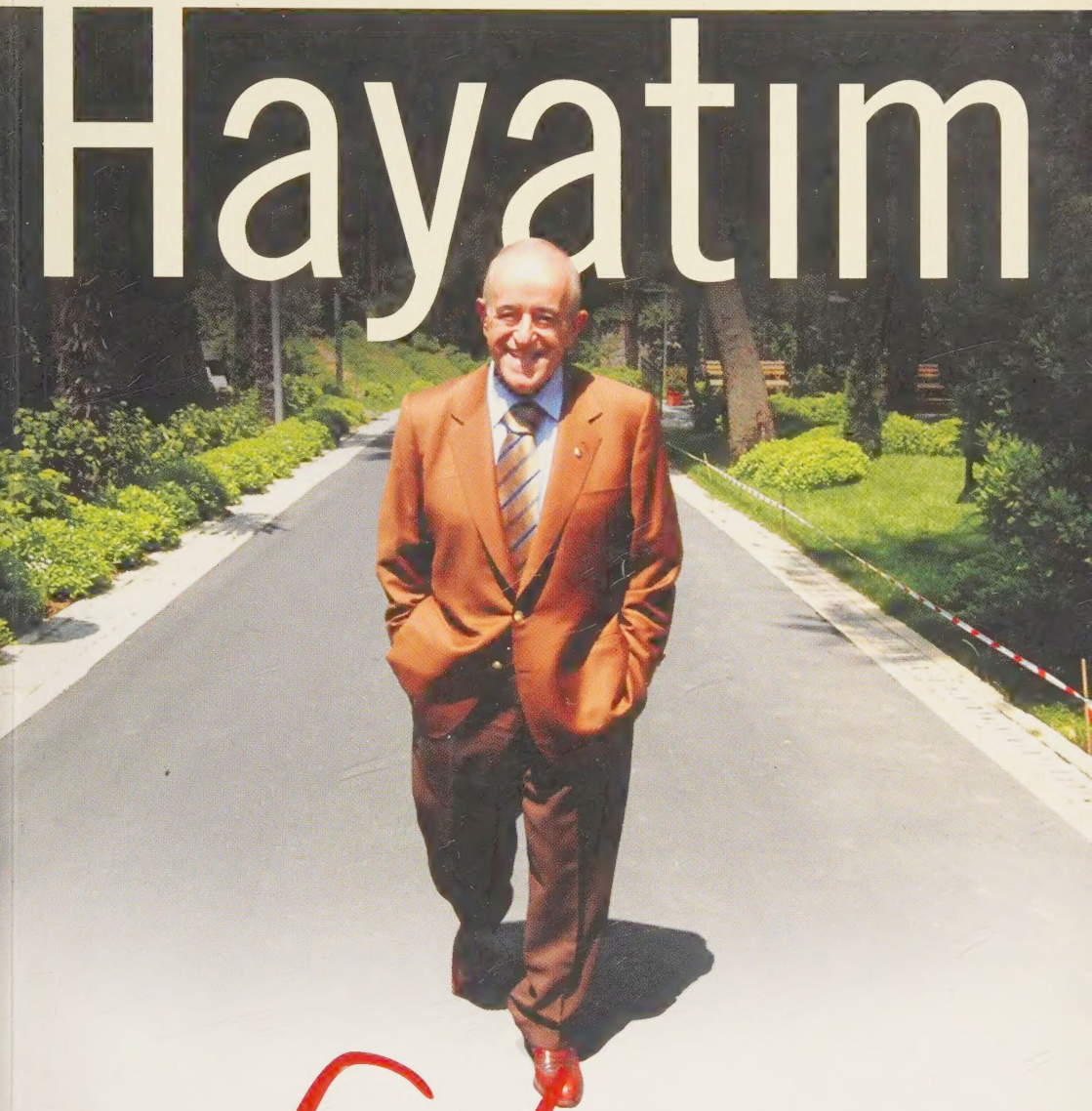
...bıraktığım yerden

ANI

Hayatım



Sakıp Sabancı

DK DOĞAN KİTAP

10. BASKI

... bıraktığım yerden
Hayatım

... BIRAKTIĞIM YERDEN HAYATIM

Yazan: Sakıp Sabancı

Yayın hakları: © Doğan Kitapçılık AŞ
1. baskı / ocak 2004
10. baskı / temmuz 2005 / ISBN 975-293-181-2
Bu kitabın 10. baskısı 2 000 adet yapılmıştır.

Kapak ve kitap tasarımı: DPN Design
Kapaktaki fotoğraf: Hasan Maksud
Baskı: Altan Matbaacılık / Yüzyıl Mahallesi
Matbaacılar Sitesi 222/A Bağcılar - İSTANBUL

Doğan Kitapçılık AŞ Hürriyet Medya Towers, 34544 Güneşli - İSTANBUL
Tel. (212) 449 60 06 - 677 07 36 Faks (212) 677 07 49
www.dogankitap.com.tr

... bıraktığım yerden Hayatım

Sakıp Sabancı

DK DOĞAN KİTAP

Giriş

Hayat hikâyemi 1985 yılında *İşte Hayatım* başlığıyla yayımlamıştım.

1985 yılından bu yana çok şeyler oldu.

Hayat hikâyemde ailemi, çocukluğumu, iş hayatımın ilk yıllarını anlattığım bölümlere, 1985 yılından 2003 yılının sonlarına kadar olan biteni ekledim, ... *bıraktığım yerden Hayatım* adını verdiğim bu kitap ortaya çıktı.

Bu kitap benim basılan on dördüncü kitabım.

Sakıp Sabancı
Beylerbeyi, kasım 2003

Yetmiş yıla sığması zor işler

Makine bile "zorlanınca" çat pat etmeye başlıyor.

Ben sağlığıma gereken önemi veremedim. Vücudumu epey "zorladım".

İlk "çat pat" kalpte ortaya çıktı.

Onu zamanında onarttık.

Ama gene vücudu "zorlamaya" devam ettim.

Son olarak "böbrek"ten "çat pat" sesleri gelmeye başladı.

Daha önceki kalp ameliyatlarının ortaya çıkardığı özel durumlar nedeniyle böbreğe ancak ABD'de müdahale edilebileceğini söylediler.

New York'ta Presbyterian Hastanesi'nde 2003 yılı eylül ayında Kardiyoloji Bölümü Başkanı Prof. B. Lerman kontrolünde, Üroloji Bölümü Başkanı Prof. Darracot Vaughan tarafından ameliyat edildim. Dr. Hasan İnsel, Dr. Serdar Erkan ve Dr. Mordehay Bardavit New York'ta beni yalnız bırakmadı.

Sağlık sorunumun sandığımdan ciddi olduğunun farkına vardım.

Hastanede kötü saatler, günler geçirdim.

Böbreğimin tekinin alınacağını söylediler.

Yatakta ameliyat saatini beklerken kafamda, "Acaba durumum ümitsiz mi?" gibi sorular dolanmaya başladı.

İnsan böyle zamanlarda "kendi kendine bir hesaplaşma" arayışına giriyor...

Benim kafamda sakladığım, Tanrı'nın izniyle gerçekleştirmek istediğim bir sürü proje var... Acaba bunları gerçekleştirebilme şansım olamayacak mıydı?

Onları gerçekleştiremezsem, acaba bu dünyadan, Anadolu deyimiyle, "gözüm açık" mı giderdim?..

Yapmak istediklerim çoktu ama... Ya yaptıklarım? Acaba neler yapmıştım? Ömür dilimim içinde geride bırakacak şeyler yapabilmiş miydim?

Doktorlar geliyor, gidiyor... Beni o odadan bu odaya taşıyorlar... Koluma serum takılıyor... İlaçlar içiriyorlar... Olan biteni yeterince hissedemiyorum... Ama kafam işliyor... Beynimin içindeki sinema perdesi hareketli...

İnsanlar fani.

Doğuyor, belli bir süre yaşıyor, sonra ölüyor. Bu tabiat kanunu.

Önemli olan Tanrı'nın belirlediği ömür diliminde bir şeyler yapabilmek.

Tabiî ki herkes ömür dilimi içinde bir şeyler yapabiliyor. Önemli olan bu "bir şeyler"in insanlara yararlı şeyler olması, kalıcı olması, insanın gittikten sonra arkasında iz bırakabilmesi.

Kafamın içindeki sinema perdesinden hızla görüntüler geçmeye başladı...

İşte o hesaplaşma döneminde gördüm ki, Tanrı'nın verdiği imkânlar ve ülkemin bana sağladığı şartlarla, bir faninin ömür dilimine sığması zor işler yapmışım.

Yaptıklarımda tabiî ki Sabancı Ailesi'nin, kendi ailemin, kardeşlerimin ve beraber çalıştığım mesai arkadaşlarımın desteği, payı, rolü vardır. Tabiî ki başarıların büyük kısmı ortak başarılardır ve takım çalışmalarının neticeleridir. Ama, ben Sabancı kardeşlerin büyüğü ve Sabancı Topluluğu'nun başkanı olarak yaptıklarımı sıralamakta mahzur görmüyorum:

– Sabancı Topluluğu'nun başarısında aile birliğinin, kardeşlerin birbiriyle sıkı bağının, el ele hareket etmenin rolü büyüktür. Öncelikle biz bunu başardık. Rahmetli babamız Hacı Ömer'in ölümünden hemen sonra bir araya gelip, birliği koruma ve sürdürme becerisini gösterdik.

– Sabancı kardeşler olarak büyümek ve gelişmek için Adana dışına taşmanın, İstanbul'a taşınmanın önemini zamanında gördük. Bu kararımızda topluluğumuzun o dönemki genel koordinatörü rahmetli Turgut Özal'ın büyük rolü olmuştur. "İstanbul Bizans'tır, Anadolu'dan gelenlerin orada barınması, yaşaması imkânsızdır. İstanbul sizi yer, yutar, yok olursunuz" uyarılarına rağmen İstanbul'a geldik. Beklenenin tersine yutulmadık, yok olmadık. Beklenmeyen biçimde hızlı bir büyümeyle kısa sürede üç büyüklerden biri olduk.

– İstanbul bir yana, Türkiye'de sanayinin, ticaretin öncüsü olarak bilinen Koç ve Eczacıbaşı'yla birlikte Sabancı isim olarak yükseldi.

– Adana Sanayi Odası'nda inkıtasız yirmi beş yıl başkan oldum; bunun anlamı her iki yılda bir seçim olduğuna göre on kezden fazla başkan seçildim. Türkiye Odalar Birliği, Türkiye Sanayiciler Birliği gibi kuruluşlarda seçimle gelinen tepe noktalardan sonra, İstanbul'da TÜSİAD'ın on iki kurucusundan biri oldum. İstanbul Sanayi Odası'nda görev aldım.

– Rahmetli Mümtaz Zeytinoğlu'nun gayretiyle oluşan ve güç kazanan Türkiye Sanayiciler Birliği'nde başkan olarak seçildim. Sanayinin öneminin kamuoyunda anlaşılmasına katkıda bulundum.

– TÜSİAD yönetimini toparlamak için davet aldığımda, bir yıl için Yönetim Kurulu başkanı olarak sorumluluk üstlenmeyi kabul ettim. Rahmetli Vehbi Koç gibi bazı dostların, "Gençler yerine tecrübelileri seçelim" demelerine rağmen Amerika'da gençlerin başkan seçildiğini söyleyerek karşı çıktım. Benim dönemimde Yönetim Kurulu'nun, Ömer Dinçkök, Bülent Eczacıbaşı, Cem Boyner, Halis Komili ve Güler Sabancı gibi gençlerin katılmasıyla oluşmasını, bunların Yönetim Kurulu'nda deneyim kazandıktan sonra, TÜSİAD yönetiminin gençlere geçmesini sağladım. Sonradan görüldü ki bu gençler sırayla başkan seçildiler. TÜSİAD'da başkanlık problemi hiç gündeme gelmedi.

– TÜSİAD'm Yönetim Kurulu başkanı olarak Cenevre'de "Noga Hilton"da, Paris'te "George V Oteli" balo salonlarında, ABD'de konferanslar verdim. İMF ve Dünya Bankası başkanlarıyla görüştüm. Toplantılara katıldım.

– ABD başkanının çağrılısı olarak üç defa ABD'de Beyaz Saray'da toplantılara katıldım. Yemekler yedim. Başkanlar ve eşleriyle dostluklar kurdum.

– ABD Başkanı Jimmy Carter ve eşi Rosalyn İstanbul Emirgân'daki evime geldi. Beni ABD'de Atlanta'da misafir etti. *İşte Hayatım / This is My Life* kitabıma başyazı yazdı. ABD Dışişleri Bakanı George Schultz, ABD Ticaret bakanı Emirgân'da evimde kahve içti.

– Belçika Kralı Albert, İstanbul'daki evime kadar gelerek beni Belçika Kraliyet Nişanı'yla ödüllendirdi.

– Japon Prensi ve Prensesi Mikasa Emirgân'daki evimde misafirim oldu. Japon hükûmeti beni Kutsal Hazine Altın ve Gümüş Yıldız Nişanı'yla onurlandırdı.

– İngiltere eski başbakanı Margaret Thatcher, Fransa eski cumhurbaşkanı Mitterrand, Rusya Federasyonu Başkanı Boris Yeltsin, Almanya eski başbakanı Kohl, Fransa'nın eski başbakanı Raymond Barre, Fransa'nın eski başbakanı Couve de Murville,

Çin Halk Cumhuriyeti Başkanı Zhao Ziyang, Arjantin eski devlet başkanı Carlos Menem'le tanıştım, konuştum. Pek çoğunu evimde misafir ettim, onlara Türk sanatıyla ilgili koleksiyonlarımı gösterdim. Onlarla dostluk kurdum.

– İkisi ABD üniversitesi, dokuzu Türk üniversitesi olmak üzere on bir üniversite bana fahrî doktora unvanı tevcih etti. Anadolu Üniversitesi / Eskişehir (1984), New Hampshire Üniversitesi / ABD (1986), Yıldız Üniversitesi / İstanbul (1992), Erciyes Üniversitesi / Kayseri (1993), 18 Mart Üniversitesi / Çanakkale (1977), Mimar Sinan Üniversitesi / İstanbul (1997), İstanbul Üniversitesi / İstanbul (1997), Amerikan Üniversitesi / Girne, Kıbrıs (1997), Trakya Üniversitesi / Edirne (1997), Southeastern Üniversitesi / Washington, ABD (1998), Çukurova Üniversitesi / Adana'da (1999), Kırıkkale Üniversitesi (2002) törenle onurlandırıldım.

– ABD'de üç şehir (New Hampshire, Houston, Beverly Hills), Türkiye'de üç şehir (Artvin, Erzurum, Kırıkkale) bana fahrî hemşehrilik verdi.

– Üç şehir (Artvin, İzmit, Rize / Fındıklı) belediye meclisleri ismimi sokaklara vermek nezaketinde bulundu.

– Sabancı Topluluğu'nun kurumsallaşmasının önemini gördük. Kurumsallaşmada özel sektördeki ailè şirketlerine örnek olduk. Sabancı Topluluğu bilgisayar teknolojisini ilk kullanan kurumlardan biri oldu.

Bimsa ağıyla, merkezî bağlantıyı sağladık. Fon akımını güncel olarak izlenebilir hale getirdik.

Tüm grubun bilgilerini üst yönetimin on-line izleyebileceği şekilde derledik.

– Kurumsallaşmada yönetim kurullarını işletmede örnek teşkil ettik. Sabancı Topluluğu'na dahil yönetim kurullarını göstermelik olarak düşünmedik. Uzman kişilerden oluşan yönetim kurullarında devamlılığa özen gösterdik.

Yönetim kurullarını gündeme bağlı olarak en az ayda bir toplanır hale getirdik. Yönetim kurulları yanında her şirketin icra kurulları, yönetim birimi olarak her hafta gündemle toplanır oldu.

– Kurumsallaşma yolunda her şirketin yıllık bütçe ve program hazırlamasını, bütçe ve programın aylık olarak izlenmesini, fon akımının dikkate alınmasını sağladık.

– Kurumsallaşmayı dünya standardında gerçekleştirmek için uluslararası bir danışmanlık kuruluşu olan McKinsey'le çalıştık.

Şirket kurumsallaşmanın esaslarını belirledi. Ona göre "Aile Konseyi" oluşturduk.

Bu konuda diğer aile şirketlerine örnek olduk.

Daha sonra çok sayıda aile şirketi bizim gittiğimiz yoldan gitti.

– Sabancı Topluluğu'nun kurumsal kimlik yolunda başarılı olmasında 1970'li yılların başında "Sa" logosunu yerleştirmedeki ısrarımın rolü büyük oldu.

"Sa" logosu yıllar içinde tüm Türkiye'de ve dışarıda yayıldı.

Çok şirkete örnek oldu. Her şirket logo kullanmaya başladı. "Sa" logosunu Avrupa Topluluğu içinde tescil ettirdik.

– Türkiye'de kamu kesiminde bilgileriyle, kişilikleriyle, icraatlarıyla başarılı olmuş, saygınlık kazanmış eski bürokratları ve askerleri, kamu hizmetleri sona erdikten sonra şirketlerimizin yönetim kurullarına üye olarak davet ederek, onların bilgi ve deneyimlerini özel sektörde de değerlendirmenin yolunu açtık.

Biz bu uygulamadan çok yararlandık. Bu uygulama örnek oldu. Başka şirketler de benzerini yaptı.

Türkiye'de insan güç yetişiyor, az yetişiyor. İnsan kaynaklarımızı, özellikle birikimleri ülke yararına değerlemeyi sürdürmede örnek olduk.

– Sabancı Topluluğu iki kolda ilerledi: sanayi ve finans. İki kolda da Türkiye'de önder ve lider olduk.

– Kardeşim Erol Sabancı'nın özverili çalışması ve gayretleriyle, beş yüzü aşkın şubeli "Akbank"ımız, Türkiye'nin en güçlü özel sektör bankası konumuna geldi. Türkiye'de Fransız ve Alman bankalarıyla ortak "BNP-AK-Dresdner Bankası"nı kurduk. Sigorta şirketimiz "Aksigorta" sektörün lideri oldu. Hem "Akbank"ımız hem "Aksigorta"mız örnek olarak gösteriliyor.

– Sanayide, temel sanayide ileri entegrasyona giderek liderliğe soyunduk ve kısa sürede liderliği elde ettik.

– Tekstilden sonra çimentoda da kapasite ve pazar payı bakımından lider olduk.

– Sabancı Ailesi ismini, dünyanın önde gelen ve ünlü firmalarının isimleriyle birleştirerek, çoğu yüzde elli-yüzde elli ortaklığa dayalı on altı ortaklık gerçekleştirdik.

Ünlü Toyota, Philip Morris, Danone, Carrefour, Hilton, International Paper, Kraft Jacobs Suchard, DuPont, İBM, Bridgestone, Yazaki, Bekaert, CBR, BNP, Dresdner Bank, Koch, Saba firmaları unvanlarını, logolarını Sabancı ismiyle birleştirerek işbirliği için el sıkıştı.

