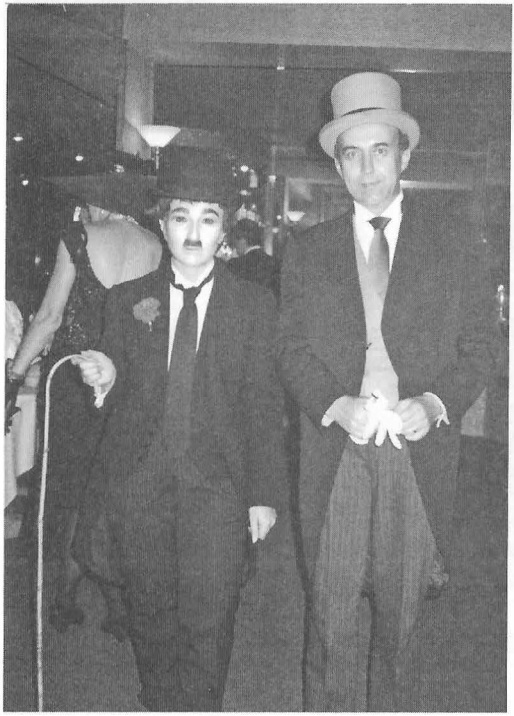
Suna Kıraç'ın elinden 25. yıl ödülüm. Divan Kuruçeşme (1994)



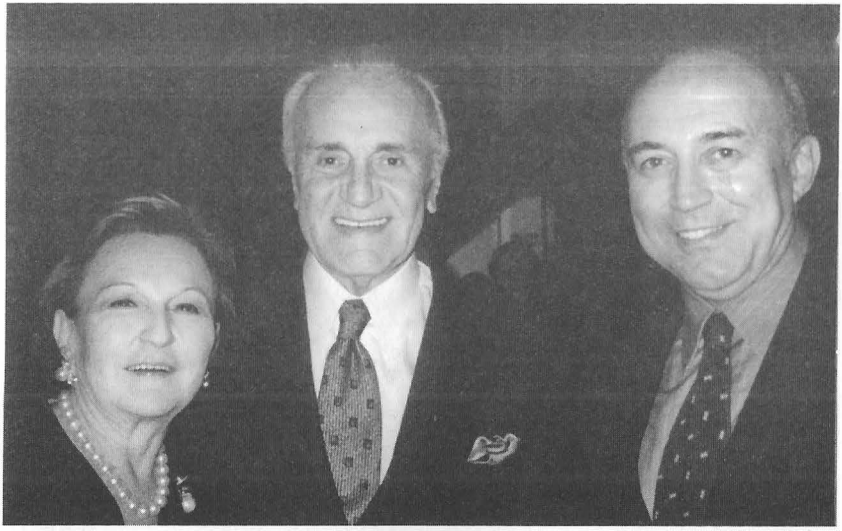


Koç Holding Yönetim Kurulu. Tevfik Altınok, Semahat Arsel, Rahmi Koç, Sevgi Gönül, Suna Kıraç, Alpay Bağrıaçık, Temel Atay, İnan Kıraç, ben, Fazlı Ayverdi, Erdoğan Gönül, Can Kıraç (1997)





Oya Başak'ın Bizimtepe'deki kıyafet balosunda Suna Kıraç ile (1989)



New York Robert Kolej toplantısında Suna Kıraç ve Erdoğan Gönül ile (1998)



Rahmi Koç'un Çayırova ziyareti, Mehmet Ali Berkman ve ben



Rahmi Koç ile bir bayi toplantısında (1988)

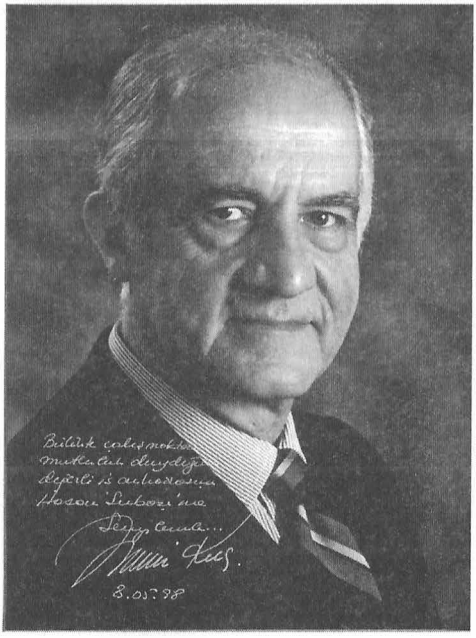


Lütfü Kırdar'daki KALDER Ödül Töreni'nde. Soldan itibaren Muharrem Kayhan, Suna Kıraç, Sakıp Sabancı, Feyyaz Berker, Erkut Yücaoğlu ve ben





Suna Kıraç'ın yolladığı "imzasız" resmi



İnan Kıraç'ın "imzalı" resmi

MECLİSİ MEBUSAN CADDESİ 83, FINDIKLI - İSTANBUL
TİCARET SİCİLİ: 8711/8564
TELEFON: 48 81 99
TELGRAF: KOÇ - İSTANBUL

KOÇ HOLDING A.Ş.

İSTANBUL 15.9.1969

Sayın Hasan Subaşı
Cevdetpaşa Cad. No. 108/3
Bebek, İstanbul

ÖZEL

Sayın Bay Subaşı:

Evvelce sizinle yapılmış olan görüşmelere istinaden Şirketimizde 6.10.1969 gününden itibaren Endüstri Mühendisliği görevine, aşağıdaki şartlarla atanmış olduğunuzu memnuniyetle bildiririz.

1. Aylık ücretiniz brüt 3.800 TL. olacaktır. Bu miktardan kanuni kesintiler ve Koç Holding Emeklilik ve Yardım Sandığı kesintisi yapılacaktır.
2. Bir yıl çalıştıktan sonra, müteakip yılbaşında bir maaş tutarında ikramiye alacaksınız.
3. İşe başlıyacağınız 6.10.1969 gününden itibaren ilk 6 ay tecrübe devreniz olacaktır. Şirketimizde geçireceğiniz ilk tanıtma devresinden sonra muhtemelen Arçelik Fabrikasında vazife alacaksınız.
4. Münhasıran camiamız içinde size verilen görevlerle iştigal edecek, başka bir iş ve görev kabul etmiyeceksiniz.
5. Sorumluluğunuz Sanayi İşleri Koordinatörü tarafından tesbit edilecektir.

Bu hususlarda mutabık iseniz ilişikteki sureti imzalayıp bize iadenizi rica ederiz.

Aramıza katıldığınızdan dolayı memnunluğumuzu bildirir, yeni vazifenizde başarılar dileriz.

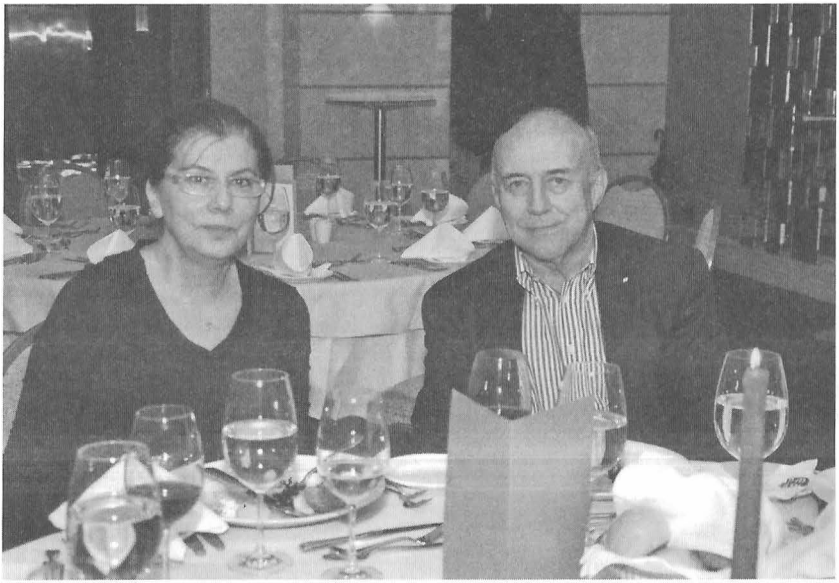
Saygılarımızla,

Rahmi M. Koç

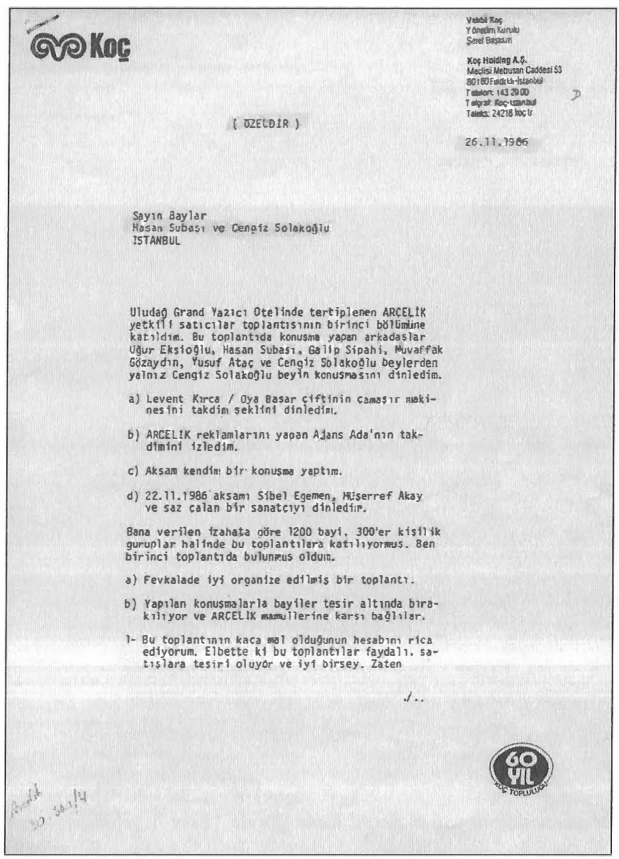
RMK/ea

Not: Madde 1'de belirtilen kesintilere gelir vergisi, pul, sosyal sigortalar ve tasarruf bonosu dahildir.

Koç Holding'e giriş mektubu (Eylül 1969)



Uzun yıllar asistanlığımı yapan Serpil Kadıoğlu ile "Eski Arçelikliler" yemeğinde



Koç

Vehbi Koç
Yönetim Kurulu
Şeref Başkanı

Koç Holding A.Ş.
Meclisi Mebusan Caddesi 53
80180 Findıklı-İstanbul
Telefon: 143 2900
Telgraf: Koç-İstanbul
Telex: 24218 koç tr

(ÖZELDİR)

26.11.1986

Sayın Baylar
Hasan Subaşı ve Cengiz Solakoğlu
İSTANBUL

Uludağ Grand Yazıcı Otelinde tertiplenen ARCELİK yetkili satıcılar toplantısının birinci bölümüne katıldım. Bu toplantıda konuşma yapan arkadaşlar Uğur Eksioğlu, Hasan Subaşı, Galip Sipahi, Muvaffak Gözaydın, Yusuf Ataç ve Cengiz Solakoğlu beylerden yalnız Cengiz Solakoğlu beyin konuşmasını dinledim.

a) Levent Kırca / Oya Başar çiftinin çamaşır makinesini takdim şeklini dinledim.

b) ARCELİK reklamlarını yapan Ajans Ada'nın takdimini izledim.

c) Akşam kendim bir konuşma yaptım.

d) 22.11.1986 akşamı Sibel Egemen, Müserref Akay ve saz çalan bir sanatçıyı dinledim.

Bana verilen izahata göre 1200 bayi, 300'er kişilik gruplar halinde bu toplantılara katılıyormuş. Ben birinci toplantıda bulunmuş oldum.

a) Fevkalade iyi organize edilmiş bir toplantı.

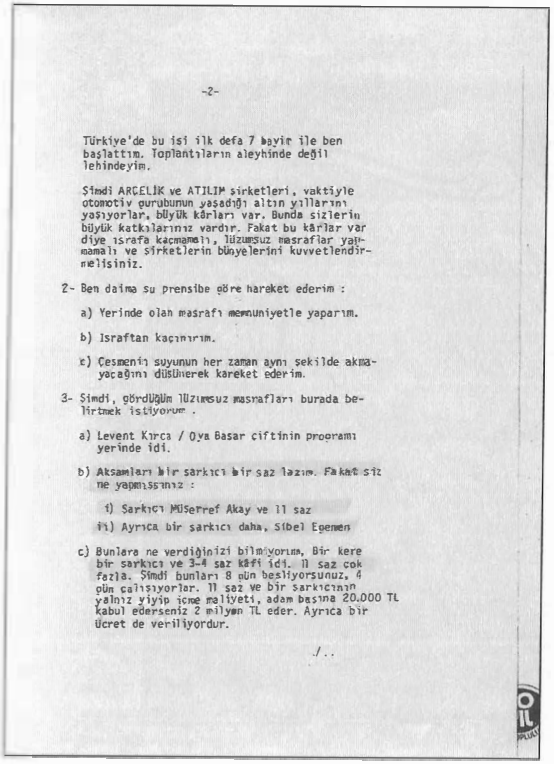
b) Yapılan konuşmalarla bayiler tesir altında bırakılıyor ve ARCELİK mamullerine karşı bağlılar.

1- Bu toplantının kaça mal olduğunun hesabını rica ediyorum. Elbette ki bu toplantılar faydalı. satışlara tesiri oluyor ve iyi birşey. Zaten

./..

60 YIL TOPLULUĞU

Vehbi Koç'un bir bayi toplantısı sonrasında Hasan Subaşı ve Cengiz Solakoğlu'na yolladığı mektup 1/3



-2-

Türkiye'de bu işi ilk defa 7 bayiir ile ben başlattım. Toplantıların aleyhinde değil lehindeyim.

Şimdi ARÇELİK ve ATILIM şirketleri, vaktiyle otomotiv gurubunun yaşadığı altın yıllarını yaşıyorlar, büyük kârları var. Bunda sizlerin büyük katkılarınız vardır. Fakat bu kârlar var diye israfa kaçmamalı, lüzumsuz masraflar yapmamalı ve şirketlerin bünyelerini kuvvetlendirmelisiniz.

2- Ben daima şu prensibe göre hareket ederim :

a) Yerinde olan masrafı memnuniyetle yaparım.

b) Israftan kaçınırım.

c) Çeşmenin suyunun her zaman aynı şekilde akmayacağını düşünerek kareket ederim.

3- Şimdi, gördüğüm lüzumsuz masrafları burada belirtmek istiyorum .

a) Levent Kırca / Oya Başar çiftinin programı yerinde idi.

b) Aksamları bir şarkıcı bir saz lazım. Fakat siz ne yapmıssınız :

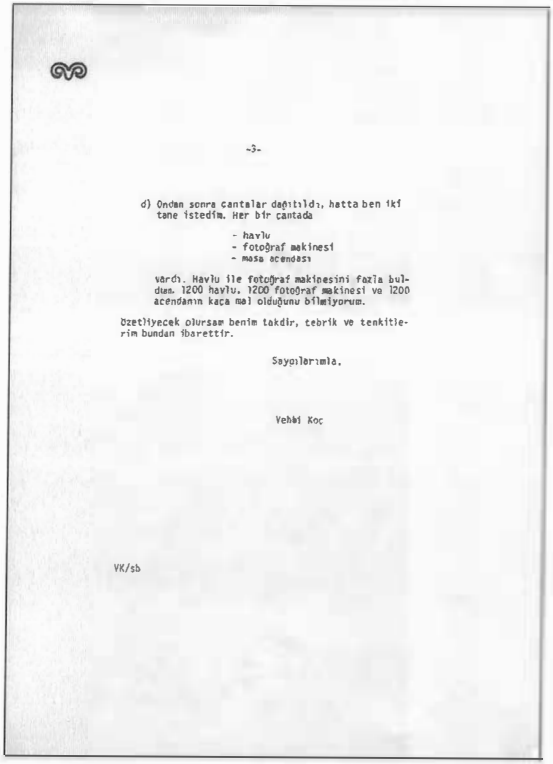
i) Şarkıcı Müserref Akay ve 11 saz

ii) Ayrıca bir şarkıcı daha, Sibel Egemen

c) Bunlara ne verdiğinizi bilmiyorum. Bir kere bir şarkıcı ve 3-4 saz kâfi idi. 11 saz çok fazla. Şimdi bunları 8 gün besliyorsunuz, 6 gün çalışıyorlar. 11 saz ve bir şarkıcının yalnız yiyip içme maliyeti, adam başına 20.000 TL kabul ederseniz 2 milyon TL eder. Ayrıca bir ücret de veriliyordur.

./..

Vehbi Koç'un bir bayi toplantısı sonrasında Hasan Subaşı ve Cengiz Solakoğlu'na yolladığı mektup 2/3



-3-

d) Ondan sonra çantalar dağıtıldı, hatta ben iki tane istedim. Her bir çantada

- havlu
- fotoğraf makinesi
- masa acendası

vardı. Havlu ile fotoğraf makinesini fazla buldum. 1200 havlu, 1200 fotoğraf makinesi ve 1200 acendanın kaça mal olduğunu bilmiyorum.