Bu alanda dünyada örneği az görünür bir işi birçok firmayla gerçekleştirdik.

– Babamız rahmetli Hacı Ömer ile varlığını ölümünden önce Vaksa'ya bağışlayan rahmetli annemiz Sadıka Sabancı'nın hayat

hikâyelerinin kaybolmaması için, bu işin uzmanlarına ricada bulunup hayat hikâyelerini ikişer defa, değişik yazarlara rica ederek yazdırdım. İnanıyorum ki, bu hikâyeler hem Sabancı Ailesi'nin gelecek kuşakları hem de başkaları için örnek teşkil edecektir.

– Rahmetli babamız Hacı Ömer, Mersin'den gemilere içi pamuk dolu olarak yüklenen çuvalların, boş halde geri getirilmesine dayalı olarak, "İnsan bir başka ülkeye gittiğinde, oradan bir şeyler almalı, boş çuval gibi geri dönmemeli" derdi.

Bunu ders belledim ve her seyahatimde öğrendiklerimi not ederek hem kendim bunlardan yararlandım, hem gördüklerimi başkalarına aktardım.

Önceleri bunları not halinde arkadaşlarıma dağıtıyordum. Daha sonra seyahat hatıralarımı gazetelerde yayımladım.

Çok sayıda seyahat hatıram gazetede yayımlandı. Örnek teşkil etti.

– Bir yabancı yayında, işadamlarının toplumsal sorumluluğu anlatılırken, başarı ve deneyimlerin öğrencilere aktarılmasının önemi vurgulanıyordu. Bundan ders aldım. Hayatta gördüklerimin, deneyimlerimin, birikimlerimin benimle beraber yok olmaması için kitap yapmaya karar verdim.

İlk kitabım, 1985 yılında yazdığım *İşte Hayatım*'dır. İlgi görmesi üzerine kitaplarım devam etti.

Değişik konularda on üç kitabım yayımlandı. Bu on dördüncü kitabım.

Bu kitaplardan altısı iki, biri üç, biri dört baskı yaptı.

Kitaplarım Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okullarda ders kitabı olarak okutulacak değerde görülüp, okullara tavsiye edildi.

Kitaplarımdan ikisi İngilizce'ye, biri Japonca'ya tercüme edildi. Yurtdışında satışa sunuldu.

Türkiye'de hayat çizgisi içinde bu kadar çok kitabı basılan bir işadamı olmadı. Kitaplarımla örnek teşkil etmeye çalıştım.

– İmkânım ölçüsünde üniversitelerden gelen konuşma, konferans çağrılarını kabul ettim. Üniversitelerde çok sayıda ders verdim. Konuşma yaptım. Konuşmalarımda öğrencilere açık oldum. Sorularına açıklıkla cevap verdim.

– İlk kalp ameliyatım için ABD'de yattığım hastanede, hastanenin başarılı operatörlerinin hayattayken heykellerinin binanın bir köşesine konularak, başarının ödüllendirildiğini görüp ders aldım. Türkiye'ye dönüşte, Türk toplumuna bir şeyler veren, başarılı insanların heykellerini yapmaya başladım. Sanatçı, sporcu, devlet adamı yirmiye yakın başarılı Türk'ün heykelini, sahipleri

hayattayken yaptırıp ilgili oldukları müesseselerin bir köşesine koydurttum. Elli Türk büyüğünün rölyeflerini heykeltıraş Osman Macuncuoğlu'na yaptırarak okullara dağıttık, hediye ettim.

Böylece sadece başarılar onurlandırılmadı, başkalarına başarı için davetiye çıkarılmadı, Türk heykel sanatkârlarına da imkân doğdu. Bu Türkiye'de ilk defa başlatılan örnek bir harekettir.

– Vakıflara verdiğim önem, Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından da takdir gördü. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin değişik kuvvet komutanlıkları için vakıflar kurulduğunda Türk Deniz Kuvvetleri'ni Güçlendirme Vakfı'ndan üyelik için çağrıldım, daha sonra başkan seçildim. Silahlı Kuvvetler vakıflarının birinin başına geçen ilk ve tek sivil kişi olma şerefine nail oldum.

– 1980'li yılların başlarında Türkiye'nin yurtdışına açılma arayışları sürerken, yurtdışında bir banka kurmaya karar verdik. İngiltere'yi seçtik. İngiltere'de ilk ve tek Türk Bankası "Ak-İnternational Bank"ı kurduk. Bu banka Türk hükûmetinin izniyle yurtdışına sermayesi transfer edilen ve sermayenin tamamı Sabancı Ailesi'ne ait, tamamen İngiliz kanunlarına göre kurulmuş bir bankadır.

Bu bankanın adını daha sonra "Sabancı Bank" olarak değiştirdik. Sabancı Bank'a bağlı olarak Jersey Adası'nda bir kıyı bankası açtık.

Sabancı Bank başka bankalara örnek oldu. Başka bankalar da yurtdışında banka kurdu, şube açtı.

– Sabancı Topluluğu olarak yurtdışına açılmanın önemini ilk görenlerdeniz. 1980 yılının başlarında kardeşimiz Şevket Sabancı'nın, Türkiye için en önemli ticaret ortağı olan Almanya'daki kuruluşumuzun başına geçerek dışsatım ve dışalımları koordine etmesine karar verdik.

Frankfurt'taki Exsa şirketimiz sanayi girdilerimizin en kaliteli, en ucuz temininde ve ihracatımızın gelişmesinde çok başarılı oldu.

– Değişen şartlarda kardeşimiz Şevket Sabancı Frankfurt'tan İngiltere'ye kaydı, İngiltere'deki Universal Trading'in başına geçti. Dünya pazarlarına İngiltere'den ulaşmaya başladık.

– Üretimimizin yurtdışı pazarlara daha iyi şartlarla ulaşımını sağlayabilmek için 1986 yılında İsviçre'de Hefti adlı bir tekstil tesisini satın aldık. 1992 yılında İngiltere'de sentetik iplik işleyecek bir tesis kurduk. Uluslararası üne sahip sanayi kuruluşlarıyla Türkiye'deki işbirliğimizi ortaklıklarımızı dış ülkelerde de sürdürmek arayışında ilk olarak Brezilya'da ve Arjantin'de kord üretiminde ortak yatırımlara gittik, çimento grubumuz Akdeniz hav-

zasında değişik ülkelerde satış merkezleri oluşturdu. Bu konularda örnek olduk.

– Sakıp Sabancı olarak yaşamımla, başarılarımla, iş ilişkilerimle, konuşmalarımla, halk ve kamuoyuyla kurduğum iyi diyalogla Türkiye'de işadamı imajının değişmesinde, vatanı için çalışan, üretim yapan işadamı ile rantiyecinin ayırt edilmesinde önemli rolüm oldu.

Üretim yapan, istihdam yaratan, vergisini veren, ülkesi için çalışan işadamının saygınlık kazanmasına öncülük ettim.

– Halka ve kamuoyuna, üretimin, istihdamın, vergi vermenin önemini anlatmada öncü oldum. Maliye Bakanlığı'nın radyo, televizyon ve gazete programlarına katılarak, halka vergi vermenin önemini anlattım. TV reklamlarında "Vergiden dönenin kaşığı kırılsın" sloganını yerleştirdim.

– Her vesileyle verginin önemini halka anlatacak konuşmalar yaparak, topluma karşı sorumluluğumu yerine getirmeye çalıştım.

Şeffaflık denen şeyi iş âlemine yerleştirdim. Medya kuruluşlarına karşı her konuda açık oldum. Medyadan her kademedekiler bana kolaylıkla ulaşabildi.

Rahmetli Vehbi Koç gibi bir kişi, "Sakıp Sabancı olarak iş âlemini, zengini sevdiren adam oldun" diyerek beni onurlandırdı.

Vergisini veren, namuslu işadamının önemini kamuoyuna anlatmakta ve bu tip işadamını öne çıkarmada örnek oldum.

– İzmit'te lastik ve lastik takviye malzemeleri sanayi birimlerini bir araya getiren, Türkiye'nin ilklerinden Kentsa Sanayi Sitesi, iftihar ettiğim bir yapılanmadır.

Kord bezi ve lastik tesislerimizi kurarken satın aldığımız geniş arazi zamanla gerçek bir "büyük sanayi sitesi" niteliğini ve örnek bir sanayi sitesi görünümünü aldı.

Tüm altyapısı yanında, işçilere ve çalışanlara dönük sosyal tesisleri ve boş alanlarının yeşillendirilmesiyle zamanla gelişti.

Bugün 2 milyon metrekarelik bu alanda yedi büyük sanayi tesisi bulunuyor.

Kentsa'yı örnek bir şekilde ağaçlandırdık. Bugün Kentsa arazisinde yüz bini aşkın çeşitli ağaç ve bitki örtüsü var.

– Kentsa ve Sabancı çalışanları Kentsa'daki emeklerimi takdir etmek inceliğini gösterdiler. Topladıkları paralarla benim adımı yaşatan bir anıtı Kentsa içine diktiler. Benim her zaman önem verdiğim "el ele" ilkesini sembolize eden birbirini yakalayan iki el ve benim maskım şeklindeki anıt çalışanların işverene hediyesi

bakımından bir örnek teşkil ediyor.

– Kentsa içinde 1980 yılında kuruluşuna öncülük ettiğim AR-GE-SA (Sabancı Topluluğu Lastik Araştırma-Geliştirme Birimi) binaları, laboratuvarları ve araştırma kadrosuyla Türkiye'de özel sektörün ilk ciddi araştırma-geliştirme kuruluşu olarak örnek teşkil etti.

– Türkiye'de tütün üreticisi, satılmayan oryantal tütünü üretip pazar arayışım sürdürür, Türk halkı kaçak Amerikan tipi sigara peşinde koşarken, Amerikan tipi tütünün Türkiye'de üretilmesinin önündeki engelleri kaldırma yolunda girişimlerim sonucu, tohum ithaline izin çıktı. Türk üreticisi Amerikan tipi tütün üretimine başladı.

– Philip Morris şirketiyle ortaklığımız sonucu Türkiye'de sigara tekelinin sadece Şark tipi sigara üretim alışkanlığını değiştirdik. Philip Morrissa İzmir Torbalı'da büyük yatırımla Amerikan tipi Marlboro, Parliament sigara üretimine başladı.

– Tekel, Philip Morris'in hem üretim teknolojisinden hem de dağıtım teşkilatındaki etkinliğinden örnek alma imkânını buldu. Sonuçta İzmir Torbalı Türkiye vergi şampiyonu oldu.

– Vaksa'yı sadece hayır için para ayıran bir vakıf halinde değil, örnek eserler ortaya koyan bir hayır kurumu olarak geliştirdik.

Vaksa'nın ortaya çıkardığı her kalıcı eser, mimarîsi, yapısı, fonksiyonları bakımdan örnek oldu.

Türkiye'nin on iki yerinde kültür sitesi yaparken, bu kültür sitelerini, Devlet Tiyatrosu'nun temsil vereceği sahne imkânıyla ve teknolojisiyle donattık.

33 okul, 17 yurt, 16 öğretmenevi yaparken, derslikler, konferans salonları, spor salonları, dinlence ve eğlence imkânları yanında bilgisayar, kütüphane gibi imkânları da öne çıkardık.

Vaksa Türkiye'nin doğusundan batısına elli dört yerleşim bölgesinde 110'u aşkın kalıcı eser meydana getirerek örnek oldu.

– Vaksa'nın şemsiyesi altındaki hayır faaliyetleri yanında Sakıp Sabancı olarak özel ödül programları düzenledim.

Adımı taşıyan okulun öğretmenleri ve öğrencilerine her yıl başarılarını ödüllendirecek bir sistem kurdum.

– Vaksa her yıl 1 000 öğrenciye yükseköğrenim bursu veriyor.

– Sakıp Sabancı ödülleri kapsamında her yıl Yıldız Sakıp Sabancı Lisesi'nden ve Adana Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu'ndan en yüksek notlarla mezun olan öğrencilere burs veriyorum. Ben öldükten sonra da bu burslar tahsis ettiğim fonlar kanalıyla verilmeye devam edilecek.

– Vaksa, Halk Dansları Yarışması, Polis Akademisi ve Polis Koleji Ödülleri, Yılın Öğretmeni Ödülü isimleriyle ödüller veriyor. Her yıl yurdun her yanından gelen gençler halk dansları için yarışıyor, halk danslarını yaşatıyor. Bir anda sahnede 400 kişilik çiçek bahçesi oluşturmaları çok görkemli ve renkli görülecek bir olay.

– Sakıp Sabancı Sanat Ödülü adıyla, MSÜ Güzel Sanatlar Fakültesi'nin Resim, Heykel ve Geleneksel Türk El Sanatları bölümlerini iyi dereceyle bitiren öğrencilere her yıl toplam 240 Cumhuriyet altını ödül veriyorum.

– Sakıp Sabancı Öğrenci ve Öğretmen Ödülleri adıyla, Adana Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu ve İstanbul Yıldız Sakıp Sabancı Lisesi'ni iyi dereceyle bitiren öğrencilere toplam 100 Cumhuriyet altını, ayrıca her iki okulun başarılı bulunan öğretmenlerine de toplam 160 Cumhuriyet altını ödül veriyorum.

– Sakıp Sabancı Spor Ödülleri adıyla, Olimpiyat Oyunları'nda altın madalya alan Türk sporcularına eşit olarak dağıtılmak üzere toplam 240 Cumhuriyet altını ödül veriyorum.

– Dört yılda bir düzenlenen Özel (Özürlüler) Yaz Olimpiyat Oyunları'nda altın madalya kazanan Türk sporcularına dağıtılmak üzere toplam 80 Cumhuriyet altını ödül veriyorum.

– Özürlüler Olimpiyat Oyunları'nda (Parolimpik) altın madalya kazanan Türk sporcularına dağıtılmak üzere toplam 80 Cumhuriyet altını ödül veriyorum.

Ayrıca 1994 yılından beri başarıyı, başarılı öğrencileri, sporcuları teşvik etmek amacıyla eğitsel, kültürel, sanatsal alanlarda ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişi, kurum, kuruluşlara da ödüller ve burslar veriyorum.

– Oğlum Metin Sabancı adına, İstanbul Kadıköy'de inşa ettirdiğim Metin Sabancı Spastik Çocuklar Merkezi 35 bin metrekarelik arsa üzerinde değişik tesisleri ve mimarîsiyle örnek bir tesis oldu.

– Karım ve kızlarım da kendi imkânlarıyla birer hayır tesisi ortaya çıkarma arzusu belirtti.

Karımın adını taşıyan Türkân Sabancı Görme Engelliler Okulu 19 bin metrekarelik kapalı alanda 750 görme engelliye eğitim imkânı sağlıyor.

Kızım Dilek Sabancı'nın adını taşıyan Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek Lisesi 6 500 metrekarelik kapalı alanda 1 400 öğrenciye eğitim veriyor.

Kızım Sevil Sabancı'nın adını taşıyan Ankara Altı Nokta Körler Eğitim ve Kültür Merkezi pek çok kişiye eğitim imkânı sağlıyor.

1980 yılından bu yana vasiyetimi her yıl yenilerim. Ben ölünce sahip olduğum maddî varlığın ne olacağını yakınlarım bilir. Zaten aile ilkesi olarak biz Sabancılar maddî varlığımızı hayattayken aile fertlerine dağıtırız. Kızlarım, karım neye sahip olduğunu bilir. Kimse kimsenin ölümünü bekleme durumunda kalmaz.

Ben maddî varlığımın, karıma ve kızlarıma yetip de artacak kısmının üstündeki bölümünü hayır işlerine sağlığımda tahsis ettim.

Sahibi olduğum, büyük değer taşıyan Sabancı Koleksiyonu'nun bütünlüğünü ve devamlılığını korumak için koleksiyonu Sabancı Üniversitesi'ne bağışladım.

Bu bakımdan da örnek olduğuma inanıyorum.

– Sakıp Sabancı Koleksiyonu, babamız rahmetli Hacı Ömer'in çizdiği yolda ilerlemem sayesinde oluştu. Bu koleksiyonun yurtdışında gördüğü ilgi, ulusal olduğu kadar uluslararası bir değere sahip olduğunu da gösteriyor.

– Maddî değeri dolarla ifade edilemeyecek kadar büyük eşsiz eserleri kapsayan bu koleksiyonu kendime saklamadım. Hayattayken yurtiçinde görülmesini sağlayacak düzenlemeler yaptım. Yurtdışındaki sergileri düzenledim.

Yetmedi. Ölümümden sonra kalıcı bir müzede varlığını sürdürmesi için hayattayken gerekli düzenlemeleri yaparak örnek teşkil ettim.

Bu başka ülkelerde varlıklı ve koleksiyon sahibi kimselerin yaptığı fakat Türkiye için ilk olan bir iştir.

– Sabancı Koleksiyonu ilk defa 1989 yılında Rus hükûmetinden gelen davet üzerine Moskova'da sergilendi, büyük ilgi gördü. Daha sonra 1998 yılında New York'ta dünyanın en büyük müzelerinden Metropolitan'da üç ay süreyle 154 bin kişi tarafından izlendi. ABD'de gördüğü ilgi üzerine koleksiyonun Los Angeles ve Harvard Üniversitesi müzelerinde sergilenme kararı alındı. Fransa'da Louvre Müzesi'nde açılan sergi büyük sanat olayı olarak kabul edildi. Boston gezisine çıktı, Berlin'de, Frankfurt'ta sergilendi. İspanya'dan, Madrid'den sergi davetleri geldi. Bu ilgi koleksiyonun uluslararası önemini ortaya koyuyor.

– Babamız rahmetli Hacı Ömer'den kalan ve içinde yaşadığım Emirgân'daki Atlı Köşk'ü, isteyerek, ülke ve gençlik yararına olacağına inanarak Sakıp Sabancı Müzesi olarak yaşatılmak üzere Sabancı Üniversitesi'ne tahsis ettim.

Yıllarca içinde barındığım Atlı Köşk'ü, mobilyaları, avizeleri, halılarıyla bütün olarak üniversiteye bıraktım. Pijamamı alıp terk

etmeye talip oldum. Bunun da örnek bir karar olduğuna inanıyorum.

– Türkiye'de özel vakıf üniversiteleri kurulması imkânı doğunca, Sayın Doğramacı'yla Bilkent Üniversitesi'yle birlikte bir Sabancı Üniversitesi kurmak için 1980'lerin başında yola çıktık. Fakat bir süre durakladık. Çünkü koşullar bizi geciktirdi. Sonra iyi bir hazırlıkla 1998 yılında Sabancı Üniversitesi'nin temelini attık.

– İstanbul'da Tuzla'da 1 milyon 300 bin metrekarelik alanda inşa edilen Sabancı Üniversitesi, Türkiye'de vakıf üniversiteleri içinde, öğretim kadrosu, öğretim programları, öğretim kalitesi, öğretim binaları ve kampüsüyle örnek üniversite oldu.

– Eğitim ve insan yetiştirme işine Sabancı Topluluğu içinde de önem verdik. Sabancı Topluluğu için "Talent Pool" adı altında bir "fidanlık" kurduk. Bu fidanlıkta gençleri yetiştiriyoruz. Her biri iyi eğitim görmüş gençler iki yıl boyunca yönetici adayı olarak yetişiyor. Bu fidanlıkta yetişen gençler değişik Sabancı kuruluşlarında yönetici olarak dümenin başına geçiyor.

Fidanlığımızla da örnek olduk.

– Sabancı olarak biz Türkiye'ye ciddi yabancı sermayeyi getirdik. Yabancı sermayeyi ciddi boyutta getirmede ve yabancılarla yüzde elli-yüzde elli ortaklık kurmada örnek olduk.

Yabancıları parmaklarını taşın altına sokarak getirdik. Ama yüzde elli-yüzde elli ortaklıklarda Türklerin yönetimde söz sahibi olma ilkelerini koruduk.

– Japonlar uzun yıllar Türkiye'ye girmekte tereddüt ettiler. Sabancı Topluluğu olarak Japonları lastik grubumuzla Türkiye'ye ısındırdık.

Bridgestone firması 500 milyon dolar yatırım riskiyle geldi. Onu aynı büyüklükte bir risk sermayesi ile Toyota, Komatsu, Mitsubishi, Sharp izledi.

– Japon sermayesinin Türkiye'deki en büyük yatırımları Sabancı ortaklığıyla yapılan yatırımlardır.

Burada örnek olduk.

– Yabancı sermayeyle yapılan ortak yatırımlarda sadece iç piyasaya yönelik üretimi düşünmedik. Dünya kalitesi ve fiyatında üretim hedefi nedeniyle, iç piyasada satılan malın aynı fiyatla ihracı taahhüdünü de yabancı ortaklarımızdan istedik.

Bridgestone, DuPont bu tip anlaşmalarla Türkiye'deki üretimin belli bölümünü satın alıp dünya pazarında satıyor.

Bu da örnek oldu.

– Yabancı dev kuruluşlarla ortaklık anlaşmaları imzalarken,

Sabancı Ailesi'nin Türk toplumuna sosyal katkı hedefini iyice anlattığımızdan, yabancı ortaklıkların yıllık kârlarının belli bölümünün (yüzde 2-3 gibi) Vaksa ve Sabancı Üniversitesi'ne her yıl bağış olarak gitmesini, vakfa ve üniversiteye düzenli ve devamlı gelir kaynağı tesisini sağladık.

Bu da bir örnektir.

– Sabancı olarak biz Türkiye'ye kaliteyi ve rekabeti getirdik. Yıllardır ciddi yatırım yapmadan, iç pazara dönük modası geçmiş, düşük kaliteli otobüs ve hafif ticarî araç üreten yabancı sermayeli firmalar ve ortaklıkları Temsa, Mitsubishi otobüsü ve hafif ticarî araçlarıyla piyasaya girince, rekabet korkusuyla yatırıma ve kaliteli üretime yöneldiler. Hem kalitede hem fiyatta rekabet ortamı yarattık.

Örnek olduk.

– Japonların ağır iş makineleri üreten Komatsu firmasıyla işbirliğine girince sadece makineleri Japonya'dan getirip satmakla yetinmedik. Komatsu ağır iş makinelerinin bir bölümünü kısmen, hareketli fork liftler gibi bir bölümünü tamamen Temsa tesislerinde üretmeye başladık. Ağır iş makinelerinde katma değer yaratmada örnek olduk.

– Dünyanın önde gelen otomobil üreticisi Toyota firmasıyla yüzde elli-yüzde elli ortak otomobil üretimine karar verdiğimizde ciddi bir yatırımla ve en ileri teknolojiyle en yeni modeli üretmek üzere işe başladık.

Türkiye'de otomotiv sanayiinde "Toyota'dan önce ve Toyota'dan sonra" diye bir dönüm noktası oluşturduk.

Türk otomotiv sanayiine dinamizm getirdik. Örnek olduk. Bundan Türk tüketicisi yararlandı.

Daha sonra teknoloji ağırlıklı bu sanayi dalında üretim ortaklığından çekilerek pazarlamada Toyota'yla ortaklığı koruduk.

– Biz Türkiye'de şirketlerimizi halka açmada önder ve örneğiz. 1970'li yıllarda borsayı kimse tanımazken, Akçimento'yu, Lassa'yı, Kordsa'yı, Olmuksa'yı halka açarak sermayeyi tabana yaydık.

Borsa kurulduktan sonra şirketlerimizi halka açmaya devam ettik. Akbank'ı, Aksigorta'yı halka açtık.

Sonra holdingi halka açtık. Şirketlerimizin hisse senetleri yabancı yatırımcılar ve iç piyasa tarafından ilgiyle karşılandı.

– Halka açmak işin birinci adımı. İkinci ve önemli adım bu hisseleri satın alanların mutluluğu. Sabancı Topluluğu hisse senetleri kârlılık bakımından borsada ilk sırada yer alıyor. İşlem hacmi en yüksek hisse senetleri. Halka açılmada örnek olduk.

– Vergilendirilmiş kazanç kutsaldır. Sabancı Topluluğu Türkiye Cumhuriyeti Hazinesi'ne giren verginin yüzde 6'sına yakınını sağlıyor. Bu oran 1995 yılında yüzde 4,4'tü.

Bu tırmanan oranlar, Hazine'ye yapılan katkının giderek arttığını ortaya koyuyor.

– Sabancı Topluluğu yaklaşık 30 bin kişiye iş ve aş imkânı sağlıyor. Çalışanların mutluluğu için Sabancı Topluluğu işyeri eğitimine, sağlık koşullarına, sosyal yardımlara önem veriyor.

Bugüne kadar yapı kooperatifleriyle yaklaşık 1 000 çalışanımızın konut sahibi olmasına yardım ettik.

Sabancı Topluluğu çalışanlarla bütünleşmede, çalışanları aile içinde görmede örnek oldu.

– Adana'dan İstanbul'a geldiğimizde, o günün şartlarında en modern işyerini, holding merkezini Salıpazarı'nda inşa ettirmiştik.

Gelişen ve değişen Türkiye'de, büyüyen Sabancı Topluluğu ve Akbank için yeni bir işyeri inşası gündeme geldiğinde örnek bir bina yapma arayışıyla, Türk mimarlarını Amerikalı mimarlarla evlendirip, Levent'te dönemin en modern iş merkezi Sabancı Center'ı inşa ettik.

Projesi, yapımı, denemesi, en ileri teknolojiden yararlanan işletim şekliyle bu binalar daha sonra yapılan benzerlerine örnek oldu.

– Akbank sadece para konularıyla ilgilenmedi, ilgilenmiyor. Toplumsal sorumluluğu çerçevesinde sanata, kültüre hizmetleri sürüp gidiyor. Sanat kitapları yayımlıyor. Bugüne kadar yaklaşık yüz kitap yayımladı.

Buna ek olarak Türkiye'nin on iki şehrinde Akbank sanat galerileri yıl boyu Türk sanatçılarının eserlerini halka sunmaya aracılık ediyor.

Akbank'ın İstanbul'da İstiklal Caddesi'ndeki Akbank Kültür Sanat Merkezi, resim atölyeleri, tiyatro ve film salonu, bale atölyesi, kütüphanesi, sergi salonlarıyla İstanbul'un en fazla ilgi gören sanat merkezi oldu.

Örnek teşkil etti. Benzerleri çoğaldı.

– Türkiye'de genelde sermaye birikiminin kökeninde tarım vardır. Sabancı Topluluğu olarak sanayileşmedeki gelişmemize rağmen tarımı unutmadık.

Adana'daki büyük çiftliklerimizi örnek çiftlikler haline dönüştürdük. Bu çiftliklerde Türk tarımının gelişmesine yararlı olacak özel hibrit tohum üretimine önem verdik. Buğday, mısır, karpuz, diğer hububat ve sebze çeşitleri konusunda Japon ve Amerikan teknolojisini transfer ederek, Türkiye'nin en kaliteli tohumlarını

üreten bir merkez kurduk. Bu merkez örnek ve lider oldu. Türk çiftçisine yeni ve kaliteli tohumlar sundu.

– İstanbul'da ParkSa Oteli işletmesinde Hilton Otel işletmeleri'yle başlayan ortaklığımız zaman içinde gelişti. Ankara, Mersin Hilton otellerini satın aldık. Adana'ya bir Hilton Oteli kazandırdık. Üç Hilton otelinde Hilton isminin sonuna "Sa" logosunu ekledik.

Türkiye'de dünyanın en ünlü otelcilik işletmesiyle turizm konusunda örnek bir ortaklık tesis ettik.

– Sabancı Topluluğu'nun yeşerme ve gelişme toprağı olan Adana'da sadece kültür sitesi, okullar, spor tesisleri, yurtlar yapmakla kalmadık, Adanalılara altı minareli, 28 bin kişiye aynı anda ibadet olanağı sağlayan Türkiye'nin ve Ortadoğu'nun en büyük camiini hediye ettik. Bu örnek dinî tesis Adana'yı süslüyor.

– Babamız rahmetli Hacı Ömer öldüğünde biz altı kardeş babamızın bıraktıklarını pay edebilir, hepimiz mirastan aldığımız payla kendi yolumuza gidebilirdik. Bunu yapmadık. Birlik olduk. El ele, omuz omuza babamızın yolundan giderek yeni işlere soyunduk.

– İşte sonuç ortada. Bugün dünya çapında bir banka haline gelen bankasıyla, diğer finans kuruluşları ve elliyi aşkın sanayi ve ticaret kuruluşuyla Türkiye'nin lider ve önder Sabancı Topluluğu ortada duruyor.

İnsan hayatında bir tek fırsat yakalar... Bir iş kurar, bir yabancı kuruluşla ortak olur. Çok çok şanslı ise dünyanın önde gelen bir yabancı kuruluşuyla işbirliği yapar. Sabancı'nın her biri kendi alanında dünyanın lideri on altı ortağı var.

Bunların çoğu yüzde elli-yüzde elli ortaklık. Bu her biri dünyada kendi alanında lider yabancı şirket, dünya çapında ünlenen ismini Sabancı'yla yan yana koymayı kabul etmiş, bunu başarının bir bacağı olarak görmüştür.

Biz Sabancı olarak dünyada Akbank'la iz bıraktık. Akbank bankacılıkta önder durumda.

Biz Sabancı olarak çimentoda, tekstilde lideriz. Lastikte, lastik takviye malzemelerinde lideriz. Vakıf ve hayır işlerinde Vaksa'yla lideriz. Yeni kurduğumuz çağdaş üniversiteyle eğitimde lider olmayı hedefliyoruz.

Vergi vermede lideriz. Borsadaki şirketlerimizin kârlılığında lideriz.

Biz insanları yüreklendirmede, ödüller vermede, kültür faaliyetlerinde, koleksiyonculukta, Türk sanatını dünya müzelerine taşımada lideriz.

Biz Türk tarımına kaliteli hibrit tohum taşımada lideriz.

Biz işadamı olarak kitap yazmada, deneyimlerimizi topluma aktarmada, gençlere ders vermede, konferans vermede lideriz.

Biz Türkiye'de otobüste, otomobilde, otomotiv sanayiine rekabet getirdik. Kaliteyi öğrettik. Ufuk açtık.

Biz CarrefourSa'yla büyük mağazacılıkta lideriz.

Biz gıda sanayiinde yabancı ortaklarımızla klasik Türk tarım ürünlerini değerlemede lideriz.

Biz Türk ekonomisine kalite kavramını getirdik. Sabancı kalitede önder ve lider oldu. Uluslararası kalite ödüllerini ilk defa Sabancı kuruluşları Türk toplumuna tanıttı. Türkiye'de ilk defa Brisa Avrupa Kalite Ödülü'nü kazandı. Beksa takip etti. Kalitenin merkezi Kentsa-İzmit oldu. Kalitede de lideriz.

* * *

– Geçmişe dönüp bakıyorum. Bugüne kadar yetmiş yılda bir ömre sığdırılması güç işler yapmışım. Yapılmasına katkıda bulunmuşum.

Ve de durmuyorum. Yapmaya, daha yenilerini yapmaya devam ediyorum.

Hayatı boyunca bir tek şeyi yapmış, tek bir işi tamamlayabilmiş kimseler yanında bunu bir başarı olarak görüyorum.

Bütün bunları övünmek için değil, başkalarına örnek olması için yazıyorum.

– Bunlara bakınca görüyorum ki, Sabancı Ailesi olarak biz ömür çizgimiz içinde başarılı sayılabilecek işler yapmışız. Biz ufuk açmışız. Biz bu ülkeye rekabeti, yeniliği, iyiliği getirmeye katkıda bulunmuşuz.

Biz birçok alanda örnek olmuşuz, numune olmuşuz. Biz bu ülkede bu dünyada iz bırakmışız. Ne mutlu bizlere.

– Atalarımız, "Hiç ölmeyecekmişsin gibi çalış, yarın ölecekmişsin gibi hazırlıklı ol" demişler.

Ben atalarımızın bu sözünü ilke olarak kabullendim. Başarıya gözüm doymuyor. Hiç ölmeyecekmiş gibi hizmetlerimi sürdürüyorum.

Yarın ölecekmişim gibi hazırlıklıyım.

"Kader-kısmet" diye bir şey var

Mutlaka hayatta "şans-kader-kısmet" diye, bizim kontrol edemediğimiz birtakım güçler, olaylar mevcuttur.

Fakat, bütün gelişmeleri "kaderci bir çizgi" içinde ele almaya, olan ve olmayan her şeyi "şans"a, "kısmet"e bağlamaya imkân yoktur.

Sabancı Ailesi'nin, babamın, biz Sabancı kardeşlerin, bugünkü çizgiye ulaşmasında mutlaka "şans-kader-kısmet"in bir payı vardır.

Fakat acaba, öncelikle babamız Hacı Ömer, sonra biz Sabancı kardeşler, acaba "şans-kader-kısmet"i yakalamak, kendi yararımıza değerlendirmek için neler yapmışız?

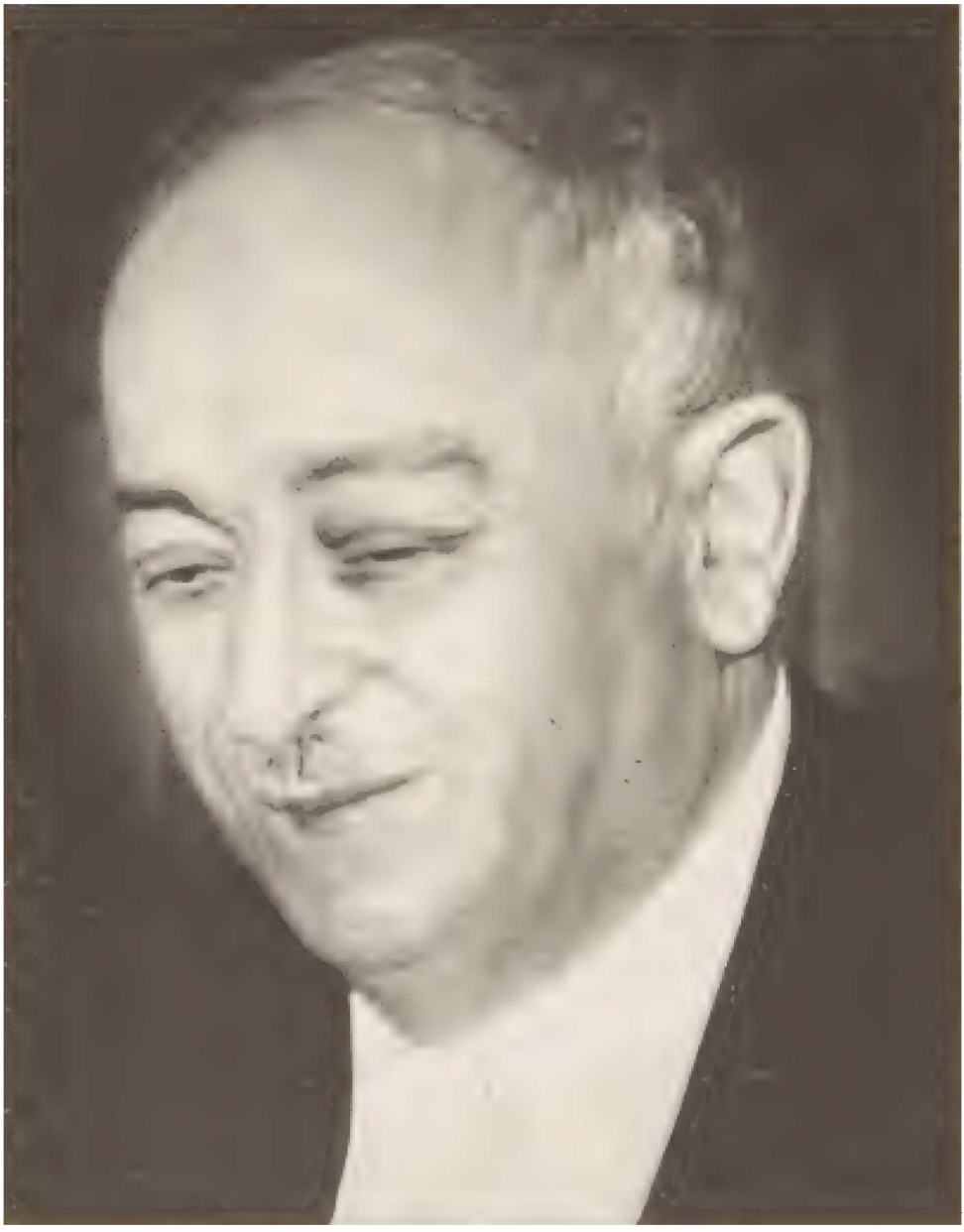
Basit anlatımıyla, piyango biletinden ikramiye kazanmak bir şans işidir. Ama, bu ikramiyeyi kazanabilmek için, çekiliş gününden önce bilet satın almak gerekir. Bunu yapmayan, şansını deneyemez.

Hastalık, ölüm, kaderdir. Ama, hasta olmamak için gerekli özeni göstermeyenin, hasta olduğunda kendini tedavi ettiremeyenin kötü sonunun kaderle ilgisi yoktur. Bu kaçınılmaz sonuçtur.

Eline geçen serveti yiyip bitirenin, üretecek yerde tüketenin, elindeki avucundakini yitirmesini "Kader bu imiş" diyerek tevekkülle karşılamaya da hakkı yoktur.