Özetliyecek olursam benim takdir, tebrik ve tenkitlerim bundan ibarettir.

Saygılarımla,

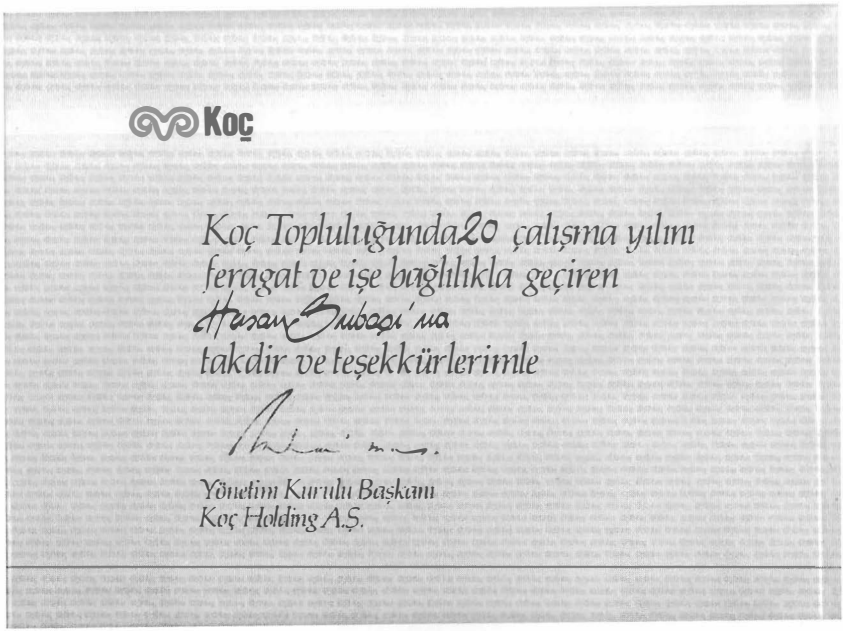
Vehbi Koç

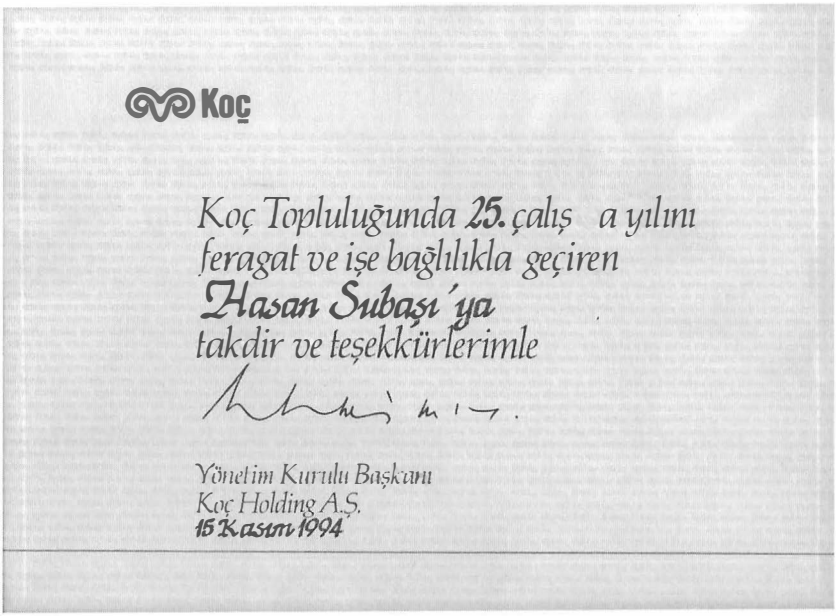
VK/sb

Vehbi Koç'un bir bayi toplantısı sonrasında Hasan Subaşı ve Cengiz Solakoğlu'na yolladığı mektup 3/3



Vehbi Koç imzalı Koç Topluluğu'nda 10. yıl beratı (Kasım 1979)

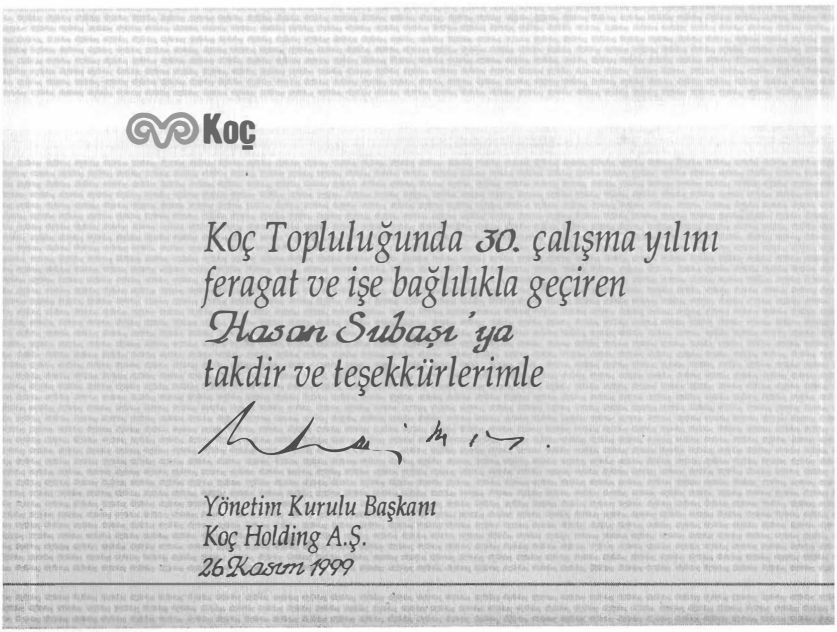



Koç

Koç Topluluğunda 25. çalış a yılını
feragat ve işe bağlılıkla geçiren
Hasan Subaşı'ya
takdir ve teşekkürlerimle

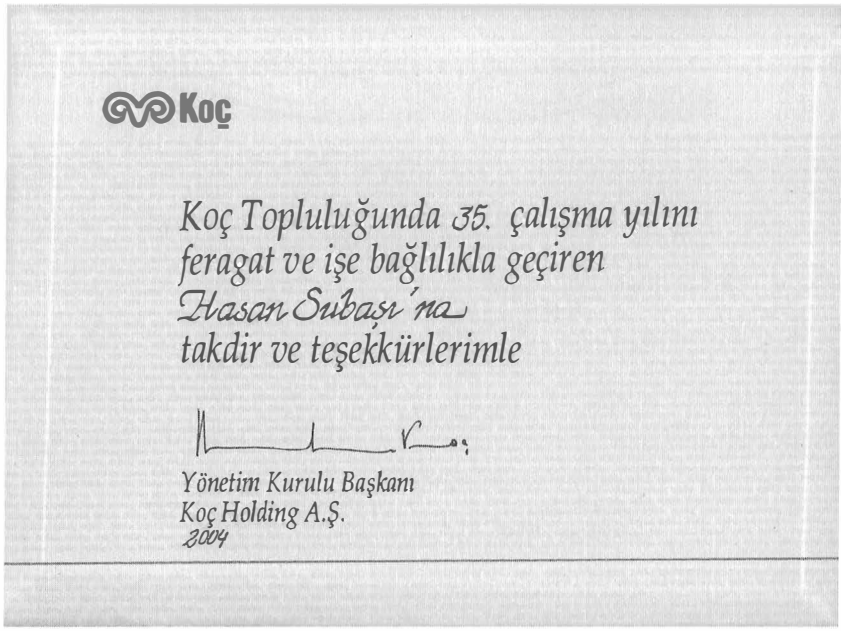
Yönetim Kurulu Başkanı
Koç Holding A.Ş.
15 Kasım 1994

Rahmi Koç imzalı Koç Topluluğu'nda 25. yıl beratı (Kasım 1984)