"Kısmet" ise, insanın yeteneğine, çabasına gününe bağlı olarak artan veya eksilen bir olgudur. "Kısmetim bu imiş" diyerek açlığa mahkûm olanın, daha iyiye ulaşmak için çalışıp çabalayıp bir yere tırmananlara "Bunun kısmeti çokmuş" demesi de çok yanlıştır.

Fakat şunu kabul etmek gerekir ki, aynı yeteneklere sahip, aynı imkânları kullanan, aynı çabayı gösteren kişilerin aynı sonuca varmamaları da mümkündür, işte burada, "şans-kader-kısmet" faktörleri ortaya çıkar.



Babam Hacı Ömer Sabancı (1906-1966).

Sonucu, bu faktörler değil de, bu faktörlerden yararlanabilme **becerisi tayin eder.**

"Şans-kader-kısmet" veya Anadolu deyimiyle "fırsat" etrafımızda belli olmayan zamanlarda, belli olmayan şekillerde belirir. İşte beceri, ortaya çıkan fırsatı en akılcı biçimde değerlendirebilmededir.

Babam Hacı Ömer'in pamuk işçisi olarak Adana'ya ayak bastığı tarihten, ölümüne kadar geçen dönemde, onun karşısına çıkan fırsatlar, onunla birlikte olanların da yararlanabilecekleri fırsatlardı. Babamın başarısı, bu fırsatları başkalarından daha iyi yakalayıp **kullanmasında olmuştur.**

Babamızdan aldığımız en büyük miras da, fırsatları iyi şekilde değerlendirebilme yeteneğidir. Türkiye gelişen bir ekonomiye sahiptir. Bu ekonomide serbest teşebbüs ilkeleri çerçevesinde özellikle iş hayatında ortaya çıkan fırsatları herkes değerlendirme yapısındadır. Bu yarışa bizim aileden önce girenler olmasına rağmen Sabancılar başarı kazanmışlarsa, bu belli çabaların sonucudur.

Benim kaderim Hacı Ömer Ağa'nın oğlu olarak dünyaya gelmekmiş. Bu benim şansımdı. Bu yönden kısmetliydim. Bütün **bunlar benim kontrolüm dışında olmuştur.**

Fakat aynı şekilde varlıklı bir aileden, başarılı bir babadan doğan, fakat sonra sadece mevcudu tüketmekle kalanları, "Kaderi kısmeti bu kadarmış, şansı yokmuş" diyerek mazur görebilir miyiz?

Babamın başlattığı işi daha ileri çizgilere götürme başarısını göstermiş isek, demek ki, önümüze çıkan fırsatları biz de değerlendirmesini **becermişiz.**

Burada bir de "o günün şartları, memleketin o günkü özel durumu" faktörüne değinmekte yarar vardır. Bu "şartlar", bu "özel durumlar" sadece bir dönemde ortaya çıkmaz. Her zaman için vardır. Sonra, bu şartlar, bu özel durum, sadece bir kişi için ortaya çıkarılmayacağına göre, başkalarının da bundan yararlanma **fırsatını elde etmesi söz konusudur.**

Fırsatı "bir kere kullanılacak, bir seferde yapılacak vurgun" niteliğinde değerlendirmemek gerekir. Bu ancak kanunî olmayan, karanlık işlerde söz konusu olabilir. "Fırsat" günlük hayatta, herkesin önünden geçen imkânlardır ki, meşrudur, helaldir.

Benim hayatımda tesadüfün, fırsatın, şansın ne rolü oldu, size **biraz da bunları anlatayım.**

Lise talebesiydim. Ağır hastalık geçirdim. Tedavi üç yıl kadar sürdü. Hocalar ve annemin şefkatli bakımıyla çok kilo aldım. Adım

"şişko"ya çıktı. Arkadaşlarımdan üç yıl geri kaldım. Yaşım on yedi-on sekize vardı. Okula gitmek istemedim. "Ben çalışacağım" dedim. Babam anlayış gösterdi, böylece çalışma hayatına atıldım. Delikanlılığa geçiş dönemimde ağır bir hastalığa yakalanmam, beni çok genç yaşta iş hayatına yöneltti.

Bana kalırsa, böyle bir izah eksik kalır. Hastalığı bir tesadüf sayabiliriz, ama benim iş hayatına yönelmem sadece ona bağlı değildir. Ortam, benim çocuk yaşta iş hayatına heveslenmeme müsaitti. Babam iş delisi bir adamdı. Dindar bir adamın dilinden nasil dua eksilmezse, babamın aklı fikri de işten başka bir şeyde değildi. Çocuk yaşta hepimize çalışma aşkı verdi, iş öğretti; hayatın çetin yolunda edindiği bilgileri, deneyimi cömertçe önümüze serdi. Bütün oğullar, asıl öğretmen olarak babamızı bilirdik. Hastalık araya girip de okuldan kopunca, artık kendimi kocaman bir adam görüyorum ve "Ben çalışacağım" diyorum. Yani çalışmaya hazırım, istekliyim ve babamın göstereceği her işi başaracağıma inanıyorum.

O sıralarda Bossa işine başlamışız. Büyük bir fabrika kuruyoruz, inşaat sürüyor, babamız Türkiye'nin en büyük işlerinden birine kalkışmış; gözü uyku tutmuyor. Ben en büyük ikinci oğulum. Babama yardım etmek istiyorum. Bu büyük işin içinde öğreneceğim çok şey olduğuna inanıyorum, önümde fırsatlarla dolu bir iş var.

Yani ortam hazır. Ben de hazırım.

Demek ki, insanoğlu, uygun bir ortamda önüne çıkan fırsatı değerlendirmeye hazır oldu mu, hayatına bir yön verebiliyor. Bunda, tesadüfün, şansın, kaderin rolü olduğu kadar, içinde yaşanılan ortamın, sahip olunan değer yargılarının rolü var. Fırsattan yararlanmaya hazır olacaksınız.

İlimde de bu böyle değil mi ? Laboratuvara kapanmışsınız, deney üstüne deney yapıyorsunuz. Kütüphaneye kapanmışsınız, kitap üstüne kitap deviriyorsunuz. Neyi aradığınızı biliyorsunuz. Hedefiniz belli, hazırlığınız tamam. Aradığınızı bulacaksınız. Düşündüğünüzü yazacak, yaratacaksınız. Çünkü hazırsınız.

Hayatta, "tesadüf, fırsat, şans" ancak onlardan yararlanmaya hazır olanların işine yarayabilir. Dikkatli, hevesli, çalışkan, sabırlı ve bir gayesi olan insan, tesadüfleri değerlendirebilir, fırsatları yakalar ve şansı kaçırmaz.

Babam 1966'da öldü.

Oğulların hepsi yetişmiş, iş deneyimi kazanmış, eğitimlerini tamamlamış, işlerin yükünü babalarının omuzlarından alacak çağa

erişmişlerdi. En küçüğümüz Özdemir de o yıl doktorasını tamamlayıp memlekete döndü. Biz büyük kardeşler, zaten uzunca bir zamandır sorumlulukları yüklenmiştik; kendi hastalığıyla uğraşan babamıza işlerden uzak bir dinlenme hayatı sağlamıştık.

Şimdi şöyle düşünebiliriz. Bu ölüm, 1966'da değil de 1956'da, 1946'da veya 1936'da gelseydi, aile olarak bizim veya kişi olarak benim varacağım yer neresi olurdu?

1966'dan sonraki dönemde Sabancı Ailesi olarak büyük bir gelişme sağladık. Geometrik bir silsileyle büyüdük, ülke ekonomisinde ön sıralara vardık. Çünkü biz hazırdık. Bilgimiz, deneyimimiz vardı, ileriye ait tasarılarımız, programlarımız vardı. Ama, 1966 yılı, Türkiye'de ekonomik bir patlama ve büyümenin, bütün işleri büyük çaplı düşünmenin de başlangıcıydı. Yani ortam da en az bizim kadar hazırdı. Modern teknolojiyi kullanıyorduk. Büyük çaplı işler için teknik ve yönetici eleman bulabiliyorduk.

Hayat büyük bir laboratuvar, sınırsız bir iş ve çalışma alanıdır.

Amacınız olacak. Gözlemesini, izlemesini bileceksiniz, ilişkileri değerlendireceksiniz. Analiz ve sentez yapmasını öğreneceksiniz.

1981 martında bir iş seyahati münasebetiyle Amerika'daydım.

Çocuklukta geçirdiğim hastalığın kalbim üzerindeki tahribatını inceletiyorum. Houston'da ünlü doktor Cooley bir akşamüstü beni muayene etti ve "Yarın sabah ameliyat olacaksın" dedi. Şimdi buna sadece "şans, tesadüf, kader" demek yetmez. O tesadüfü yaratan benim davranışımdır. Amerika'da mevcut tıbbî imkânlardan yararlanma şansını kullanabilecek bilgilerim var. Daha önce pek çok kişinin bu hastanede tedavi gördüğünü ve yeni bir hayat kazandığını biliyorum, imkânlarım mevcutken, fırsattan yararlanmayı düşünmek için hazırlıklıyım.

Babam hazırlıklı değildi. Ölümü kabul etti. "Zenginiz diye ölmeyecek miyiz?" diyordu. Modern tıp tekniğinin, insan ömrüne yeni bir süreç kazandırdığından, o da, bizler de pek haberli değildik bundan on beş-on altı yıl önce. Oysa ben, hiç hesapta olmayan yeni bir ömür kazandım, 1981 baharında büyük bir haksızlığın da farkına vardım. Tesadüflerin, fırsatların, şansın, ancak onları kullanmaya yakalamaya hazırlıklı olanlara gülmesi çağımızın bir dramıdır. Bütün insanlar başarılı, verimli, mutlu olmaya layıktır. Görevimiz sadece kendimiz için değil, bütün insanlar için daha güzel bir dünya yaratmaktır.

Zamanla oluşan Sabancı karakteri (Hayat insanı yoğuruyor)

Hayatta doyamadığım bir şey varsa, o da para değil, çalışmaktır. Çünkü çok kısa sürede, harcayamayacağım kadar paraya, bana yetecek kadar varlığa kavuştum. Ama çalışmak, bir işi başarmak, paradan farklı şeylerdir. Futbolcunun gol atması, bestekârın eserini tamamlaması gibi bir şey.

Biz çalışmayı babamızdan öğrendik. Çalışmayı seven insan, yanındakini de çalıştırır.

Bir bestekâr, eseri çalınınca beğenilmesinden, alkış seslerinden nasıl zevk alırsa, ben de yatırımın tamamlanmasından, makinelerin "şakır şukur" işlemesinden, çıkan ürünleri görmekten öyle zevk alırım, işte doyamadığım zevk budur.

Bu alışkanlıktan vazgeçilemeyeceğini de anladım.

Kalp ameliyatından sonra, doktorlar bana daha az çalışmayı, daha kontrollü yaşamayı öğütlediler. Bir süre kendimi frenledim. Baktım olmuyor, freni koyuverdim. Böyle mesut olabildiğime göre, devama karar verdim.

Allah'ın izin verdiği kadar, hizmet verme, başarma, kazanma zevkini sürdürmeye niyetliyim.

Nasıl ki, bir koşucu finalde ipi göğüslediği zaman başarısını görebiliyorsa, biz de başarımızı, çalışmalarımızın, uğraşımızın sonucunda istihdamda, üretimde, kârda, daha çok vergi ödemede görürüz. Bir yarış bitti mi, yenisi başlar. Bir koşucu hiçbir zaman, hayatında bir kere koşup, tek bir yarış kazanmak amacıyla hazırlanmaz.

Dünyanın her köşesinde rekabet büyük kamçıdır. Bu kamçı, "ifrata kaçmayacak şekilde" insanlar üzerinde dolaşmalıdır ki, insan daha ileriye koşma arayışında olsun. Yarışma duygusu insanları daima dinamik tutar.

Ben, önde koşanlardan biri olmaktan mutluyum ve bunun için Allah'a şükrediyorum.

* * *

Cebimde bir boncuk, ayrıca bir de muska taşırım. Elbise değiştirirken hep onları da değiştiririm. Ondan ona... Bazen "Boncuğu iğneyle bir yerime taksam..." diye düşünürüm, ona da vaktim olmaz, elbise değişirken alıp cebime koyarım.

Bazen büyük davetler yaparım. Kalabalık gelip gittikten sonra karıkoca bekleriz, "Dur bakalım ne kırılacak, ne düşecek?.." diye. "Nazar" diye bir olayın varlığını kabul ediyorum. Mesela yeğenlerimden birisinin nişanı vardı. Ertesi gece bir şangırtıyla uyandık. Arka merdivenin üstündeki koca avize yere düşmüştü. Yine büyük bir yemek gününde, davet sona erince, dağılınca, misafir tuvaletinde yangın çıktı. Buna benzer iki üç olay daha oldu. Annem söylerdi, "Oğlum nazar değer" diye.

En çok yılandan korkarım. Bir aslanla ormanda yapayalnız karşılaşmışım, aslan beni parçalamış ya da bir yılanla karşılaşmışım, yılan beni sokmuş, ben aslanı tercih ederim.

* * *

İnanıyorum, bazı insanlar şanslıdır. Allah bazı insanlara doğuştan şans verir. Bazı insanlara rastlamışımdır, para kazandırtmaya çalışırım. "Şuna yardım edeyim, şu alışverişin içinde bir pay çıkarayım" demişimdir, olmamıştır. O adamın kısmeti yoktur, "iş sevgisi, iş bilgisi noksan" diyemeyiz. Bir adam durup dururken pamuk almaya başlamıştır, pamuk işi kötü gitmiştir. Tekstile girmiştir, iyi giden iş, kötü gitmeye başlamıştır. "Vermeyince mabut, ne eylesin Mahmut" diye bir atasözü vardır. Hayatta bu atasözünün doğruluğuna, bazı kimselerin şansının, kaderinin, kısmetinin "Allah tarafından bir sebeple bağlandığına" şahit oldum.

Çok sevdiğim Cemil Gözüyeşil isimli bir arkadaşım vardı. Ben "Allah'ın Oğlu" Mustafa Salihoğlu'yla birlikte Adana Erkek Lisesi'nde okurken, Cemil Gözüyeşil de Kemal Özgür'le birlikte Adana Ticaret Lisesi'nde okuyordu ama biz dördümüz bir araya gelir, arkadaşlık ederdik. Ben sanayi konusundaki çabalarımı ilerletirken, Cemil Gözüyeşil de çiftçilik yapmaya, bu arada ufak tefek alım satımlara girmeye başlamıştı.

Kendisini çok sevdiğimden, onu "biraz kollamak, para kazan-

masına sebep olmak" isteğine kapıldım. O zaman Adana'da pamuk ticaretinde "koçan alıp satmak" iyi para getiriyordu. Koçan, bir anlamda pamuğun tapusudur. Pamuk depoda yer değiştirmeden, koçan alıp satıldıkça sahip değiştirir. Koçanı ucuz alıp pahalı satan kâr eder. Pahalı alıp ucuz satan zarara uğrar.

Ben Cemil Gözüyeşil'in babasından bir miktar sermaye istedim. Bu sermayeyi, bizim bu işe tahsis ettiğimiz paralara ekledim. Koçan alıp satarken, biliyoruz ki, bunun yarısı Cemil Gözüyeşil için. Kârın, zararın yarısı onun. Şu Allah'ın işine bakın ki, sadece kendimiz için koçan alıp sattığımızda kâr ediyoruz. Ne zaman ki, Cemil Gözüyeşil'le ortak alım satım teşebbüsümüz olsa, sonuç zarar...

Sadece koçan işi değil, başka konularda da alım satımı Cemil Gözüyeşil üzerinden geçirip, ona bir menfaat sağlamaya teşebbüs ettim. Bütün çabalarım boşa gitti.

Anladım ki, Allah, Cemil Gözüyeşil'in "kısmetini bağlamış". Ne kadar zorlasan, para kazandıramıyorsun. Tersine, zorladıkça zarar ediyor.

Batıl denilebilir ama, Allah vermeyi ahdetti mi, Allah "veriyorum" dedi mi, kimse durduramaz. Allah bana verdi çok şükür. Ve o kadar geniş ki Allah'ın hazinesi, o kadar hudutsuz ki... Babam, "Oğlum, Allah'tan iste" derdi. "Onda hudutsuz var. Ortağınla aranızdaki menfaat bölüşmesinde, kantarın topunu kaçıracak ölçüde hesaplara gittin mi, aranızda sürtüşmeler başlar. Kavga dövüşe gider, iş bozulur. İkiniz el ele verin de, hızla yürekten çalışın. Birbirinizin hakkına göz dikeceğinize, Allah'tan isteyin. Yukarda hudut yok. Allah'ın hazinesi bol..."

* * *

Servetin yaşamla ilgisi bir sınırı, ölçüsü var. Bunu aştıktan sonra, insanın bir alakası kalmıyor. Rakamlar beyannamelerde vardır. İfade ettiği şeyler, insanlara göre değişiyor.

* * *

Yeniden dünyaya gelsem, gene sanayici olurdum. "Cumartesi, pazar yok, bu ne kadar ağır iş" diyorum ama, gene bu işi yapardım. Bazen soruyorum kendime. "Yetmiş yaşına geldin. Koş, koş, koş... Deli koyun gibi koşuyorsun. Ne arıyorsun, nereye koşuyorsun, ne olacak bu koşmanın sonu? Uyku yerinde değil, gece gün-

düz çalışma, ne yapacaksın, ne olmak istiyorsun? Aradığın nedir? Beş fabrika daha yaptın, beş mektep daha yaptın. Yavaşla" diyorum. Ama sonra bakıyorum ki, ben bu işi çok seviyorum.

* * *

Sabahleyin kalkar kalkmaz, tıraş olmaya başlarken, kafamdaki keçiler de içerden harekete geçer. Aceleleri var... Bir an önce dükkâna gideceğim. Kahvaltı sofrasına gelirim. Karım ve çocuklarımla en güzel geçen zamanlarımız, sabahın ilk saatlerindeki bir saatlik beraberliğimizdir. Özel sorunlarımızı, günlük işlerimizi konuşuruz. Sadece kendimize ait zamanı yaşarız. Ben pijamalarımla, eşim sabahlığıyla rahat ve dertlerden uzak kalmaya çalışırız. Evde yaptığımız, sacın üzerinde pişirdiğimiz yufka var ya, işte onların kırıntılarını severim. Biraz beyazpeynir, şekersiz çay. Benim kahvaltım. Bu durum üç beş dakikayı geçmez. Yani kahvaltıyı sünepe ederim.

Öğle yemeğine genellikle gitme alışkanlığım yoktur. Bir önemli sebep, kıramayacağım iş olursa, onlar hariç. Akşamları ya bir yere davetliyimdir ya da bana gelen giden vardır. Haftanın en azından beş günü, hürriyetim kendi elimde değildir. Bu belki başkalarına zevkli gibi görünür ama, bana yorgunluk veriyor; keyif almak yerine görev yapmaya dönüşüyor.

Akşamları da bu tip davet sofralarında uzun kalmak gerekiyor. Benim gibi yemekte freni bozuk bir adam için, bu uzun kalmalar iyi değil.

Akşam yerim, onun için gündüz yemeğimi kâr sayarım. Sabahleyin fukara bir kahvaltıdan sonra öğle yemeği yememiş bir kişi olarak, akşamları oruç açar gibi, yemeğe saldırıyorum. Tıbba göre tam yanlış ama ben alıştığım yolda devam ediyorum. Amerika'daki doktor, "Sen bugüne kadar böyle aceleci yaşayarak gelmişsin, mutlusun, öyleyse devam et" dedi. İştahım çok. Gece bir davetten geldiğimde, buzdolabının kapağını açarım. Diyelim ki, etli fasulye var. "Ver kaşığı ben yiyeyim." Hanım der ki: "Yahu bu yenmez, buz gibi, yağı donmuş, ısıtayım." "Boş ver hanım, ben yerim" derim.

* * *

Çok iştahlıyımdır. Taştan yumuşak her şeyi yerim. Yeter ki benim dişimi kırmayacak olsun. Dişim öğüttü mü, tamam. Bu mide

beni nasıl götürüyor, nasıl isyan etmiyor, buna şaşmamak mümkün değil. Mutfağı severim.

* * *

Avrupa'ya gittiğimizde, otel yerine pansiyonda kalmayı tercih ederiz. Sebep, mutfak var. Herkesin bir hobisi var. Ben de mutfağa girip bir şey yapmayı severim. Dinlenmek için yaparım. Yalnız hanımın dehşetli şikâyeti vardır. Çok fazla kap kacak bulaştırıyorum. Bir de elim sakardır. Çok şey kırar dökerim.

En fazla suböreğini severim. Karım da Kayserili olduğundan, o da ona alışmıştır. Hamuru evde yoğurup, oklavayla açıp, haşlayıp pişirmenin zevki başkadır. Çok ince olacak... Sonra tavuklu pilav, kuru fasulye, bulgur pilavı, domates bol... Tatlıyla Allahtan alakam yoktur. Kebap pide içinde. Aşlama su veya şalgam suyu...

* * *

Bir ara yüz sekiz kiloydum. İçki de içerdim. Uzun bir gecede birkaç duble rakı veya iki üç duble viski içerdim. Sonra viskinin beni acıktırdığına inandım. Onun için artık içmiyorum. Kış aylarında greyfurt veya portakal suyuyla votka içerim. Fakat evde oturup da, karıkoca sofra kuralım da içelim dememişizdir. Evde isem, tek başıma içki içmem.

* * *

Televizyonun insanları, aileyi evde tutması da benim hoşuma gidiyor. Hem trafiği hafifletiyoruz, hem benzin yakmayı azaltıyoruz, evet enerji tüketiyoruz, evde ama. Ben bu renkli cama karşı çok sevgiyle bakan insanım.

* * *

Mektep çağlarında, belki o gençliğin icaplarından sigara içip de, sigarayı çorabın içinde saklamak, hocadan kaçırmak, sorulduğu zaman "içmiyorum" demek gibi saf yalanlar söylemiş olabilirim.

Dinimize göre günah sayılan işler yapmış olabilirim. Bunlar özellikle, herhangi bir sebeple mezarlığa gittiğimde aklıma gelir.

Ama birini kandırmak amacıyla yalan söylememeye itina gösteririm. "Hiç söylemedim" demiyorum, "itina gösteriyorum" diyorum.

* * *

Randevulara çok dikkat edilmesini isterim. Bu sebeple randevu saatinden on dakika önce gideceğim yerde olurum. Bundan da bir şey kaybetmedim. Başkasının da benim randevuma dikkat etmesini isterim. Bu olmazsa sinirlenirim. Bana gelen insan tolerans hudutları dışında gecikmiş ise, o daha odama girmeden kararımı verir, o adamın işine negatif bakmaya başlarım. Dinlerken de bu hükümle dinlerim. "Trafik sıkıştı da geç kaldım, affedersin" derler. Trafiğin sıkışabileceğini dikkate alıp, ona göre kendini düzenlemek gerekir. Genelinde defterimde altı yedi aylık randevularım var. Benim ana patronum randevu defterimdir. Ona çok dikkat ederim. Çok çalışan için vakit yetmiyor. İşi olmayan için de vakit geçmiyor.

* * *

"Sakıp Sabancı" olmayı pek ayrıcalıklı bir şey saymıyorum. Allah'ın verdiğini yiyoruz içiyoruz. Fazla yersek şişmanlarız. Çok şükür bir arabaya biniyoruz. Bazen çeşitli nedenlerle büyük arabaya binmem gerekiyor. İzmit'e, Çerkezköy'e gidiyoruz. Bindiğim araba ne markadır, süspansiyonu nasıldır, çekiş hızı nedir, bilmem. Gözümün gördüğü yok ki... İşimle meşgulümdür. Arabaya binersin, yersin içersin, gezersin, bir elbise giyersin, on beş ceketi üst üste koyup giyemezsin. Emirgân'daki gibi büyük bir evde otururbut. Bu ev babamdan kalmıştır, gelen var, giden var. Bir küçük apartmanda oturuyor olmakla, burada oturmak arasında büyük bir fark görmüyorum. "Şu avize şahane" filan diyemiyorum, kafam onunla meşgul değil. Yalnız, frene basmama rağmen kendimde tutturamadığım bir şey var. İşe fazla dalmışsındır. Burada fren tutmuyor. Kafam gır gır gır gece gündüz çalışıyor. Babam elli dokuz yaşında vefat etti. Diyorum ki: "Ben de yetmiş yaşına geldim. Bu kafayı gece gündüz durmadan işletirsen, bir yerde toslar..." Maalesef buna engel olamıyorum. "Kazanmak için" dersem, yanlış söylerim. Allah'a şükür, ihtiyaç çizgisini geçmişim. Ayda bir milyon eksik kazansam, fazla kazansam yaşamımı değiştirmez.

* * *

Ben olduğum gibi görünmeye ve göründüğüm gibi olmaya itina gösteririm. Mesela, bir tek şeyi saklamak ihtiyacını duymadım. "Tahsilliyim, kültürlüyüm, filan mektebi, filan üniversiteyi bitirdim" demedim. Lise ikiden ayrıldım, iyi talebe değildim. Pamuk işçisi Hacı Ömer'in oğluyum. Gerçek bu... Bunun saklanacak, aşağılanacak yeri var hesabında olmadığım gibi, aksine bunu iftihar edilecek bir gerçek kabul ettim. "Asilzade aileyim, gelmişim geçmişim şudur" gibi hesapları bir yana bırakmak lazım.

Bütün insanların tabiatında, belli oranlarda gösteriş sevme vardır. Ama herkeste bu oran değişiktir. Benim gösterişi sevme oranım, anlıyorum ki az değil. Gösterişi severim. Açık olmakta fayda var...

* * *

Mektep filan bir şey yaptığımızda, Türk ananelerine göre fazla gösterişli isim yazma doğru düşmeyebilir. Lakin, o ananeleri günün koşulları icabına adapte etmek gerek. Toplum oluşuyor. Bir yandan insanlar diyor ki: "Zengin, cebinden başka hesabı olmayan kimse. Yalnız kazanma düşünür. Hatta bunu düşünürken eğri büğrü işleri otomatik yapar." Doğru değil. Büyükelçimiz Melih Esenbel'in bana Tokyo'da verdiği nasihati hatırlıyorum: "Mektep yapacaksın, üstüne yazacaksın. "Sabancı Mektebi" diye. O yazı, sadece gösterişi amaçlamamakta... Bir davetiye çıkarma niteliğinde. O tarafının ağır bastığını kabul edeceksin. Mesajın 70 milyon insandan, milyonda bir kişiye ulaşsa, yılda 70 okul yapılır" demişti. Ben bunu içime sindirmişim. Sabancı okullarını, Sabancı hastanelerini, kardeşlerimle el ele verip gerçekleştirdiğimde uygulamışımdır. Bunu bilmeyen, "propaganda, gösteriş için yapıyorsun" diyebilir.

* * *

Yanımda genellikle nakit para taşımam, sigara almam, bir yerde ineyim de bir gazoz içeyim gibi, cep harçlığına ihtiyacım yok. Berbere gideceğim zaman para alır giderim.

Kefil olmayı prensip itibariyle katiyen kabul etmemişimdir. "Kaç liraya kefil olmamı istiyorsun ? Ben sana o parayı vereyim, sen bana bir senet ver, vadesinde benim paramı getir." İşi illa yapmak istiyorsam ve durum da elveriyorsa öyle yaparım. Başkasının senedine imza atmamışımdır. Çünkü babam demiştir ki: "Baş-

kasının senedine imzayı atarsın, ödeyip ödemeyeceği belli olmaz. Yakışıksız bir zamanda vadesi gelir. Hesabın dışı bir ödemeyle karşılaşır, zor duruma düşersin." Kimseye kefil olmam.

Bütün kardeşlerim bu prensibe uyar. Yardım etmek gerekiyorsa, al parayı arkadaş.

Para taşımama alışkanlığım sonucu, bir iki defa parasız da yakalandım. Köprünün üstünde parasız kaldığımda üzüntü ve telaşımı unutamam.

* * *

Genelinde, gençliğimde küçük çapta poker oynardım. Daha evvelki dönemlerde altmışaltı, pişti filan da oynardık. Şimdilerde Peker Sandallı diye dişçi bir arkadaşım var. Bilger Duruman diye bir müteahhit arkadaş, Hasan Güleşçi ve ben, dördümüz on beş günde bir poker oynarız. Biz pokeri, yüzde onla oynarız. Yani oyun bittiği zaman, yüzde on üzerinden hesaplaşırız. Önümüze çıkaracağımız para yirmi bin lirayla tahditlidir. Bunun anlamı, sonuçta kazancı kaybı iki milyon liradır. Bu birbirimizden almaktan çok, eğlenmeyi amaçlamaktadır.

Bu oyunun bir talihsiz noktası var, beni rahatsız eder. Dört oyuncudan kazanan iki kişi, kaybeden iki kişi var. Peker ve Bilger kaybeden, Hasan ile ben kazananım. Onun için Peker Sandallı'ya "Allah senin hastalarına kolaylık versin. Pazartesi günü gelenlerin dişini herhalde kökünden çıkarıyorsundur. Sağlamı çürüğü. Bize verdiğini geri almak için" diye takılıyoruz. Biraz denge olmalı. Üç defa ben kazanırsam iki defa da o kazansın. Daha zevkli olur.

* * *

Kardeşlerim birbirine ilk ismini söylemez, büyüklerine "ağabeyim", küçüklerine de "kardeşim" diye hitap eder. Bu, yüreğe sindirilmiş, bundan birlik beraberlik ruhu getirilmiş. Onun içindir ki, Sabancı Ailesi'nde ileriye gidişte ana muska budur. Bu Türkiye'de adapte edilirse, her konuda daha çabuk daha iyi bir ülke oluruz.

Ulusal kalkınmaya katkılarımız

Bizim nüfus kâğıdımızın iç kapakları üçer metrelik basma, kaputbezi, divitin tahsislerine ait muhtarlık mühürleriyle doludur.

Çocukluğumuz, limanlara dolu gelip boş giden yabancı gemileri seyretmekle geçti.

Bugün, ihraç mallarını taşıyacak vasıta bulamayanların şikâyetlerini olağan karşılıyoruz.

Avrupa ülkeleri tekstil ürünlerimizin rekabetini önlemek için değişik sınırlamalar getiriyor.

Çok eskilerde değil, 1940'lı yıllarda, babamız Hacı Ömer'in Adana'da bir Türk müteşebbis olarak, pamukyağı işleyen tesisine bir değirmen ilave etme teşebbüsü, o günün şartlarında ciddi bir sanayi atılımı olarak değerlendiriliyordu.

Türkiye'de tekstil sanayii 1950'li yıllarda uyandı, 1960'lı yıllarda emekledi, 1970'li yıllarda serpildi, 1980'den sonra koşmaya başladı...

Türkiye, 1970'li yıllarda, gelişmekte olan ülkeler için olağan sayılan klasik konular dışında sanayi tesisleri kurmaya başlamıştır.

Kimya, lastik, plastik sanayileri, gelişmekte olan ülkelerde kurulması ve gelişmesi olağan sayılan sanayi sektörlerinin başında gelir. Türkiye'de kimya sanayiinde kamuya ait kuruluşlar, lastik sanayiinde yabancı sermaye önderliğiyle meydana getirilen tesisler, petrokimya alanında gene kamu ve yabancı sermaye işbirliğiyle başlatılan teşebbüsler yanında, özel sektörün kendi gücüyle yatırıma yönelmesi ve üretimi gerçekleştirmesi yirmi-yirmi beş yıllık geçmişi olan bir konudur.

Bu nedenle, nerede bulunduğumuzu ve sahip olduğumuz kapasiteleri değerlendirirken, işe sıfırdan ve geç başlamamızın etkilerini göz ardı edemeyiz.

Biz Sabancı Topluluğu olarak, bu topraklardan çıkan buğdayı, pamuğu, pamuğun tohumunu, ipliğini değerlendirecek sanayi tesisleri kurarken, dünyadaki teknolojik gelişmeleri dikkate alarak, "insan yapısı (man made)" iplik ve elyaf yapma kararı sonucu kimya sanayiine girdik.

Gelişmekte olan bir ülke olarak, yurtdışından "cips"i ithal edip, "cips"ten polyester iplik çekecek bir sanayi kurmamız bile başarı sayılırken, biz konuya daha iddialı girdik. Geriye entegrasyonu daha başlangıçta hedef alarak, DMT üretecek kimya kompleksini kurduk.

İlk akla gelecek itiraz, koruma duvarları arkasında iç pazar için kalitesiz ve paralı üretim tehlikesidir. Kuruluşunun on beşinci yılında Sasa üretiminin yarısından fazlasını ihraç edebilecek güce erişti. Hangi pazarda? İsimleriyle, güçleriyle dev uluslararası firmaların parsellediği, dev alıcıların cirit attığı dünya pazarlarında. Sasa'nın malını satabilmesi, dünya kalitesinde, dünya fiyatında kimyasal bir üretim becerisine dayanmaktadır.

1970'li yılların başında Sabancı Topluluğu olarak, bir lastik fabrikası kurmaya teşebbüs ettiğimizde, yabancılar bizi iyi niyetle uyardılar. "Lastik işi çok ileri teknoloji isteyen, sizin yapamayacağınız bir sanayi türüdür. Siz bildiğinizi yapın. İplik yapın, un yapın, bunları daha kolay ihraç edersiniz..." dediler.

Biz tamamı Türk sermayesiyle, Türkiye'nin en büyük lastik fabrikasını kurduk, çalıştırdık. Sadece lastik fabrikasını kurmakla kalmadık, hemen geriye entegrasyon arayışına girdik. Yanına lastiğin ana girdisi olan kordu yapacak tesisi inşa ettik. Bugün Avrupa'nın sayılı kord yapımcılarından biri olan bu tesis sadece Lassa'nın değil, Türkiye'deki tüm lastik fabrikalarının girdi ihtiyacını karşıladıktan sonra Avrupa'ya, Asya'ya, Yakındoğu'ya, Rusya ve Çin'e mal satıyor. Üretiminin yarıya yakın kısmını ihraç edebiliyor.

Kordsa'nın ürettiği malı kullananlar, dünyanın tanınmış dev lastik üreticileridir. Kordsa'nın ürettiği malın rakipleri, dünyanın sayılı dev firmalarıdır.

Kordsa'nın ürettiği malın kalitesi kötü ise, lastik kötü olur. Can güvenliği kalmaz. Bunun için çok hassas tetkiklerle kabul görür. Fiyatı önemlidir. Bugün Kordsa Türkiye'nin talebini karşılamak dışında, ihracatta da başarılı ise, bu Kordsa'nın değil, Türk sanayiinin başarısıdır.

Sasa, İnsa, Kordsa, Lassa, Pilsa, Plassa kısa sürede sanayinin bu önemli sektöründe aldığımız yolun kilometre taşlarıdır.

Daha işin sonuna gelmedik.

Öğrenmemiz tamamlanmadı. Ama öğrenme yolunda ağır faturalar ödesek de epey şeyi belledik. Bundan sonra daha başarılı olmamamız için sebep yoktur. Her şeyden önce, ülkemizin sulh ve sükûn içinde olması şarttır. Güçlü hükûmetlere, istikrarlı ekonomi politikalarına ihtiyacımız var.

Türk ulusu kalkınmak istemektedir. Büyük Atatürk, "muasır medeniyet seviyesine ulaşma" konusunda bizi bilinçlendirmiştir. Türk ulusu ekonomik, sosyal, politik alanlarda Atatürk'ün çizdiği yolda hızlı gelişme çabasını sürdürmektedir.

Kalkınmak, gelişmek, önce bir kararlılık, daha sonra bilinçli, becerili yönetim ve kaynak sorunudur.

Türk ulusunun daha iyiye ulaşma arayışı, altyapı zayıflığı ve kaynak yetersizliğine bağlı olarak devamlı darboğazlarla karşılaşmıştır.

Bu darboğazlar, fedakârlıklarla atlatılmış, işe sıfırdan başlayan Türkiye, ekonomik, sosyal ve politik alanda oldukça ileri bir çizgiye, hem de kısa zamanda gelmiştir.

Zorluklarla karşılaşıldığında, darboğazlara girildiğinde, nereden başlayıp, nereye geldiğimizi, zor şartlara rağmen geçmiş dönemlerde sağladığımız gelişmeleri hatırlamakta yarar vardır.

Her seferinde içinden çıkmaya çalıştığımız darboğaz, normal olarak öncekilerden daha ciddi olmuştur. Büyüyen Türkiye'nin dertleri de büyümekte, dertlerin çözümü ise daha büyük gayretler istemektedir.

Enflasyon, dar ve sabit gelirlileri ezen, gelir dağılımını altüst eden bir canavardır. Enflasyon canavarı, para arzıyla beslenir. Hükûmet, sıkı para politikasıyla enflasyonu besleyen kaynakları kurutmaya çalışmaktadır.

İhracat gelirlerinin artırılması, gelişmenin finansmanı ve hatta Türk ekonomisinin ayakta kalması için temel şarttır. Ekonomik ve siyasal bağımsızlığımızı sürdürebilmek, ihracat gelirlerini hızla artırabilmemize bağlıdır.

Bu iki ana konudaki çabaların başarıya ulaşması, Türkiye'ye iyilik getirecektir.

Unutmamak gerekir ki, enflasyonla savaş ve ihracat gelirlerinin artırılması isteği, sadece Türkiye'nin sorunu değildir. Dünyanın bütün küçük ülkeleri, Batılı büyük ülkeler, bu sorunları çözmeye çalışmaktadır.

Enflasyonu sınırlamak için uygulanan sıkı para politikası, ücretlerde sınırlamayı, talepte daralmayı, üretimde duraklamayı,

yatırımlarda yavaşlamayı zorunlu kılmaktadır.