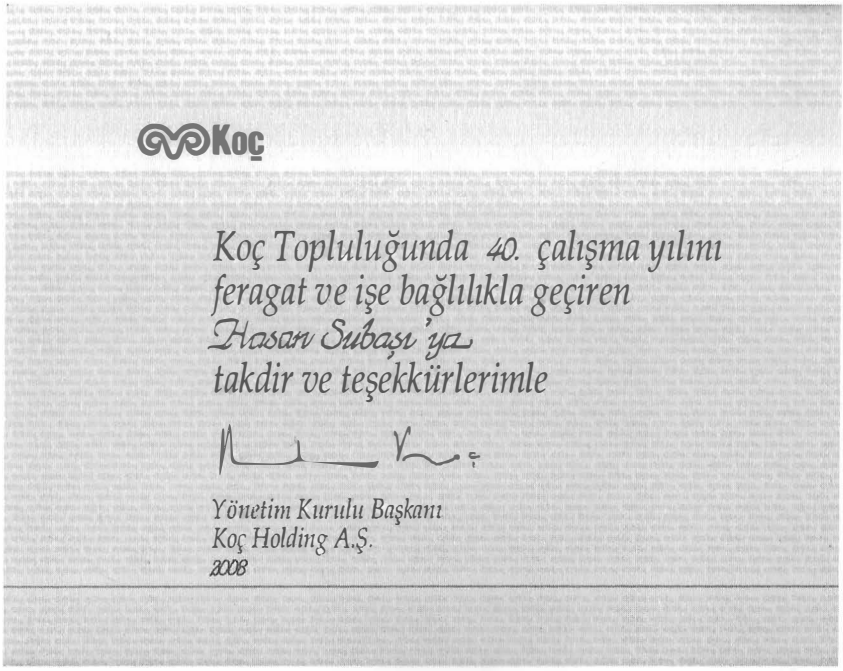

Koç

Koç Topluluğunda 30. çalışma yılını
feragat ve işe bağlılıkla geçiren
Hasan Subaşı'ya
takdir ve teşekkürlerimle

Yönetim Kurulu Başkanı
Koç Holding A.Ş.
26 Kasım 1999



Mustafa Koç imzalı Koç Topluluğu'nda 35. yıl beratı (Kasım 2004)



DİZİN

"Koordinasyon Toplantıları" 101, 110, 201
"Salı Toplantıları" 101
"Tuzla Oyunları" 46-47
12 Eylül Darbesi 94, 123

AB 134
ABB 253
ABD 28, 40, 48, 84, 86, 194, 246
Abut, Nejat 24
Acıbadem Hastahanesi 210
Açan, Oğuz 120
Adalar 105
Adana 13-15, 114, 120, 148, 226
Adem, İsmet 75-76
Adil, Fikret 22
AEG 206
AET (Avrupa Ekonomik Topluluğu) 194
Afşar, Ali Rıza 24
Agnelli, Giovanni 177
Ahmet (arabacı) 14
Ahmet *bkz.* Subaşı, Ahmet (ikiz kardeşi)
Ahmet *bkz.* Subaşı, Ahmet (oğlu)
Ahmet Faik Bey *bkz.* Furtun, Ahmet Faik
Akant, Ziya 78
Akaretler 147
Akbank 22
Akerler 62
Akgerman, Öner 223
Akışık, Vural 223
Akkale, Şerif 24
AKP 200
Aksoy, Erol 91
Aksoy, İsmail 24
Akşin, Sina 223
Aktan, Selahattin 24
Akyüz, Celadet 24
Alam, Mithat 223
Alarko 69
Alasya, Zeki 222
Ali (arkadaşı) 63
Ali *bkz.* Koç, Ali
Ali Rıza Efendi 15
Alisbah, Hulki 25
Allen, Woody 252
Allinger, Warren 86
Alman Ulusal Standart Kurumu 97
Almanlar 99, 125, 127, 139, 141
Almanya 75, 97-98, 100, 134, 138, 141-42
Alpay Bey *bkz.* Ressamoğlu, Alpay
Alpay, İsmail 24
Alpman, Ayten 227
Altınok, Tevfik 107, 279
Amerika 23, 29-30, 32, 48, 50, 88, 92, 134, 138, 143, 199
  Orta Amerika 50
Amerikan 21, 32, 49, 59, 63, 70, 137, 143, 169, 174, 182, 184, 187, 195, 207, 224, 226, 234, 250
Amerikan Koleji 112, 114
Amos Profesörler Sitesi 230
Anadol 73
Anadolu 112, 120, 158, 199, 233
Anadolu (yakası) 78, 89
Anadolu Kavağı 31-32, 45, 259
Anadoluhisarı 212, 247
Anderson Hall (Robert Kolej) 17, 250
Anglo-Sakson 63
Anıl, Ünsal 25, 97, 101-102, 109, 123, 152, 266
Anılarda Bir Yabancı 79
Anış, Nejat 24
Ankara 22, 72, 81-83, 86, 107-108, 115, 120, 154, 176
Antalya 271
Apak, Aras 206
Appliance Park 84-86, 198
Aral, Cahit 175
Aras, Tevfik Rüştü 24
Araz, Melih 223
Arçelik 25, 32-33, 48, 57, 60-61, 67, 69-85, 89-105, 108-15, 119-27, 130-43, 146,

148-49, 153-55, 158, 160-62, 165, 168-69, 171-76, 180-201, 203, 206-207, 211, 215, 219, 224, 226-28, 232, 237-38, 245-53, 266-68, 271, 276, 285
Arçelik İSO 180
Arçelik Konstrüksiyon (Ürün Tasarım) Müdürlüğü 70-71, 74-75, 88, 90, 127
Arçelik Umum Müdürlüğü 57
Ardem Fırın ve Arçelik Su Isıtıcıları 176
Arena Stadı 221
Arf, Cahit 223
Argüden, Yılmaz 273
Arıkan, Necati 273
Arıkan, Savaş 59, 225
Arıklı, Ercan 223
Arkeoloji Müzesi 47, 268
Armağan, Hilmi 24
Arnavutköy 42, 62
Arolat, Mümtaz 24
Arsel, Çelik 273
Arsel, Semahat 64, 127, 133, 156, 181, 205, 223, 278-79
Artesis 185-86
Aruman, Kemalettin 24
Asea Brown Boweri 192
Asil Çelik 80, 104-108, 111, 163, 206, 251
Asya 78, 138, 170
Aşkar, Atilla 231
Atabey, Fahri 43
Ataç, Yusuf 110, 271, 274
Atalay, Cemil 24
Ataman Kliniği 45
Atasoy, Celal 24
Atatürk, Mustafa Kemal 138, 220, 225, 233, 246
Atay, Tarcan 69
Atay, Temel 279
Atıl *bkz.* Öncü, Atıl
Atılım A.Ş. 102, 111, 154
Atlantik 49
Atlas Sineması (Beyoğlu) 221
Atwood (Mr.) 227
Avni Bey *bkz.* Şasa, Avni
Avrupa 125, 134-35, 138, 141, 158, 171, 192-95, 253
Batı Avrupa 248
Doğu Avrupa 131
Avrupa Kalite Ödülleri (EFQM) 122, 274-75
Avrupa Topluluğu 134
Avrupa (yakası) 78, 89
Avrupalılar 145
AYDA BİR 245
Aygaz 67, 70, 131, 158
Ayman, Hatice 24
Ayşe *bkz.* Şasa, Ayşe
Ayşecan (arkadaşı) 63
Aytekin, Turgut 110, 120, 271
Ayverdi, Fazlı 279

Badur, Ömer 24
Bağcı, Asım 24
Bağrıaçık, Alpay 279
Bahriye 230
Bain&Company 133
Balcık, Sadık 24
Balcıoğlu, Semih 87-88
Balkan Savaşları 156
Banguoğlu, Ahmet 223
Bank of America 29
Bankalar Caddesi 22
Barnevick, Percy 192, 253
Basan, Kazım 271
Basmacı, Ferid 24
Başak, Oya 280
Bayar, Celal 23-24
Baydar, Affan 24
Bayındır, Gökçe 273
Baysel, Seyfi 24
Bayur, Nazım 24
Beauvoir, Simon de 226
Bebek 21, 23, 27-28, 31-32, 62, 68, 72, 224
Bedri Rahmi 23, 229
Kemençe Çalan Karadenizli 229
Behçet Bey *bkz.* Çağlar, Behçet Kemal
Beko 61, 111, 139, 141, 158, 161, 168-69, 199, 249
Beko Elektronik 127
Beko Teknik 69-70, 75, 131, 167
Beko Ticaret A.Ş. 111-13, 141
Beko UK 142
Beko-Fransa 162
Beldesan 167-69
Beldeyama 127, 169
Belli, Mihri 22
Berk, Bilgin 75
Berk, Vedat 79
Berker, Feyyaz 223, 282

Berkman, Mehmet Ali 124, 161, 274, 277, 281
Berkmen, Ekrem 24
Berksoy, Adnan 25
Beşibirlik, Veysi 24
Beşiktaş 79, 147, 204
Betil, İbrahim 223
Beyoğlu 221
Beyrut 100
Bilgin 178
Bilişim ve Yazılım Eser Sahipleri Meslek Birliği 182
Binbir, Ahmet 185
Bitlis 120-21
Bizimtepe 213, 280
Blomberg 141-42
BM 138
BMW 141
Bodur, İbrahim 223
Bogart, Humprey 228
Boğaz 21
Boğaziçi 22
Boğaziçi Üniversitesi 21, 227
Boğaziçi Üniversitesi Mütevelli Heyeti 227
Bolu 81, 83, 94-95, 102, 176-78
Bolu Termosifon ve Fırın Fabrikaları 82
Boray, Suzan 181-82
Bosch 127, 195
Bosch-Siemens 83, 125, 127, 173
Bosch, Robert 173
Bostancı 72
Boyner, Cem 223
Boysan, Aydın 25, 267
Bozer, Ali 105
Bozkaya, Ant 273
Bozkurt 70, 127, 189
Bozok, Ekrem 24
Bulaşık Makinesi Fabrikası (Ankara) 82
Burla Biraderler 71, 134, 136
Burla, Fred 25
Bürokur 70
Bürosan 150
Bütün, Lütfullah 24
Büyük Otel 9-10, 62, 251
Büyükdere 116

Caddebostan 37, 105, 227
Caddebostan Ozan Sineması 221
Camus, Albert 226
Candeğer (teyzesi) 5, 12, 16, 47
Candemir, Remzi 24
Canku, Doğan 47
Cansen, Ege 25, 74, 131, 207
Capital 182
Cemal, Hasan 59
Cumhuriyet'i Çok Sevmiştim 59
Cengiz Bey *bkz.* Solakoğlu, Cengiz
Cevdet Paşa Caddesi 72
Cezzar, Engin 222
Chermayeff, Ivan 161
CHP 93, 158
Cilasun Paşa 105
Ciner 178
City's AVM 12
Clinton 246
Coca-Cola 17
Collins, Jim 235
Built to Last 235
Columbia Üniversitesi 28-29
Coretech 182
Cumhuriyet 193, 204
Curi, Kriton 223

Çağlar, Behçet Kemal 78, 84, 233-34
Çakın, Hasan 23, 228
Çakıroğlu, Ender 110, 271
Çakmak, Fevzi 246
Çalık 178
Çamaş, Umur 76
Çankaya 275
Çankaya Apartmanı 63, 152
Çayırova 69-70, 72-75, 78-80, 83, 85, 88-91, 93-94, 99-101, 108, 110, 114, 119, 139, 146-49, 152, 176, 187, 252, 266, 269-70, 281
Çayırova Fabrikası 72, 77, 81-82, 102
Çayırova Tesisleri 82, 152
Çaylan, Hüseyin 24
Çelebi, Işın 186
Çelebiler, Kamili 24
Çelik, Erhan 107
Çelik Endüstrisi 107
Çerçiyan, Vahram Dikran 225
Çerkezköy 100
Çınar Oteli 43
Çınardibi Çiçek Sineması 221
Çıngay, Sancar 154
Çırağan 263

Çiftehavuzlar 18, 42, 62, 221, 251-52
Çiğdem Hanım *bkz.* Koç, Çiğdem
Çiller, Özer 223
Çiller, Tansu 22, 223
Çin 135, 168, 236
Çintav, İzzet 22, 24
Çoban, Saim 24
Çolakoğlu, Nuri 223
Çulpan *bkz.* Subaşı, Çulpan

D'eskinazis, İsak 25, 174
D'eskinazis, Yusuf 20, 59
Dallı, Ahmet 22-24, 174
Danimarka 138
Darga, Sait 24
Darwin 205
Davutoğlu, Nesteren 115
Decatur 83-84, 99, 143
Demir Export 32, 131, 158, 178
Demirci, İlhami 229
Demirdöküm 101
Demirel, Süleyman 275
Devlet Malzeme Ofisi (DMO) 71, 136
Devlet Planlama Teşkilatı 67
Devrim, Şirin 222
Dinç, Nuri 24
DİSK 94
Divan Oteli 25, 156, 267, 270, 278
Doğan 178
Dolmabahçe 135
Domotechnica 138-41
Dormen, Haldun 22
Dormen, Nimet 22
Dormen, Sait 22
Doruk, Lütfü 25, 33, 71, 73, 77, 80, 82, 123, 152, 187, 190, 206-207, 267
Drucker, Peter 192, 231
Durell, Lawrence 58
Alexanderian Quartet 58
Duru *bkz.* Subaşı, Duru
Duyar, Ahmet 185
Düğen, Şükriye 24
Dünya 180
Dünya Savaşı 156

Ecevit, Bülent 22, 106
Eczacıbaşı 158
Eczacıbaşı, Nejat 223
Eczacıbaşı, Şakir 223
Edin, Esat 223
Einstein 175
Ekenler, Muhteşem 273
Ekşi Sözlük 237
Ekşioğlu, Ragıp 69
Ekşioğlu, Uğur 25, 112, 125, 142, 153, 272
Elbi, Ali 24
Electrolux 127
Emek Sineması 221
Emgengil, Samih 24
Emon, Ömer 24
Enç, Berent 223
Ender Hanım 183
Enders, Bruce 198
Eralp, Orhan 223
Eran, Kadri 24
Eray, Kamil 24
Erbakan 108
Ercan Han 80, 105
Ercan, İhsan 24
Ereğli Demir-Çelik 90
Erel Çelik Eşya 71, 77
Erem, Nuri 223
Ergin, Sedat 223
Ergüder, Üstün 223
Ergün *bkz.* Önder, Ergün
Erincin, Burhan 76
Erkal *bkz.* Özaltay, Erkal
Erkal, Genco 22, 222
Erlaçin, Feridun 24
Ersin Paşa 105
Ersin, İclal 24
Ersözlü, Şule 130
Ertan, Sabahattin 24
Ertel, Mengü 161
Erzik, Şenes 223
Erzurum 112, 120-21, 252
Esgin, Nedim 124, 161-62
Eskenazi, Yusuf 68
Eskişehir 81-83, 86-87, 91-94, 99-100, 102, 143
Eskişehir Buzdolabı Fabrikası 81, 91-93, 99, 277
Eskişehir Fabrika Projesi 219
Eskişehir Kompresör Fabrikası 95
Ethem Usta *bkz.* Yücesan, Ethem
Evcimen, Ergin 71
Evin, Salih 24
Evren, Kenan 105-106, 110

Fahir Bey *bkz.* İlkel, Fahir
Fakir 139
Faulkner, William 226
Fenerbahçe (FB) 18, 112, 128, 204-205
Fındıklı 60, 67-68, 70, 72-74, 78, 153, 251-52
Fındıklı Han 68
Fiat 142, 177, 185, 272-73
Figen, Şevki 223
Filiz Hanım *bkz.* Ofluoğlu, Filiz
Fitzgerald, F. Scott 226
The Beautiful and the Damned 226
The Great Gatsby 226
The Rich Boy 226
This Side of Paradise 226
Flynn, Eroll 221
Üç Silahşörler 221
Çizmeleriyle Öldüler 221
Kara Korsan 221
Ford 185
Frankfurt 97
Fransa 134, 142, 162, 190
Fransızlar 226
Furtun, Ahmet Faik 3, 5
Furtun, Ayşe Özkefeli 8
Furtun, Cahit 5
Furtun, Candeğer 5, 12, 16, 47
Furtun, Hasan Tahsin 5, 12
Furtun, Kurtuluş 5, 12
Furtun, Ömer 43, 62
Furtun, Talat 5
Furtun, Talia Haznedar 5
Furtunlar 3

Galatasaray (GS) 79, 112, 128, 166, 236
Galip *bkz.* Sipahi, Galip
GE *bkz.* General elektrik
Gelenbe, Ali
Genar 23
General Elektrik (GE) 32, 70, 74, 81, 83-86, 88-89, 99-100, 131, 143, 153, 161, 187, 194, 198, 219
General Motors 207
Germen, Celal 24
Germen, Osman 24
Gezi Olayları 178
Gibson 100
Gide, André 226
Giray, Adil 24
Giray, Nesil 274
Gladwell, Malcom 15
Outliers 15
Gogen, Fethi 47
Gogen, Saim 32
Gogen, Serpil 47
Goodship, Melvyn 161
Göktan, Hakkı 24
Gölet, Cevdet 24
Gönen, Refahat 24
Gönenç, Ali Sait 24
Gönenç, Namık 24
Gönül, Erdoğan 65, 185, 272, 279-80
Gönül, Sevgi 62, 133, 156-57, 162, 223, 250, 252, 279
Göyenç, Tevfik 24
Güçlüer, Ekrem 24
Gülal, Lütfü 24
Gülçelik, Sadi 25
Güler, Ali 107
Gültekin, Bülent 186, 223
Günay, Avni 24
Güneray, Seyfi 24
Güneş 137-38
Güneş, Turan 93
Güney, Yılmaz 47
Güneyli, Ayşe 24
Gürcan, Tarık 117
Güvenlik Konseyi 105