Ancak, diğer taraftan, genç sanayimiz ve ülkemizin koşulları dikkate alınarak, nüfus artışımıza paralel olarak büyüyecek istihdam sorunu, üretimin yavaşlamasıyla iç pazara arzın azalması, maliyetlerin yükselmesi ve dolayısıyla ihracata yönelik sınaî mamulün eksilmesi keyfiyeti de, akılcı ve dinamik bir şekilde gözden uzak tutulmayacak bir zorunluluktur.

İhracat gelirlerinin artırılması ise, yeni yatırımlara, üretimdeki artışa, ürünlerde kalite ve maliyet bakımından rekabet gücü kazanmaya bağlıdır.

Daha iyiye ulaşma arayışı, önümüzdeki yıllarda daha da sürecektir.

Önemli olan, sağlıklı bir toplumsal yapıya kavuşmak, sosyal ve politik huzuru sağlayacak altyapıyı güçlendirmektedir.

Ancak böyle bir yapı içindeki uluslar karşılaştıkları sorunlardan yılmaz, bezginliğe, umutsuzluğa düşmez, sorunlara çözümler bularak gelişmesini sürdürürler.

70 milyonu aşan nüfusumuza, insanlık haysiyetine yaraşır bir hayat çizgisi sağlamak, her gün soframıza katılan 3 bin kişiye aş, her yıl kapıda bekleyen 1 milyona yakın gence iş bulmak zorundayız.

Türkiye Cumhuriyeti seksen yılda çok önemli başarılar sağlamıştır. Fakat kalkınma yarışına geç başlamamız, kaynaklarımızın sınırlılığı, bugüne kadar kaynaklarımızı kullanmada yaptığımız hatalar, hızlı artan nüfusumuz ve bu nüfusun daha güzel günler bekleyişine dayalı dinamik sosyal yapı, gelişme çabalarımızı hızlandırmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu dinamik yapı nedeniyledir ki, sadece yaptıklarımızla yetinip, yaptıklarımızla övünerek vakit geçiremeyiz.

Gerçekte, geçen seksen yılın değerlendirilmesinde, Türkiye'nin gelişme çabalarının, diğer ülkelere göre nasıl geç kaldığı, yine de sıfırdan başlayarak kısa sürede nerelere geldiği açıkça ortaya çıkar. Bu durum, gelecekte yapabileceklerimiz bakımından moral ve güven unsuru olabilir.

1940'larda nal çivisinden iğneye, kefen bezinden buğdaya kadar her şeyini ithal eden 20 milyon nüfuslu Türkiye, şimdilerde 70 milyon nüfusun tüm ihtiyaçlarını karşılamak dışında, Batı ülkelerine sanayi ürünü ihraç edebilir çizgiye gelmiştir.

İleriye dönük arayışların isabetli olabilmesi için, geçmiş onar yıllık dönemleri dikkatli şekilde tahlil etmekte yarar vardır. Bilindiği gibi, Cumhuriyet'in ilk otuz yılı daha çok kamu yatırımlarının

yapıldığı ve alt yapı yatırımlarının gerçekleştirildiği dönemdir.

Türkiye dördüncü on yıllık dönemde, 1953-1963 döneminde, demokrasi içinde serbest piyasa ekonomisini denemiştir. Bu dönemde, karayolları ve buna bağlı sosyal politikalar, köylünün kapalı aile ekonomisinden, pazar ekonomisine geçmesine ve iç piyasada talep yapısının oluşmasına imkân vermiştir. Tarımda modernleşmeye bağlı olarak gelir artışı olmuş, bu gelir artışı sanayileşme çabalarını beslemiş, ekonomik boyutlu özel sanayi yatırımları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Beşinci on yıllık dönemde, 1963-1973 yıllarında, planlı ekonomi tecrübesiyle birlikte, bugün ürünlerini tükettiğimiz ve ihraç ettiğimiz büyük sanayi kuruluşlarının temelleri atılmıştır. Altıncı on yıllık dönemi kapsayan 1973-1983 yılları ise, Türkiye'nin değişik sorunlarla boğuştuğu, arayış içinde olduğu yıllardır.

Yukarıdaki ufak tahlil göstermektedir ki, Türkiye'nin geçmişlere uzanan dokuz yüz yıllık tarihinin önemi yanında son yetmiş beş yıllık Cumhuriyet dönemi ve Cumhuriyet döneminin son onar yıllık zaman dilimleri büyük değer taşımaktadır. Bu zaman dilimlerini kullanmadaki başarı, Türkiye'nin çizgisini tayin etmektedir. Bunun bilincinde olarak önümüzdeki yılları en iyi şekilde değerlendirmek, sosyal ve ekonomik gelişmeleri, tüm kaynakları kullanarak hızlandırmak zorundayız.

Bir de baktık ki altmış yıllık sanayici oluvermişiz

Genç sanayimizden, sanayideki tecrübesizliğimizden filan söz ederken bir de bakıyoruz ki, bizim ailenin yani Sabancı Topluluğu'nun sanayi tecrübesi altmış yıla erişmiş...

Anadolu insanı için altmış yıl önemli bir zaman süresidir. Kişilerin yetenekleri değerlendirilirken sorulur. "Kırk yıldır bu işin içinde misiniz?" denir... İşte bunun için, Anadolu müteşebbisinin, Anadolu sermayesinin temsilcilerinden biri olan biz Sabancılar sanayide altmış yıl çizgisine erişmenin mutluluğunu duyuyoruz.

Babamız Hacı Ömer'in başarısı, özel sektör için açılan her sanayi alanına girmede öncülük etmesidir.

Biz de oğulları olarak,

– ciddi ekonomik büyüklükte sanayi tesisleri kurmayı;

– bu tesislerde en ileri teknolojiyi uygulamayı;

– dışa bağımlılığı azaltmayı;

– sanayide devamlı entegrasyonu;

– imkân ölçüsünde dış pazar için sanayi malı üretmeyi kendimize hedef aldık.

Biz altmış yıl önceki Türkiye'nin sanayileşme çizgisinde, nebatî yağ üreterek, çırçır fabrikası işleterek, buğday öğüterek özel sanayide öncüydük.

1950'lerde iplik ürettik, onu sattık, iplikten beze geçmemiz büyük bir aşamaydı. Onunla yetinmedik. Bezleri İtalya'lara gönderip, orada üzerine baskı yaptırdık. Sonra bu empirme tesislerine Türkiye'de sahip olmanın sevincini yaşadık. Sentetik iplik kullanmayı sanayide bir gelişme sayıyorduk. Sonra bu sentetik ipliği biz ürettik. İplik üretiminde entegrasyona gittik. Polyester ipliğin hammaddelerini geriye doğru birkaç kademe inerek üretmeye yöneldik.

Türk sermayesiyle ülkemizin en büyük lastik fabrikası Lassa'yı kurduk, lastik yapmaya başladık. Entegrasyona gitmeyi, dışa bağımlılığı azaltma çabalarımız içinde lastiğin hammaddesi olan lastik kordunu Türkiye'de üretmek için, dev bir tesis olan Kordsa'yı kurduk.

Ve sonra tuğlalar üst üste kondu... 2000'lerde dev bir Sabancı Topluluğu ortaya çıktı.

Bu başarı, Sabancı Topluluğu'nda çalışan otuz bin insanın başarısıdır. Temelde bu gelişmeler kişilere veya gruplara mal edilemez, kalkınma arzusuyla yanan, hükûmetleriyle, yöneticileriyle, işçisiyle, işvereniyle tüm Türk ulusunun ortaya çıkardığı bir eserdir.

Sabancı Topluluğu olarak amacımız, daha çok, daha sağlıklı üretimdir. Böylece, daha çok Türk insanına iş, daha çok tencereye aş vereceğimize inanıyoruz.

Birinci bölüm

Babam, ailem ve yetişme yıllarım

1

Akçakaya köyünde başlayan hikâyemiz

Dedelerimin dedeleri Kayseri'nin Develi tarafından gelmiş "bir bağı, bir tarlası" olan fakir çiftçilermiş. O zamanlar tarlaları sürmede kullanılan "karasaban"m ağaç kısmını yapar, satar, bununla ek gelir sağlarlarmış. Bizim ailenin lakabı, o bölgenin diliyle "Zabancılar"mış. İşte bu "Zabancılar", daha bereketli toprak arayışıyla, sonraları Akçakaya köyüne göç etmişler.

Akçakaya, denizden 1 500 metre yükseklikte, tepesi her zaman karlarla kaplı Erciyes Dağı'na yaslanmış, Kayseri şehrine 12 kilometre uzaklıkta, 350 haneli bir köydür. Hane sayısının yıllardır aynı kaldığı söylenir. Akçakaya, Kayseri'ye yakın olduğu gibi çok yakınında başka köyler de vardır. Zincidere ve Reşadiye en yakın köylerdir. Anadolu'ya düzenlenen seferlerde bu köyler uğrak olmuş, Mısırlılar, Moğollar buralardan geçmiş. Zincidere bir Hıristiyan köyüymüş. Zincidere'de hiç Müslüman yaşamazmış. Zincidereliler o kadar zenginmiş ki, Kayseri'de bir banka şubesi varken, Zincidere'de iki banka şubesi bulunurmuş.

Bir zamanlar, II. Mahmud'un yeniçerileri dağıtmasından sonra, kurtulan "kılıç artıklarından" Akçakaya'ya sığınanların aileleri Hasekiler, Ellialtılar, Civelekler Akçakaya'nın yerlileriyle bütünleşmiş.

Akçakaya köyünde, dedemin yaşadığı, babamın doğduğu ev aynen durmaktadır. Kayalık bir tepede, kayalara oyulmuş, içinde ocağı bulunan bir gözlü oda ile onun yanında yığma taşlardan yapılmış, gene ocakları içinde iki oda ve bir küçük avlu, ailemizin Akçakaya'daki ilk mülküdür.

Akçakaya köyünde genellikle, tüm ailelerin gelir durumu pek parlak değilmiş. Fakat üzüm bağı olanlar, biraz daha iyi durumdaymış. Bizim ailenin bağı olmadığından ve ekip biçeceği topra-



Hacı Ömer Sabancı'nın Akçakaya köyündeki aslanlı evin giriş kapısı.



Akçakaya'daki aslanlı ev.

ğın küçüklüğü sebebiyle yaşam düzeyleri çok düşükmüş.

Babamın babası Hacı, Osmanlı ordularıyla Yemen'de savaşırken vurulmuş. Musul Hastanesi'nde öldüğü haberi geldiğinde, babam on üç yaşındaymış.

Anadolu'da 1900'lü ve daha önceki yıllarda nüfus kayıtları muntazam tutulmadığından, doğum tarihlerini doğru olarak bilmek çok güçtür. Babamın 1906 yılında doğduğu söylenir ise de, ne ölçüde doğru olduğu meçhuldür.

O yıllarda Anadolu köylerinin bir töresine uygun olarak, dedemin erkek kardeşi Ahmet (ki biz kendisine Beybaba deriz), dedemin karısını nikâhlayıp himayesine almış. Dedemin ve Beybaba'nın İhsan adında bir başka kardeşleri daha varmış. Fakat o, evlenme çağına gelmeden kolera hastalığından vefat etmiş.

Dedem Hacı'nın, Ninem Pembe'yle evliliğinden Babam Hacı Ömer'den başka, bir de Hacı Mehmet adında çocuğu (benim amcam) vardır. Hacı Mehmet babamdan altı yaş küçüktür.

Babam, köy okulunda eski yazı okuyup yazmayı öğrenmiş. Sonra köyde ailenin sahip olduğu avuç içi kadar tarla ile iki ineğin peşinde vakit geçirmeye başlamış.

Akçakaya'da bizim eve komşu, İmamoğlu diye anılan bir açıkgöz köylü varmış. İmamoğlu "katırcılık" yaparmış. Katırcılık, o dönemin kervancılığı-nakliyeciliğidir. Katırlarıyla, Kayseri'den Ceyhan'a gider gelir, iki tarafa yük taşırmış.

Bizim aileden Akçakaya dışına ilk çıkan Beybaba'dır. Beybaba, katırcı İmamoğlu'na takılmış, Ceyhan'a gitmiş. Ceyhan'a daha önce giden çok sayıda Akçakayalı varmış. Bunlardan biri Beybaba'ya yardım etmiş, Belediye'ye ücretli olarak girmesini sağlamış. Beybaba, Ceyhan'da hava kararınca, sokaklardaki beziryağlı lambaları yakıp, bunun karşılığı, Belediye'den belli bir ücret alıyormuş.

O yıllarda Ceyhan'dan Adana'ya develerle pamuk taşınırmış. Katırcı İmamoğlu'nun arkadaşı devecilerle tanışan Beybaba, birkaç kere Adana'ya gitmiş. Adana'da iş aramaya karar vermiş.

Daha sonraları "Millî Mensucat" olarak isimlendirilen çırçır tesisi, o yıllarda "Simyonoğlu Fabrikası" diye bilinirmiş. Beybaba, Simyonoğlu Fabrikası'nda hamallık yapmaya başlamış.

Çırçır fabrikasında "hamallık"; bu kelime, yaygın anlamıyla ifade edilmek istenenden farklıdır. Sadece sırtta yük taşımayı ifade etmez. Bunun için Beybaba'nın ilk işini, yaptığı hamallığı iyice anlatmakta yarar vardır.

Pamuğu çiğidinden, yani çekirdek kısmından ayıran makinelere "çırçır" derler.

Çırçır fabrikaları iki katlı olur. Makine üst kattadır. Alt kat beton zeminli, kocaman bir depo gibidir. Tavanı yüksek olduğu için, insana ferahlık verir. Ama "haşa" içinde pamuk basan işçi, yaz sıcağında –Adana yazları uzundur– cılk su kesilir.

Makine, "kütlü" denilen ham pamuğu çekirdeğinden ayırınca, alttaki delikten çiğit tanecikleri aşağıya su gibi şırıldayarak akar. Zeminde küçük tepecikler oluşturan çiğitler, işçiler tarafından ambarın bir köşesine çekilir. Çekirdeğinden ayrılmış pamuk, başka bir delikten aşağıya kar gibi dökülür. Kırk dereceye yaklaşan sıcakta, bu pamuk karının altında debelenmek insanı yer bitirir. Pamuğun döküldüğü deliklerin ağzına, kendirden yapılma kocaman çuvallar iplerle dik ve açık duracak biçimde bağlanır. Bu çuvallara Adana'da "haşa" derler. Haşaların dibi hep yere değecek gibi kalmalıdır ki, içinde pamuk basan işçi debelenirken, ipler gerilip kopmasın. Haşa sıkıştırılmış 120-130 kilo pamuk alır. Sıkıştırma işini çuvalın içine girip ayaklarıyla, gövdesinin ağırlığıyla pamuğu basan işçiler yapar. Hava sıcak olduğu için işçi yarı soyunuktur. İç donu ve el tezgâhı dokuması bezden yapılmış iç gömleği, terden sucuk gibi olur ve gövdesine yapışır. Uzaktan bakanlar, tepesinden aşağı dökülen pamuk şelalesinde boğulmamaya çalışan bir insanın çırpınışlarını seyreder gibi olurlar. Akşama kadar on beş-yirmi haşa dolduran işçi, pestile döner.

O tarihlerde fabrika kâtipleri haşa başına 15 kuruş yazarlarmış ve haşa sayısını bu parayla çarparlarmış. İşçi pamuk şelalesinin altında boğulurken, akşama yevmiyesinin kaça geleceğini düşünürmüş.

Gün sonunda 2-3 liralık bir iş yapmanın gururu tüm çekilen sıkıntıları unutturacak kadar büyük olurmuş.

Pamuk basma işi, güçlü kuvvetli olmayı gerektirir. Dolduruldukdan sonra ağızları dikilen haşalar, sırtlanıp ambara istif edilir. Adana sokaklarında, çarşılarında şekerkamışı saplarını emip, posalarını tüküren, duvar diplerinde tembel tembel oturup, durmadan bir şeyler çiğneyen genç köylüler, bütün yoruculuğuna, bitiriciliğine rağmen, böyle bir işi buldular mı, külahlarını tepelerine bastırırlar, patronun adamı peşinde güle oynaya fabrikanın yolunu tutarlarmış. İşte bu işçiler, Adana'da "hamal" diye adlandırılır.

Beybaba'nın okuma yazması yoktur. Tarlada çalışmaktan, sığır peşinde koşmaktan, okuma yazmaya imkân bulamamıştır. Beybaba'nın Ceyhan'da iş bulması, sonra Adana'da çalışmaya başlaması, aileye büyük imkânlar sağlamıştır. Köye gönderdiği para, hem ailenin yaşamına yardımcı olmuş, hem de Hacı Ömer'in oku-

masına imkân vermiştir. Hacı Ömer, köy okulunda eski Türkçe okuma yazma öğrenmiştir.

Beybaba devamlı bir iş bulunca, Adana'ya gelen katırcı İmamoğlu Ahmet'e, bir dahaki gelişinde Hacı Ömer'i de getirmesini söylemiştir. Hacı Ömer, birkaç defa İmamoğlu Ahmet'le Ceyhan'a, Adana'ya gidip gelmiştir. O zamanlar on iki veya on üç yaşlarında olması gerekir... Yaptığı iş, bugünkü şekliyle, kamyonlarda şoför muavinliği gibi bir şeydir. Katırlar, İmamoğlu Ahmet'in, yük başkasınındır. Kış ve sonbahar aylarında, Kayseri-Ceyhan seferleri aksayınca, bu kere, yakın köyler arasında ticaret yapmışlar, Ürgüp'ten pekmez, Kepez'den buğday alıp, Kayseri'de satmışlardır. Beybaba, Simyonoğlu Fabrikası sahibi, Kayseri'nin Zincidere köyünden Müsyü Simon'un itimadını kazanmış. Zincidere köyü, Akçakaya'ya komşu olduğundan, Müsyü Simon, Beybaba'yı daha önceden tanıyormuş. Müsyü Simon Beybaba'yı ailenin mutemedi gibi kullanırmış. Evinin alım satım, getir götür işlerini Beybaba yapıyormuş.

Beybaba'nın ayağı Adana'da yer tutunca, başka bir deyişle Adana'da kendini emniyete alınca, yeğeni Hacı Ömer'i de Adana'ya davet etmiş.

2

O yılların Adana'sı

Babam Hacı Ömer'in hayatını kaleme almak için araştırmalar yapan Sadun Tanju, 1900'lerin başındaki Adana'yı şöyle anlatıyor:

Adana, Babil Kulesi gibi bir yerdi. Türkler, ta VIII. yüzyılda henüz Müslüman olmadan, Horasan'dan ve Maveraünnehir'den kalkarak, Abbasîler zamanında Adana'ya gelip yerleşmişlerdi.