Haier 127
Halaskârgazi Caddesi 62
Halman, Talât 223
Harbiye 62, 221
Harvard Business Case 137
Harvard Üniversitesi 137, 163
Haydarpaşa 72, 147, 172
Hazine 107-108
Heller, Joseph 226
Helprin, Mark 226
Hemingway, Ernest 226
Hemşire Okulu 156
Hilton Oteli 4, 220
Hint 224
Hisar Okulları 39
Hitler 158, 236
Horace 207
Humeyni 144-45
Hürriyet 180, 238

I. Cumhuriyet 6
Imperial House Apartments 85
Interbrücke 97-98
International Refrigeration Operations (GE) 70, 84-86
Irak 95-96, 146
IRO *bkz.* International Refrigeration Operations
Irving, John 226

İbrahim Efendi 17
İktisadi Ticari İlimler Akademisi 112
İlbaş, Atilla 277
İlhami Hoca *bkz.* Demirci, İlhami
İlhan, Attilâ 226
Sokaktaki Adam 226
İlkel, Fahir 25, 32, 70, 73-74, 81-82, 86-88, 90-91, 101-102, 105, 110, 123-27, 148, 156, 164-65, 185-86, 188, 190, 200, 206, 266-67
İlkorur, Korkmaz 223
İlter, Selim 85
İlyasoğlu, Evin 223
İnan Bey *bkz.* Kıraç, İnan
İnci Sineması 221
İngilizler 4, 41, 130, 142, 248
İngiliz High School 16
İngiltere 134, 142, 144, 161-62
İnönü, Erdal 58
İpek (arkadaşı) 63
İpekçi, İsmail Cem 223
İplikçi, Metin 25, 90-91, 100-102, 123, 266
İran 143-46
İran Air 143
İranlılar 143-44
İskenderoğlu, Armenak 20
İsmet Ağabey *bkz.* Adem, İsmet
İspanya 134, 142
İstanbul 9, 12, 14-15, 21-23, 28, 30, 33, 48, 62, 88, 98-99, 105, 108, 114, 120-21, 226-27
İstanbul Radyosu 117
İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) 74-75
İstiklal Caddesi 61
İsvor-Torino 272-73
İş Bankası 3, 12, 14, 22-26, 57, 106, 148, 252
Adana Şubesi 12, 14, 148
Galata Şubesi 22, 252
Ulus Şubesi 22
Yeni Cami Şubesi 22-23, 252
İşbay, Fahri 24
İtalya 134
İzmir 83, 120, 190, 228
İzmir Süpürge Fabrikası 82
İzmitliyan, Nurhan 20

Jale Hanım 269
James, J. 182
JFK de Immigration 49

Kabataş 72
Kadıoğlu, Serpil 181, 285
Kafaoğlu, Adnan Başer 107
Kâğıtçıbaşı, Çiğdem 223
Kağıthane 71
Kahveci, Adnan 109
KALDER 227, 274, 282
Kalutsyan, Garo 69
Kamhi, Jak 125
Kaminaris, Dino 20
Karaca, Mihri 24
Karaca, Cem 223
Karacan 178
Karacan, Ercüment 223
Karaçam, Burhan 223
Karadayı, Refia 24
Karadeniz 1, 3, 11, 112, 114, 124, 126, 135, 173, 206, 227, 229, 241-42, 251
Karaköy 147
Karamehmet, Mehmet Emin 22, 182, 223
Karayolları Genel Müdürlüğü 32, 148
Kars 120
Kars, Sevinç 19
Kartal, Sarper 110, 123, 271
Kasapoğlu, Leman 24
Kaslowski, Aldo 273
Kavur, Ömer 223
Kayakan, Turgut 79-80
Kayhan, Muharrem 223, 273, 282
Kaynar, Halis 22, 24
Kazvin 144, 146
Kazvin Organize Sanayi Bölgesi 143-44
Kemal Tahir 226
Kemal, Yaşar 226
Kent 228
Kent, Muhtar 156
Kent, Necdet 156

Kentucky 48, 84
Kermen, Gönül 217
Kermen, Osman 217
Kılıç, Ali 24
Kıraç, Can 141, 156, 177, 185, 279
Anılarımla Patronum Vehbi Koç 177
Kıraç, İnan 125-26, 180, 185, 208, 268, 272, 279, 283
Kıraç, Suna 60, 62, 66-67, 102-104, 111, 124-26, 133, 136, 156-57, 160, 163, 165, 172, 174, 183-84, 186, 189, 199-201, 203-204, 208-209, 211, 223, 250-52, 268, 272-73, 276-80, 282-83
Kırış, Celal 76
Kıvanç, Halit 154, 269
Kız Enstitüsü 12
Kız Koleji 42, 62, 250
Kim, S. S. 276
Kirazlıyayla 9, 251
Kirazlıyayla Sanatoryumu 9
Kissel, Tom 153
KLM 48
Koca Ahmet 9-10, 251
Kocataş, Muhtar 23
Kocatepe, Ali 47
Kocatepe, Aysun 47
Koç Ailesi 55, 58, 60, 62, 73, 129, 134, 136, 164, 190, 192, 203, 207-10, 252, 279
Koç Holding Anonim Şirketi 59-61, 64, 67-71, 73, 76, 79, 90, 92, 101-107, 109-12, 120-21, 124-27, 129-30, 133-34, 136, 139, 144, 153, 161, 164, 166-67, 174, 177-78, 181, 184, 188-90, 201-202, 206-209, 211, 215, 231-32, 237-38, 245, 251-52, 279, 284
Koç Bilgi Teknolojileri Grubu 201
Koç Dayanıklı Tüketim Grubu 57, 124-25, 139, 152, 174, 189, 201-202, 211
Koç Enerji Grubu 201-202
Koç Holding Dörtlü Komitesi 116
Koç Holding İdare Heyeti 57
Koç Holding İnsan Kaynakları 101-102
Koç Holding Sanayi 57, 101
Koç Holding Sanayi Grubu 90, 101, 105, 108, 110, 124, 153, 185
Koç Holding Sanayi İşleri Koordinatörlüğü 67-68, 150, 153, 251
Koç İnşaat Grubu 201-202
Koç Otomotiv Grubu 97, 185, 201
Koç Topluluğu 12, 23, 32, 53, 59, 64, 67-68, 91, 102, 111, 129, 131-33, 136, 156, 158-59, 163, 169, 174, 183, 186, 189, 192, 199, 203, 205, 210-11, 219, 231, 236, 246-50, 252-53, 288-90
Koç Tüketim Grubu 201
Koç Üniversitesi 179, 230-32, 237
Koç Vakfı 172
Koç, Ali 127, 167, 189, 200-202, 205, 209
Koç, Çiğdem 167
Koç, Mustafa 154, 167-68, 188-89, 200-202, 207, 209, 276-77, 290
Koç, Ömer 127, 167, 189, 200-202, 205, 209, 223
Koç, Rahmi 23, 53, 57, 60, 62-63, 65-67, 69, 105, 125-27, 129, 133, 153, 156-57, 162-63, 167, 171-74, 182, 188-90, 199, 201-205, 208-209, 212, 223, 230, 247
Koç, Semahat *bkz.* Arsel, Semahat
Koç, Sevgi *bkz.* Gönül, Sevgi
Koç, Suna *bkz.* Kıraç, Suna
Koç, Vehbi 13, 25, 60-70, 82, 91-92, 102-103, 105, 113, 115-18, 125, 131-33, 136, 139-41, 154-57, 160, 162-63, 172, 174 -82, 186-88, 195, 199-212, 219, 236, 245, 249-50, 252, 267-70, 286-88
Koçzade Ahmet Vehbi Efendi 249
Kofisa 127
KOGEM 120
Komili, Halis 223
Konak Sineması 221
Konakçı, Cevat 24
Kore 276-77
Koryürek, Cüneyt 223
Kozlu, Cem 223
Köknel, Osman 24
Köln 138-39
Köln Havalimanı 139
Köseoğlu, Tanju 68-69, 223
Kudatgobilik, Tuğrul 25, 95
Kulaksızoğlu, Semih 24
Kulin, Ayşe 223
Kural, Namık 182
Kuran, Abdullah 223
Kurtuluş Savaşı 156
Kurtuluş, Faruk 78

Kuruçeşme 278
Kurumsal Yönetim Derneği 227
Kutbay, Müceddit 24
Kuzey Afrika 193, 195
Kuzey Deniz Saha Komutanlığı 13, 31, 45
Küçükbahçe Sokağı 62

La Fontaine 65, 77
La Stampa 177
Lale Sineması 221
Lalezar Apartmanı 167
Lancia Flaminia 23
Lao-Tzu 135, 180, 236
Laz 60, 227, 230
Lemi Bey *bkz.* Ulugöl, Lemi
LG Electronics 276
Londra 143
Louisville 48-49, 84-86, 88-89, 266
Lübnan 100
Lütfü Bey *bkz.* Doruk, Lütfü
Lütfü Kırdar 278, 282

Macro Center 159
Maden-İş Sendikası 93-94
Madra, Ömer 223
Makine Kimya Endüstrisi Kurumu (MKE) 107-108
Mamulattan Markaya 60, 66, 92, 115, 119, 122-23, 142
Manchester United 162
Mansur, Ali 82, 123, 266
Mardin, Betül 223
MARET 159
Market Basket 40
Marmara Denizi 105
Marmaris 230
MBA 28, 30, 59-60, 65, 79
Mc. Donalds 213
Mecidiyeköy 80, 100, 105, 167
Meclis-i Mebusan Caddesi 251
Mehmet *bkz.* Subaşı, Mehmet
Meleksoy, Tahir 24
Mercan Yuvası 23, 44, 46-47, 72, 227, 230, 262
Mercedes 139, 161, 260
Mercury 63, 260
Merkez Bankası 186
Merkez Han 61
Merter, Halil 24
MESS 93, 95, 100
Metin Bey *bkz.* İplikçi, Metin
Miele 127
Migros 40, 131, 158-60
Millas, Herkül 199
Mir Mustafa 146
MKE *bkz.* Makine Kimya Endüstrisi Kurumu
Mohikanlar 167
MSP 108
Muhtari, Parviz 143
Musevi 4
Mussolini 236
Mustafa *bkz.* Koç, Mustafa
Müslüman 112

Nadi 178
Nahum, Bernar 185
Nakkaştepe 73, 156, 179, 181, 183, 199, 245, 251-52
Napoleon 158
Nâzım Hikmet 117, 239
Kuvay-ı Milliye 239
Nazmi 28
Nesin, Aziz 208, 253
Zübük 208, 253
New York 29, 48-49, 280
Neyzi, Mehmet Ali 122, 223, 271
Neyzi, Nezih 223
Nike 161
Nişantaşı 12
Nizamettin Bey 211
Noyan & Noyan 47

Odakule 61
Ofluoğlu, Filiz 59-61, 64, 66, 133, 252
Oğuz, Ömer 75
Okan, Hüsnü 31
Olimpos Dağı 22
Onural, Mazhar 24
Onurer, Meşhut 24
Opus 67
Orbay, Rauf 62
Ordu 3, 6, 11, 14, 19
Orhan Kemal 226
Orhangazi 105
Orhon, Abdullah 24
Orhon, Mehmet 27-28
Ortadoğu 95, 100, 131, 193, 195
Osma, Bülent 24

Osman *bkz.* Subaşı, Osman
Osmanbey 62
Ossa, Edip 71
Otosan 67, 185
Otoyol Fabrikası 176
Ovacık, Cezmi 25, 92, 110, 123

Ömer *bkz.* Koç, Ömer
Ömür, Gıyasettin 24
Öncü, Atıl 144-45
Önder, Ergün 124, 161, 164-66, 224-25, 266
Özal, Turgut 83, 105, 133, 138, 184, 186
Özaltay, Erkal 97-98
Özbaşar, Şükrü 24
Özdemir, A. Gündüz 131, 275, 277
Özdeş, Rıfat 24
Özel, Soli 223
Özgürel, Nafi 76
Özilhan, Tuncay 273
Özkılıç, Zeki 151-52
Özkök, Ertuğrul 58, 238
Öztekin, Basri 25, 270
Özyeğin, Hüsnü 22, 223

Pamuk, Gündüz 67
Pamuk, Orhan 223
Pamuk, Şevket 223
Pangaltı 221
Paris 220
Pars Elektronik 143-44, 146
Pendik 147
Pendik Tren İstasyonu 147
Peters, Tom 235
In Search of Excellence 235
Peugeot 404
Philips 195
Picasso 229
Polatlı 30, 33
Polatlı Topçu Okulu 30, 33
Pontiac 63
Profilo 100, 125, 172-74, 194, 206
PTT 3
Pulat, Yüksel 101, 104, 110-11, 116, 124-26, 153, 156, 164, 185, 190, 200, 206, 267, 270

Rahmi Bey *bkz.* Koç, Rahmi
RAM 80, 201
Ram France 143
Rand, Ayn 192
RC Lise 259
Refik *bkz.* Üreyen, Refik
Ressamoğlu, Alpay 135-36, 267
Reynak, Cevat 24
Rıfat Subaşı ve Şerikleri 4
Robert Akademi 17
Robert Kolej 12, 18, 20-21, 26, 28-30, 60, 62, 71, 186, 193, 222, 224-27, 230, 247, 250, 280
Robert Kolej Bebek Kampüsü 21
Robert Kolej Yüksek Okulu 27, 59, 61
Robert Kolej Mütevelli Heyeti 227, 230
Rosenberg, Edwin (Ed) 84, 266
Roth, Philip 226
Rumelihisarı 21-22, 250, 252
Ruslar 77, 170
Rusya 169-71, 199
Rüçhan Apartmanı 12, 15-16

Sabah 130
Sabancı 158
Sabancı Üniversitesi 231
Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti 231
Sabancı, Sakıp 180, 282
Sadberk Hanım 64
Salinger, J. D. 226
Salman, Osman 24
Saltıkın, Reşat 24
Samsun 11, 23
Sanayi Bakanlığı 86, 96, 108, 186
Sanayi Müzesi 156-57
Saner, Halim 24
Sancar *bkz.* Çıngay, Sancar
Saraçoğlu Stadı 221
Saraçoğlu, Rüştü 223
Saray Sineması 221
Sarıyer İskelesi 45
Sartre, Jan Paul 226
Savaş, Sadettin 24
Savaşır, Hasan 24
Schiphold Havaalanı 48
SEK 159
Sel, Kemal Salih 24
Selem, Macit 24
Selışık, Çiğdem 222
Semahat Hanım *bkz.* Arsel, Semahat
Serezli, Nevra 222

Serra *bkz.* Subaşı, Serra
Sevgi Hanım *bkz.* Gönül, Sevgi
Shell 161
Sheraton Oteli 48
Sılay, Doğan 20, 59, 61, 68, 70
Sınai Kalkınma Bankası 106
Siegmund, Herr 99-100
Siemens 127, 195
Simavi 178
Sinop 11
Sipahi, Cem 89
Sipahi, Galip 75-76, 88-890, 127-28, 147, 270, 274
Sipahi, Nezihe 89
Sipahi, Tunç 89
Sofa Oteli 12
Solakoğlu, Cengiz 111-22, 125, 150, 155, 164, 192, 252, 270, 272-73, 286-87
Soyer, Dündar 219
Soyer, Nurten 219
Soysal, Turgut 166
Stalin 77, 236
Stalingrad 158
Steinbeck, John 226
Suadiye 42
Subaşı, Ahmet (ikiz kardeşi) 7-8, 12
Subaşı, Ahmet (oğlu) 7, 35, 37-38, 40, 45, 48-51, 79, 205
Subaşı, Aykut 227
Subaşı, Çulpan 40, 265
Subaşı, Duru 40, 52-53, 264-65
Subaşı, Hasan (Antalya Belediye Başkanı) 271
Subaşı, İhap 227
Subaşı, Mehmet 35, 37-38, 40, 45, 48-50, 52, 79, 178, 205, 265
Subaşı, Meliha Furtun 6
Subaşı, Mustafa 154, 167-68, 188-89, 200-202, 207, 209, 276-77, 290
Subaşı, Mustafa Rıfat 4
Subaşı, Neşet 3
Subaşı, Osman 16, 31, 40, 48, 51-52, 63, 65, 217-18, 264-64
Subaşı, Serra 3, 12, 20, 29-30, 32-33, 37-38, 42-44, 47-49, 57, 81, 86-87, 89, 104-105, 128, 143, 155, 178, 210, 217-19, 222, 228, 261-63
Subaşı, Şevket 3, 23-24, 47
Subaşı, Tara 3, 40-41, 51-52, 264-65
Subaşı, Tolga 227
Subaşı, Tuvana 40, 265
Subaşı, Yusuf Sezer 3, 7-11, 19-20, 33, 35, 38, 41, 258
Subaşılar 3, 264
Suna Hanım *bkz.* Kıraç, Suna
Sunar, Hamit 24
Suzan Hanım *bkz.* Boray, Suzan
Sümerbank 186
Sürenkök, Servet 24
Sütlüce 33, 69, 83, 112-13, 149, 167, 267