Sonra Müslüman oldular ve pek çok Türkmen aşireti daha geldi. Avşarların, Bozdoğanların, Ağcakoyunluların, Varsakların, Bahadırların, Ceritlerin, Tacirlerin isimleri, XIX. yüzyıl Osmanlı kayıtlarında vardır. Hepsi de göçebe yaşarlardı. Derviş Paşa onları yerleşik hayata zorlayınca, XIX. yüzyılın ikinci yarısından sonra, Adana gelişip büyümeye başladı.

Doğudan yeni Türkmen ve Kürt aşiretleri geldi. Kırım, Kafkasya ve Erzurum yörelerinden göçler oldu. Balkan yenilgisinden sonra, Rumelili göçmenler getirilip Çukurova'ya yerleştirildi. Mısırlı İbrahim Paşa'nın ordusuyla sürüklenip gelen Laskiyeli Araplar, Kürtler, Ermeniler, Rumlar, Yahudiler, Kırımlı Nogaylar, Kafkasyalı Çerkezler, Kırgızlar, Bulgar, Yunan, Yugoslav göçmenleri, Rus işgalinden kaçan Doğulular, Doğu Türkistanlılar, Fransız işgal ordusuyla gelip de geriye dönmeyen Tunuslular, Çukurova'yı tam bir Babil Kulesi'ne çevirmişlerdir.

Osmanlı Devleti'nin altı yüz yıllık hayatı içinde de, Anadolu'daki etnik gruplar, Türklerle yan yana, iç içe, barış ve uyumlu yaşamlarını sürdürdüler. Hıristiyan ve Müslüman köyleri yan yana kuruluydu. Kentlerde evler ve dükkânlarda yan yana yaşanırdı. İnsanlar birbirlerine "amca, dayı, teyze, abla, kardeş" diye seslenirler, dinlerin, ırkların, soyların değişikliği, insan ilişkilerini asla etkilemezdi. Devlet, dı-

şişlerinde dil biliyorlar diye, Ermeni nazırlar, sefirler, memurlar kullanır; musikide, mimarlıkta, sanatta, ticarette, sosyal hayatın her bölümünde, bu vatandaşlarımızın becerilerini ve emeklerini baş üstünde tutardı. Bir haksızlık varsa, onlara karşı değil, Türklere karşıydı. Hıristiyan Osmanlılar askere alınmazlardı; Türkler, cepheden cepheye koşup ölürken, onlar büyük bir güvenlik içinde, işlerinin başında, çoluk çocuklarının yanında olurlardı.

Derken, ayrılık rüzgârları esmeye başladı.

Köhnemiş imparatorluğu parçalamak için, sadece Balkanlar'da, Rumeli'de, Afrika'nın kuzey sahillerinde, Arabistan'da değil, Anadolu'nun öz bağrında da, en az bin yıldır beraber yaşayan insanların arasına düşmanlık tohumları saçıldı.

İşte bu düşmanlık tohumları, kısa sürede yeşermeye başlamış.

1909 yılında, Adana'daki Ermenilerin dinî lideri Muşeg Efendi adındaki papazın kışkırtmalarıyla, Ermenilerin Müslümanlara karşı harekete hazırlanmaları, iki grup arasında kanlı çatışmalara yol açmış.

İttihatçıların ünlü Cemal Paşa'sı, 1909'un ağustos ayında Adana'ya geldiğinde, yanmış, yıkılmış bir kentle karşılaşmış. Fakat beş altı ay içinde köyler, evler, dükkânlar, çarşılar yeniden onarılmış, zararlar ödenmiş.

Bu sıralarda da Birinci Dünya Savaşı başlamış.

Osmanlı Devleti Birinci Dünya Savaşı'ndan yenik çıkıp, 1918 yılının ekim ayı sonunda ateşkesi imzaladıktan iki ay sonra, 21 aralıkta Fransız savaş gemileri Mersin açıklarında demirlemiş. Fransızlar, Osmanlı Yıldırım Ordular Grubu'nun boşalttığı Adana yöresine yayılmaya başlamışlar. Tarihin eski uygarlık merkezi Kilikya'yı ele geçirmenin coşkusuyla, yer yer kanlı ve acılı bir işgal yaşanmış. Fransız birliklerindeki Müslüman Faslı askerler ile Ermeni gönüllüler ön saflarda savaşıyorlarmış.

Fransızlar, otuza yakın toprak sahibini kurşunlayarak öldürmüşler. Savaş sırasında bu bölgeden Suriye'ye giden Ermeniler, tekrar Adana'ya dönmeye başlamışlar.

O günlerde İngiliz Başbakanı Lloyd George, Kilikya'da 130 bin Ermeni, 30 bin Rum ve 18 bin diğer azınlık mensubuna karşı, 550 bin Türk'ün yaşadığını söylemiş.

Türklerin sayılarının fazla olmasına rağmen, Adana'nın tüm zengin kaynakları, azınlıklar tarafından kontrol ediliyormuş.

Adana, özellikle pamuk ve pirinç ticaretinin merkezi, Mersin ve İskenderun, Anadolu kaynaklarının ihraç limanlarıymış.

Kurtuluş Savaşı sonunda, Mustafa Kemal, Fransızlarla anlaşıp Adana ve yöresini üç yıllık yabancı işgalinden kurtarmış. 2 aralık 1921 cuma günü Ulu Cami'de kurtuluş mevlidi okunmadan önceki günlerde, şehirdeki Rumların, Ermenilerin büyük çoğunluğu, Kıbrıs'a, Sakız'a, İzmir'e, Yunanistan'a, Suriye'ye göç etmiş. Adana'da azınlıklardan çok az kişi kalmış.

Adana'dan Rumlar ve Ermeniler çekildikten sonra, Lübnanlı Hıristiyan Arapların ve Musevîlerin ağırlığı artmış. 1920'li yıllarda Adana'nın önde gelen işadamları, Lübnanlı katoliklerden Corç Lütfullah ile Alber Diyap'tır. Tüm ihracat ve acentelik işleri, bu iki şahsın inhisarındadır. Yabancı dil bilmeyen Müslüman işadamları, bu ikisine büyük önem verirler. Çünkü onların eli ayağı sayılırlar.

Corç Lütfullah, Adana'nın dünyayla ilişkisini kuran adamdır ve pamuk kralıdır. Alber Diyap, hem pamuk ihracatçısı, hem de otomobil, traktör, makine ve yedek parça acentesidir.

Kurtuluştan sonra Adana'da kalan gayrimüslimler, ticarî ve sınaî faaliyetlerine devam ederler. Bunların hepsi zengin kişilerdir. Glido Yağ Fabrikası'nın sahibi S. R. Glido, Rusya'dan gelmiştir. Arap uşağı Yakub Efendi her gün oynamayı ihmal etmediği tenis oyunu nedeniyle, herkesin ilgisini çeker.

Moiz ve Alber Amado, pamuk alım satımı yaparlar. Antuvan Brazofolli ve Köşkeryan, Adana'nın önde gelen işadamlarıdır.

Giden gayrimüslimlerin bıraktıkları tarım arazileri, ticarethaneler, fabrikalar sahipsizdir.

1924 yılında Adana'da, tohumdan yağ çıkaran ve gayrimüslimler tarafından terk edilmiş, ikisi iplik ve dokuma, üçü un, sekizi çırçır ve prese, dördü yağ, on yedi fabrika vardı.[1]

Adana'da o tarihlerde, fabrika ve atölyelerde çalışan işçilerin sayısı iki bini geçmezdi.

O günlerdeki durumu Sadun Tanju şöyle anlatıyor:

> Kurtuluş Savaşı günlerinde Anadolu eşrafı, tüccarı, esnafı ve büyük toprak sahibiyle ateşin içinde iken, İstanbul ve İzmir ticaret çevreleri kavganın dışında kalmışlar, hatta kendilerini uzak tutmuşlardı. Barışın ilk günlerinde, yeni devletin ekonomik ve sosyal hayatına düzen verecek ilkelerin bulunmasına çalışılırken, İzmir İktisat Kongre-

1. 1950'ye kadar bunlara bir iplik, iki nebatî yağ, dokuz çeltik, iki un, yirmi bir çırçır ve prese fabrikası daha eklendi. Yani, öyle büyük bir gelişme olmadı. Zengin ve bereketli topraklarda, tarıma dayalı geleneksel yaşam sürdü gitti. Ankara hükûmeti, sahipsiz kalan fabrikalarda, tarım topraklarında üretimi sürdürebilmek için bunlara sahip çıkabilecek yetenekli müteşebbisleri bulma telaşına düşmüştü.

si'nde, şanların ve şereflerin pay edilmesi gibi moral sorunlar da gündeme geldi.

Boş kalan çiftliklerin Anadolu köylülerine bırakılması, Rum ve Ermenilerin bırakıp gittikleri fabrikaların, savaşın ağır yükünü çekmiş halk ortaklıklarına verilmesi, şehit ailelerine öncelikler tanınması, yeni ekonomik örgütlenmede, Anadolu'nun ağırlığının artırılması gibi idealist sorunlar, hayalcileri şaşırtan sonuç yarattı. Anadolu, İstanbul ve İzmir ticaret ve sanayi çevrelerinin ayrılmaz, parçalanmaz bir bütün olduğu savunuldu.

Örgütsüz ve hazırlıksız bir ülkede, ekonomik güç parçalanamaz, sonunun nereye varacağı bilinmeyen bir maceraya atılamazdı. Fabrikalar, çiftlikler, işyerleri, makineler onları işletebilecek ve kullanabilecek ellere verilmeliydi. Ancak bu suretle üretim ve verim artırılabilirdi. Üstelik bu eller savaşın kazanılmasında en büyük rolü oynamayı da bilmişlerdi. Eğer ortada bir ganimet varsa, bu zafere destek olanların hakkı sayılmalıydı.

Mesela Sivas Kongresi'ne Kayseri delegesi olarak katılan, Kurtuluş Savaşı yıllarında Mustafa Kemal'in güvenini kazanan, savaş sonrası Meclis'e Kayseri milletvekili olarak seçildikten sonra, istifa edip ayrılan Kayserili Nuh Naci'yi Ankara'ya çağıran Celal Bey (Bayar), ondan Ermeni ve Rumlardan kalan, Adana'daki fabrikalardan bir ikisini teslim alıp, işletmesini istedi.

Nuh Naci Adana'ya geldi. Daha önce Beybaba'nın çalıştığı Simyonoğlu Fabrikası'nı gezdi. Fabrikayı çalıştıran, ona sahip olacak, sonra işin başında durup işletecekti.

Bu örnek, savaş sonunda Adana'da ekonomiye canlılık getiren uygulamanın başlangıcını teşkil etti.

3

Babamın hamallık yılları

Hacı Ömer, Adana'ya 1921 yılında, kurtuluş şenliklerinin sürdüğü günlerde gitmiş.

Beybaba ona yol göstermiş. Çalışacak iş, yatacak yer bulmuş. Hacı Ömer de Beybaba gibi önce çırçır fabrikalarında hamallık yapmış. 1 metre 80 santime varan uzun boyu, iri kemikli fakat gıdasızlıktan zayıf vücuduyla, balya basıp, para biriktirmeye başlamış.

Amca ile yeğen, bir iki ay Asım Bey'in işlettiği, Boduroğlu Çırçır Fabrikası'nın pamuk ambarında yatıp kalkmışlar. Daha sonra Akçakayalı Behram Ağa'nın işlettiği bir hana geçmişler.

Pamuk Han'ın mülkiyeti, Adana'yı terk eden bir gayrimüslime aitmiş. Adana'dan ayrılırken, işletmesini Behram Ağa'ya bırakmış. Akçakayalı Behram Ağa, sert tabiatlı bir ihtiyarmış. Fakat Beybaba ve Hacı Ömer'e büyük yardımları dokunmuş.

Behram Ağa, Akçakayalı iki hemşerisinin gıdasına bakar, onların paralarını saklar, dertleriyle ilgilenirmiş.

Hacı Ömer'in ilk işi olan hamallıktan, günde 80 kuruş kazandığı, bunun 20-25 kuruşuyla karın doyurduğu, 10 kuruşunu yatak parası olarak harcadığı, kalan 50 kuruşu biriktirdiği söylenir.

O günlerde yaşayanlardan duyduklarını, Sadun Tanju şöyle hikâye ediyor:

> Acayip bir tutkusu vardı oğlanın. Hep çalışmak ve kazanabilecek en fazla parayı ele geçirmek istiyordu. Para öylesine kutsal bir nimetti ki onun gözünde, en gerekli ihtiyaçları için bile harcamaktan korkuyordu. Genç gövdesi açtı, doymak istiyordu. Anadolu çocukları, sağlıklarının ve güçlerinin, tatlı yiyerek artacağına inanırlar. Onun da canı hamur tatlılarını çekiyordu. Mideyi dolduran, tokluk duygusu

yarattığı halde, insanı iyi beslenmemenin göz açlığına düşüren tatlıcı dükkânlarının camekânlarına bakarken, mide kazınmalarıyla insanı hasta eden ucuza karın doyurma huyundan bir türlü vazgeçmiyordu. Tek önem verdiği şey, tahta bir kutu içinde biriktirdiği paralardı. Küçük, sağlam bir tahta kutuyu kendine kasa yapmıştı ve kazancını orada biriktiriyordu. Sessiz, yumuşak başlı bir adam olan amcası da kazancını o kutuya atardı. Oğlan para tutkusuyla Ahmet'i de etkisi altına almıştı. Görünüşte sıkılgan, amcasının peşine düşmüş, onun dediğinden çıkmaz itaatli bir yeğendi. Oysa asıl dizginleri elde tutan Ömer'di. Ne kazandılar, ne harcadılar, ne biriktirdiler, kuruş kuruş hesap eder, ortak kasadan gereksiz tek kuruş harcamaya fırsat vermezdi. Ahmet'in okumuş yazmışlığı yoktu, hesap kitap bilmezdi. Yeğeninin hesabının bu kadar kuvvetli oluşu, onda bir çeşit hayranlık yaratıyordu. Ömer'in ortak emeklerine kol kanat germesi, bereket getiriyordu. Ahmet'in de inancı buydu.

"Emmi" diye hitap ettiği Beybaba'nın himayesinde Adana'yı tanıyan, işin inceliklerini öğrenip, kendine güveni artan Hacı Ömer, kısa sürede "işçi müteahhitliğine" başlamış. Balya basma işlerini, fabrikalardan götürü bir fiyatla alıp, bulduğu işçileri çalıştırarak para kazanmış. Balya başına fabrikalardan 15 kuruş alıyor, balyayı "hamal"a 10 kuruşa doldurtunca, her balyada 5 kuruş kazancı oluyormuş.

Hamal olarak çalıştırdığı köylüler, Hacı Ömer'i "Ağa" diye çağırmaya başlamışlar, işte "Ağa"lık buradan gelir.

Hacı Ömer'in ve emmisi Beybaba'nın, Pamuk Han müsteciri Behram Ağa'daki tasarrufları, iki altın lirayı bulduğunda, keyiflerini kaçıran bir olay olmuş. Bir gün Behram Ağa, Hacı Ömer ile emmisini karşısına almış, "Bakın çocuklar" demiş, "Hacı Ömer'in babası Hacı, Yemen'e harbe giderken benden bir sarı lira borç istedi, ben de verdim. Şimdi sizin imkânınız oldu. Bu borcu ödeyin..."

Beybaba'nın anlattığına göre, Behram Ağa'nın bu isteğine Hacı Ömer çok üzülmüş. Behram Ağa'nın doğru söylediği şüphesiz. Ama, o kadar emekle biriktirilen iki altın liranın biri yok oluyor...

Hacı Ömer'in üzüntüsü çok sürmemiş. Birkaç gün sonra, gene bir iş dönüşü Behram Ağa, "Çocuklar" demiş, "ben Allahım'a, beş vakit namazda dua ederim. 'Allahım, borcumu affet, alacağım varsa helal olsun' derim. Ben bir şehide helal ettiğim borcu, yetiminden alamam..."

Hacı Ömer, Behram Ağa'nın bu sözleri üzerine havalara uç-

muş, "İlk uğurlu sermayem, bu altın liradır" derdi.

Hacı Ömer ve emmisi Beybaba, biriktirdikleri iki altın lirayla pamuk komisyonculuğuna başlamışlar. Paraları yettiğince pamuk alıp satmışlar.



Hacı Ömer Sabancı'nın satın aldığı gece sevinçten uyuyamadığı ilk iş aracı, ilk kantarı

Pamuk alım satımında en büyük dertleri, pamuğu tarttırmak. Adana'da çok az kimsede "kantar" var. Tartı için para ödüyorlar. Hacı Ömer'in tek arzusu, bir kantar sahibi olmak.

İşte o tarihlerde, Corç Lütfullah adındaki ihracatçıya iş yapıyorlar, ihracatçı bir hizmetlerinden çok memnun kalıyor. Çıkarıp bir sarı lira bahşiş veriyor, Hacı Ömer, bu sarı lirayla hemen bir kantar alıyor.

Bu kantar, Hacı Ömer ve emmisinin Adana'daki ilk yatırımıdır. Hem Hacı Ömer ve hem de Beybaba, bu kantara sahip olduklarında ne kadar çok mutlu olduklarını, günlerce nasıl uyuyamadıklarını anlatırlar.

4

Babamın annemle evlenmesi ve Adana'ya yerleşmeleri

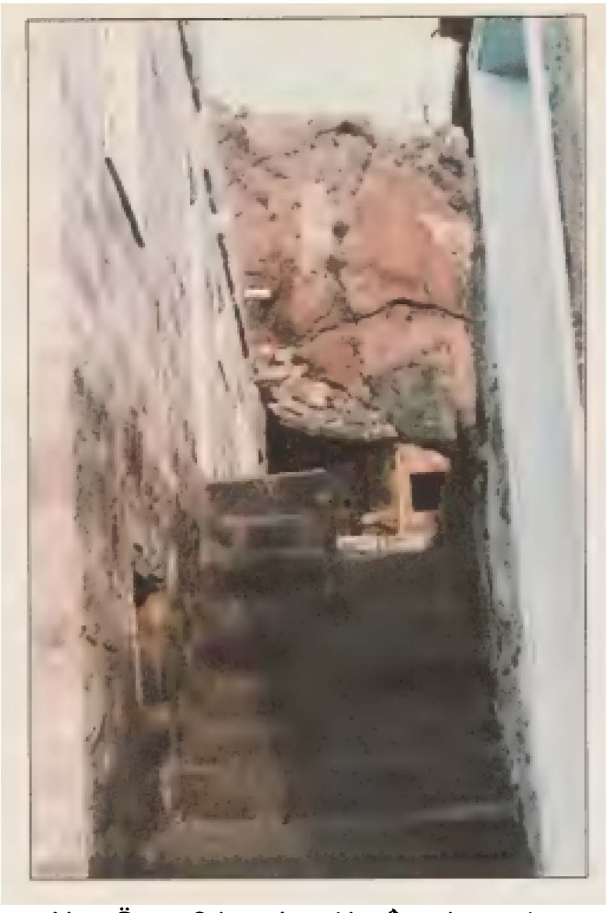
Babam, o zamanın parasıyla 1 000 lira biriktirince, "koçan" alıp satmaya başlamış. Daha önce de bahsetmiştim, "koçan", belli miktarda, belli kalite pamuk karşılığı çıkarılan, değerli kâğıda verilen isimdir. Bir nevi "tapu" gibidir. Gayrimenkulde tapunun önemi ne ise, pamuk alım satımında da koçanın önemi odur. Pamuk, yer değiştirmeden, koçanla alınıp satılır.