Şah 143-44
Şahenk 178
Şahin 225
Şahinkaya Paşa 105
Şanda, Uğur 68, 70, 150
Şasa, Avni 23, 62, 251
Şasa, Ayşe 62-63, 223
Şasa, Aziz 62
Şasa, Bekir 62
Şasa, Melike 62
Şaşkınbakkal 89
Şaşınbakal Paris Sineması 221
Şengör, Celal 223
Şevket Subaşı Tenis Turnuvası 47
Şişli 45, 62, 147, 152, 167
Şişli Terakki 12, 15, 26, 247
Şok 159

Tahran 143-46
Tahran Havalimanı 143
Taksim 26
Taksim Parkı 258
Talebe Konseyi (Robert Kolej) 20-21
Talu, Çiğdem 222
Taluğ, Refik 24
Tamer, Ülkü 223
Tan Sineması 221
Tan, Memnune 24
Tanju, Kemalettin 24
Tansaş 159
Tara *bkz.* Subaşı, Tara
Tara, Sinan 273
Tarabya 258
Tat 131, 158-59, 188
Taygun, Ali 222
Taygun, Meral 222
TBMM 118

Tekbaş, Zehra 181
Tekdemir, Mustafa 274
Teker, Ali 76
Tekin, Mehmet 24
Telci, Gülçin 223
Terzioğlu, Tosun 223, 231
Teşvikiye 15
Teşvikiye Caddesi 12, 16
Texas 40
Tezcan *bkz.* Yaramancı, Tezcan
THY 143
Tofaş 180, 225
Tokuş, Turgut 107
Topuz, Seyhun 148
Toyota 118
Trabzon 3, 108, 120, 226-27
Trabzon İdmanocağı 3, 259
Trabzon Ticaret Lisesi 3
Trak Apartmanı 62
Tugay Apartmanı 116
Tuğrul, Salim 24
Tunç, Nihat 24
Turgul, Nevzat 24
Turgut Bey *bkz.* Kayakan, Turgut
Turgut, Mehmet 105
Turhan 183
Tuvana *bkz.* Subaşı, Tuvana
Tuzla 23, 46, 72, 213, 217, 227
Tükel, Haluk R. 273
Tümay, Senbir 223
Tümer Paşa 105
Tümer, Atilla 270
Tünel 43
Tüpraş 159-60
Türen, Atiye 24
Türk-İş 94
Türkiye 22, 28, 40, 67, 77, 81, 83-85, 87-89, 99, 106-107, 113, 120-21, 125, 127, 130, 133, 139, 142-43, 152, 154, 158, 165, 169, 171, 182, 186, 194, 198-99, 201, 203, 205-207, 222, 231, 238, 245, 247-49, 153, 275
TÜSİAD 227, 245, 273
Tütüncü, Yüksel 75-76
TÜV 97

Ulagay, Osman 193-95, 223
Uluç, Hıncal 47
Uludağ 9, 19, 62-63, 252
Uludağ Grand Yazıcı Oteli 155
Ulugöl, Lemi 25, 73-74, 87-88, 90, 190, 266
Ulus 22
Ulusu, Bülent 102, 105, 107, 110
Uras, Güngör 211-12
Uşaklıgil, Emine 58
Benim Cumhuriyetim 58
Uygun, Samim 223
Uzakdoğu 171
Uzel 107

Ülger, Necdet 25, 148
Üner, Sıtkı 24
Ünsal *bkz.* Anıl, Ünsal
Üreyen, Refik 100, 164-65
Üsküdar 72, 78

Valtur Tatil Köyü 46
Van 120-21, 192
Vaniköy 200, 252
VDE 97-100
Vehbi Bey *bkz.* Koç, Vehbi
Veyisoğlu, Yavuz 59
Vicdan (arkadaşı) 63
Viyana Havaalanı 141
Volkswagen 49, 141

Waterloo 158
Welch, Jack 191, 194
Whirlpool 127
Williams (Mr.) 28

Xerox 85-86

Yalçın, Sami Çölgeçen 79
Yalçın, Ziya 76, 95
Yalman, Alp 223
Yalman, Tunç 222
Yamaha 169
Yaramancı, Tezcan 105-107
Yavuz, Nihat 76
Yay, Servet 24
Yazıcı, İbrahim 161
Yelkenci Film 46
Yelkenci, Mithad 46
Yeni Cami 22-23, 252
Yeni Melek Sineması 21, 43, 221
Yeni Sinema 221

Yeniköy 115-16
Yeşilpınar, Osman 24
Yıldırım, Nazım Doğan 120
Yılmaz, Mesut 186
Yırcalı, Rona 223
Yurdaç, Mecdi 24
Yusuf *bkz.* Subaşı, Yusuf Sezer
Yücaoğlu, Erkut 223, 282
Yücesan, Ethem 25, 77-78
Yüksel Bey *bkz.* Pulat, Yüksel
Yüksel, Ezel 23
Zanussi 195
Zekeriyaköy 38, 40, 213, 227, 231, 264
Zeki Usta *bkz.* Özkılıç, Zeki
Zet-Nielsen 198
Zeytinbaş, Tevfik 24
Ziraat Bankası 106, 108
Ziyal, Uğur 223
Zweig, Stefan 226
Yıldızın Parladığı Anlar 226

Türk Sanayii Tarihini inceleyecek olursak Arçelik'in ve onun liderlerinin Türk sanayiinin gelişmesinde ne kadar önemli bir rol oynadığını görebiliriz. Şimdi her evde bulunan ve sıradan eşya olarak gördüğümüz başta buzdolabı olmak üzere **'beyaz eşya'**ların bir zamanlar sadece yurt dışından ithal edilen ve **'lüks eşya'** sınıfına girdiğini hatırlamamız ve bilmemiz gerekir. Bu eşyaların her eve girebilmesi için önemli stratejik kararlar verilmiş, riskler alınmış, özverili yaşamlar devreye girmişti. Ülkemizdeki hemen hemen her eve girerek yaşamımızı kolaylaştıran ürünler sunmayı misyon edinmiş Arçelik'in bu **efsanevi** liderlerinden bir tanesi de Hasan Subaşı'dır.

Türkiye'nin en önemli topluluklarından Koç Topluluğu ve onun amiral gemisi Arçelik'te 40 yıl dümen başında bulunan Hasan Subaşı'nın hikayesi.

Pembe Candaner İstihdam ve politikaları, İnsan kaynakları yönetimi, Yetenek yönetimi, Kadın yönetici Programları, Kariyer ve Protokol konularında ulusal ve uluslararası bir uzman olan Candaner, Yaratıcı İnsan Platformu Başkanıdır.

TED Ankara Koleji, ODTÜ, DTCF, CUNY, IMD ve UCI'da eğitim alan ve Doktora sahibi olan Candaner, Özel İstihdam Bürolarının yasallaşmasında önderlik yaptı ve Özel İstihdam Büroları Derneğinin Kurucu Başkanı oldu.

Adecco Türkiye CEO'luğu ve Kariyer.net Genel Müdürlüğü yaptı. Uzun yıllar Boğaziçi Üniversitesi'nde (*BUYEM*) ders verdi ve Sabah Gazetesi'nde köşe yazarlığı yaptı. Artı 1 kanalında 'Kadının çok işi var' adlı programı hazırlayıp sundu.

TUSİAD, SHRM, NHRA, International Business Leaders Association üyelikleriyle Forbes Dergisi Danışma Kurulu üyesi olan Candaner ayrıca CEO LIFE köşe yazarı olup, 2003'te Dünya Gazetesi tarafından *'Yılın En Başarılı İş Kadını'* seçildi.

Yurt içinde ve dışında yayınlanan pek çok makalenin ve konferans, seminer ve ödüllerin sahibi olan Candaner; istihdam, kariyer, yetenek ve yönetici yetiştirilmesi konusunda politikalar oluşturuyor. İngilizce ve Fransızca bilen Candaner'in yayımlamış 3 kitabı bulunuyor.

THG 373335 DYB
2016 THG 373335 DYB

9 786053 325932

KDV dahil fiyatı
22 TL