Ve işte o günlerde de annesini Adana'ya getirmeye karar vermiş. O zamanlar, Menemencioğlu Hanı diye tanınan binaya yakın, bir sarı ev kiralamış. Evin altı "kerete yeri", yani pamuk işleme deposu olarak kullanılıyormuş. Evin bir yanı bataklık, öbür yanı sazlıkmış.

Bu evde annesi Pembe Kadın, emmisi Beybaba, kardeşi Hacı Mehmet ve diğer akrabalar hep birlikte oturuyorlarmış.

Hacı Ömer annesini Adana'ya getirdikten sonra, ailenin Akçakaya'yla ilişkisi kesilmemiş. Aile, yazları Akçakaya'da geçirmeye devam etmiş.

Akçakaya'da bahçeli, iki katlı güzel bir ev satın alınmış. Ailenin koyun, keçi sayısı artmış. Yarıcı usulü tarla bulunup, kavun, karpuz, sebze, patates ekilip dikilmiş. Akçakaya köyünden ayrılıp, başka şehirlerde yaşayanlar için artık Akçakaya "yayla" olarak adlandırılıyor. Bilindiği gibi, Anadolu deyimiyle yayla, köylülerin yaz ve bahar aylarını geçirdikleri, deniz seviyesinden yüksek arazilerdir. Kurak köylerde yaşayan hayvan sahipleri yaylalara hayvanlarını beslemek amacıyla çıkarlar. Sıcak bölgelerde yaşayanlar için, hayvanları olsun olmasın, yaylaya çıkmak bir hava değişimidir, toprağın ve tabiatın nimetlerinden daha fazla yararlanmak amacını güder. Babam, emmim, Adana'da yalnız yaşarlarken, Akçakaya'ya sadece ailelerini görmek amacıyla giderlermiş.



Hacı Ömer Sabancı'nın Akçakaya köyünde doğup büyüdüğü ev ve mağara odası.

Fakat babam, annesi Pembe Kadın'ı Adana'ya getirdikten sonra, Pembe Kadın, yaz ve bahar aylarını Akçakaya'da geçirmeyi âdet haline getirmiş. Bu Akçakaya'ya gidişler de "yaylaya çıkmak" diye söylenir olmuş.

Çukurova'dan, Akçakaya'ya "yaylaya çıkmak" için giden bir başka aile daha varmış. Bu aile, Seyit Ağa ailesiymiş. Seyit Ağa, Beybaba'nın ve babamın Ceyhan ile Adana'yı keşfinden on beş yıl kadar önce, Çukurova'nın verimli topraklarına koşmuş. Ceyhan'ın Mangıt köyünde arazi satın almış. Pamuk, buğday ekmiş. Ekimden kazandığı parayla dükkân almış, ev almış. Anadolu deyimiyle "mal sahibi" olmuş. Seyit Ağa'nın ilk evliliğinden bir oğlu (Hacı Baş) ve üç kızı var: Saliha, Sadıka ve Pakize. Kızlar anneleri ölünce, üvey anne yanında büyüyorlar. Kızlar büyüdükçe, üvey anne ile kızlar arasındaki sürtüşme artıyor. Seyit Ağa'nın ikinci karısının aklı fikri şu: "Bir kısmet çıksa da şu kızlar hayırlısıyla evden gitse..."

Pembe Kadın bir yaz, harman yerinde gördüğü Sadıka'yı gözüne kestirmiş. "Bu kız, oğlum Hacı Ömer'e layık" diye düşünmüş.

O günlerin Anadolu töresinde, evliliklere aileler karar veriyor.

Erkeğin ve hele kızın, genellikle itiraz hakkı yok. Ceyhan'da büyüyen Sadıka, yayla mevsimi Akçakaya'ya geldikçe, Ömer'i şöyle böyle görürmüş. Ömer ise, kendinden altı yedi yaş küçük olan Sadıka'yı, hayal meyal çocukluğundan bilirmiş. Sadıka, fındık renkli, sakin bakışlı, biraz mahzun gözleriyle, 1 metre 60 santim boylarında, ufak tefek bir kız. O zamanlar on yedi veya on sekiz yaşlarında. Hacı Ömer ise, 1 metre 80 santim boyunda, iri kemikli, fakat etine dolgun olmayan, yaptığı hayat mücadelesinin tesirinde sertleşmiş bakışları ve sertleşmiş karakteriyle topraktan kopmuş bir Anadolu genci. Herhalde yirmi üç veya yirmi dört yaşlarında. Evlenmeyi falan düşünmüyor, ama annesi, oğlunun artık evlenme çağının geldiğine karar vermiş. Pembe Kadın ona "Seyit Ağa'nın kızı Sadıka'yı sana isteyeceğim" dediğinde, ağzından çıkan cümle sadece şu: "Madem öyle münasip görüyorsun, Allah'ın dediği olsun ana..." Babam evlendiği yıllarda 4 bin lira kadar parası varmış. Ama o günkü ölçülerde ve hele Seyit Ağa'nın durumuna göre, gene de kızına "denk" bir damat sayılmayabilir. Anlatılanlara göre, Seyit Ağa, "Bu çocuk haşarı ama azimli, çalışkan, karakteri sağlam, ilerde başarıya ulaşacağı şüphesiz. Kızımı üzmez..." diyerek, kıza görücü giden Pembe Kadın'a, işi uzatmadan, "evet" cevabını vermiş.

1928 yılının yazında, yayla mevsimi, Hacı Ömer, Sadıka'yla evlenmiş. Düğün köyde yapılmış. Düğünden sonra babam ve annem, Akçakaya'da sonradan sahip oldukları, giriş kapısının üzerinde aslan heykelleri bulunan, bahçe içindeki iki katlı evin bir odasında bir süre kalmışlar. Sonra babam Adana'ya dönmüş. Yayla mevsimi sonunda ise, annesi, gelinini alıp Adana'ya gelmiş.

Babam "evleniyorum" diye Adana'da bir ev satın almış. Bu ev, "Dörtyol Ağzı" denen mıntıkada, demiryoluna giden yol civarında, eski Türk Hava Kurumu binası karşısında, iki katlı kerpiç bir evdi. O zamanlar şehrin tamamen dışında, tren istasyonuna yakın olan bu ev, daha sonra şehrin gelişmesiyle, tam ortada kaldı. 1970 yıllarında da yol geçti, yıktırıldı. Bu evde babam Hacı Ömer ile annem Sadıka, yalnız başlarına değiller. Evde, kaynana Pembe Kadın var. Babamın amcası, daha sonra Pembe Kadın'la da nikâh kıyan Hacı Ahmet var. Babamın kader arkadaşı. Babam ona "emmi" diyor. Babamın kardeşi Hacı Mehmet Ağa da evde. Hacı Mehmet Ağa evlenmiş, üç çocuğu olmuş. Babamın altı çocuğu var. Bir de yardımcı kadın bunlara ilaveten. Hepsi bir çatı altında, dört gözlü bir kerpiç evde yaşıyorlar. Bu yaşam, 1928 yılından 1942 yılına kadar birlik ve dirlik içinde, dolayısıyla da bereketli sürdü gitti.

5

Adana'ya gelen Kayserililer

Kayseri, sert iklimi, bereketsiz topraklarıyla insanlarını besleyemeyen bir yöredir. Bunun için Kayserili, rızkını başka yerlerde aramak zorunluluğunu duyar.

Nimet Arzık, Hacı Ömer'in hayatını anlatan *Ak Altının Ağası* isimli kitabında, Kayserililer hakkında şöyle diyor:

> Kayserililer, başarıya kendi bölgelerinde ulaşmamışlar. Kendi bölgelerinde aynı çeşit zekâ, ancak birbirini baltalar. Ta Boğazlıyan'a kadar. Boğazlıyan, Kayseri'nin merkezinden 18 km uzaklıkta bir kazadır. Çarpışırlar. Boğazlıyan'dan sonra savaş durur ve dışarılıklıya karşı Kayserili, Kayserili'ye el verir. Birbirlerini İzmirlilerden fazla tutarlar. Ellerine düşen fırsatları destekleşe destekleşe değerlendirirler.
>
> Yoksul bölge insanları olduklarından, zora dara dirençleri fazlacadır. Başarılarını, bir de göçmenlikte aramalıdır. Rızk için göçen, zaten uyanık olmaya kararlıdır. En uyuşuk insan bile ev değiştirirken, hiç olmazsa üç gün için canlanır, insan memleket değiştirirken daha da gergin olur. Hem suyun üstünde yüzmek, hem kök salmak için.
>
> Kayada oyulmuş inle, toprakta oyulmuş mezar arasında yaşayan, dirilmeye karar verirse, dirilmeyi başka yerden bekler, başka yerde bulur.
>
> Anadolu'nun taş köylerinden göçenlerin psikolojisi budur. Bilincine varmamışlarsa bile, gerçek güçleri buradan gelir. Dirilmek için göçen güçlü adamlar, homojen, yani mütecanis olmayan geniş çevrelerde daha başarılı savaşlar verirler. Homojen kitlelerde direnme birliği fazladır. Birliği yenmek zordur. Kayserililerin, Adana'daki, İstanbul'daki, homojen olmayan kentlerdeki başarılarının bir nedeni de budur.
>
> Bu gibi yerlerde çatışmalar birleşmelerden boldur. Kayserililer gi-

bi zeki ve çalışkan insanlar için bu çatışmalardan faydalanmak oldukça kolaydır.

"Akçakaya'nın otu saz, kuşu kazdır. Amma ve lakin, Adana'nın otu kekik, kuşu kekliktir."

Akçakaya'nın fakir tabiat şartlarından sonra, Adana'nın verimli topraklarına kavuşanlar, Adana'yı böyle tarif ederler. Adana genelinde, Çukurova toprakları bereketli olmasına bereketlidir de, 1950'li yıllara kadar buralara "ölüm ovası" gözüyle bakılırdı. İnsanların vahşi tabiat şartlarını kontrol altına alması, "ölüm ovası"nı, "bereket ovası"na, hastalık beşiği "çeltik tarlalarını", zenginlik kaynağı "beyaz altın pamuk tarlaları"na dönüştürdü.

Büyüklerimizden dinlediğimize göre, Çukurova, bir zamanlar "ölüm ovası" diye bilinirmiş. Ovaya inen bir daha geri dönmezmiş. Karadan tek bir ulaşım yolu varmış. Denizden ulaşım ise zaman alırmış. İnsanlar dağlarda yaşamayı seçmişler. 1877'de Adana valisi, dağlardaki Yörüklerin çadırlarını yıktırıp, onları ovaya indirmiş. İnsanlar doğayla boğuşmak zorunda kalmışlar. Yaşamak için ekip biçmeye başlamışlar. Çukurova'ya pamuğun girmesine İngilizler sebep olmuş. 1861-1865 yıllarında Amerikan İç Savaşı sırasında, Amerika'nın güneyindeki pamuk tarlaları tarumar olunca, daha önce Amerika'dan pamuk alan İngiliz tekstilcileri, gözlerini Mısır'a, Ortadoğu'ya, Hindistan'a çevirmişler. 1867 yılında Sultan Abdülaziz'in Avrupa gezisinde, Manchester dokuma fabrikaları sahipleri, padişahtan, Türkiye'de pamuk ekimine önem vermesini istemişler. Gerçekte o tarihlerden otuz beş-kırk yıl önce, Kavalalı Mehmed Ali Paşa'nın oğlu İbrahim Paşa, Anadolu'ya yaptığı seferlerde, bu bölgeye pamuk tohumunu getirmiş, pamuk üretimini başlatmış. Sultan Abdülaziz, Avrupa'dan dönünce, pamuk işi büyümüş, ilk çırçır fabrikası kurulmuş. Bölgede ihracat amacıyla pamuk üretimi gelişmiş.

Adana'daki toprak mülkiyetinin yapısı da, Yörüklerin ovaya indirilmesi olayına bağlanır. O sırada toprağı zorla aşiret beylerine dağıtmışlar. Doğuştan çiftçi olmayan, toprak gelenekleri bulunmayan Türkmen beyleri, topraklarını yarıcılara işlettirmişler. Beyler, ya kendi rızalarıyla yarıcılara toprak bağışlamış ya da açıkgöz yarıcılar, beyin topraklarına sahip çıkmış. Daha sonra, Adana'dan göç eden gayrimüslimlerin topraklarını bunları işleyen yarıcılar başkalarına verdirmemiş. Böylece, karışık bir toprak mülkiyeti yapısı ortaya çıkmış.

Çukurova çok sulaktır. Etrafı çevreleyen Toros Dağları'ndaki

kar örtüsü ilkbaharda ovayı sele boğar. Suya doyan toprakların üzerinde sular yayılır. Bataklıklar teşkil eder. Akarsular, yağmurda, kar erime mevsiminde coşar, etraflarını silip süpürür. Bu yetmezmiş gibi, göçerlerin bitki örtüsünü tahrip etmesi, ağaçları kesip kurutması, tabiatın daha da vahşi hale gelmesine neden olmuştur.

Ovanın bol sulu olması, pamuk yanında, çeltik işini de cazip kılmıştır ama, çeltik ekimi yayıldıkça sivrisinek, sıtma ve ölüm de çoğalmıştır.

1940'lı yıllarda sıtmanın kontrol altına alınması, 1950'li yıllarda suların kontrol altına alınması ve ulaşım ağının kurulması, 1960'lı yıllarda sulama sistemlerinin yapımı, Adana'nın gerçek kurtuluşudur.

Babam Hacı Ömer'in, nasıl bir ortam içinde işini geliştirdiğini değerlendirebilmek için, o günlerin tabiat şartlarının, ekonomik şartlarının, bugünkünden farkını bilmekte yarar vardır. Babam Hacı Ömer'in Adana'daki ilk yılları, genç Türkiye Cumhuriyeti'nin millî tüccar, millî sanayici yetiştirme arayışları dönemidir. Rum ve Ermenilerin çekilişiyle iyice sönükleşmiş bulunan ekonomik hayata, Türkleri heveslendirebilmek için, devlet durmadan sloganlar üretir, ticaretin kutsal bir iş ve hizmet olduğunu yaygınlaştırmaya çalışırmış. Türkleri sanayi alanına çekebilmek için, teşvik tedbirleriyle dolu yasalar çıkartılmış. İhtiyacımız olan en basit, en hurda malları bile, döviz verip dışardan getirtirmişiz. İthal listelerinde bin kalemden fazla eşya bulunurmuş. Don, gömlek, iç çamaşırı, her çeşit pamuklu, yünlü kumaşlar, hazır elbiseler, nal, çivi, üzengi, elektrik malzemesi, elektrikli aletler, fırçalar, zincirler, makineler, lambalar, ütü, gazocağı, kaşık, çatal, bıçak, tabak, mobilya, topluiğne, kilit, dikiş iğnesi, olta, çuvaldız, çuval, madenî mamuller, fennî aletler, tarım aletleri, tarım makineleri, sabun, deri, matbaa levazımatı, kırtasiye eşyası, kâğıt, kalem, bisiklet, pil, akü, telefon, film, tüfek, fişek, saat, piyano, müzik aletleri, lastikler, kereste, çimento, şeker, defter, tebeşir, talk, alçı, asfalt, tuğla, kiremit, mermer, demir, cam, şişe, lamba şişesi, porselen, yağlar, parfümler, akaryakıt, petrol ürünleri, zamk, cam macunu, boya, çivit, mürekkep, kibrit, gübre, nişasta, un, buğday, madenkömürü, yiyecek maddeleri, konserveler, tarak, oyuncak, spor malzemeleri ve akla gelebilecek her şey dışardan getirilirmiş.

Pamuğumuzu 45-50 kuruşa satıp, kilosu 3,5 liradan bez, basma, pazen alıyormuşuz. Kilosu 2 kuruştan odun ve kereste satıp, kilosu 19 kuruşa gazete kâğıdı, 35 kuruşa yazı kâğıdı, kilosu 125-

150 kuruşa mobilya ve parke ithal ediyormuşuz. Madenlerimiz, kromumuz, çinkomuz, manganezimiz, kilosu 1 kuruştan gidiyor ve yerine kilosu 650 kuruşa makineler alınıyormuş.

1921 yılında Adana'da iki iplik ve dokuma tesisi, üç un fabrikası, sekiz çırçır ve pres tesisi ile gayrimüslimlerin bırakıp kaçtıkları dört sanayi kuruluşu mevcutmuş. Adana'nın düşman istilasından kurtuluşundan, 1950 yılına kadar geçen otuz yıl boyunca, mevcut on yedi tesise, bir iplik fabrikası, iki nebatî yağ tesisi, dokuz çeltik tesisi, iki un fabrikası, yirmi bir çırçır ve pres tesisi eklenebilmiş. Anlaşılacağı gibi büyük bir gelişme sağlanamamış. Kayserililer Çukurova'ya göçe başladıklarında, Çukurova toprakları, eski Yörük beylerinin ve yeni toprak ağalarının hâkimiyetindeydi. Toprağa yabancı olan Yörükler, zamanla ağalığa alışmış, toprağa alışamamışlardı. Topraktan gereğince yararlanmaya çalışmıyor, toprağı genellikle yarıcılar eliyle işletiyorlar ve hatta bir süre sonra yarıcılara kaptırıyorlardı.

Yarıcılık, toprak sahibinin toprağının, köylüler tarafından işlenmesidir. Toprak sahibi, sadece toprağı verir. Emek, tohum, ekim, hasat köylüye aittir. Hasat sonu elde edilen ürünün yarısı toprak sahibine rant olarak verilir.

Ticarî faaliyetten sermaye birikimi sağlayanların, toprak ağalarından ve ağalardan toprak edinen eski yarıcılardan, bu toprakları ele geçirmeleri çok kolay oldu.

İkinci Dünya Savaşı yıllarının normal olmayan kârlarının devam edeceğini sanan Adanalı toprak ağaları, 1945-1955 yılları arasındaki dönemde, Adana'nın bar diye adlandırılan batakhanelerinde sefahate dalınca, her şeyi satıp savmaya başladılar. İşte bu dönemde toprak edinen, yeni toprak sahipleri, tarım kesiminde verim artışına sebep olan birçok imkândan da yararlanma şansına kavuştular. Önce, Marshall Yardımı çerçevesinde, Amerika'dan traktör ve diğer tarım makineleri geldi. Arkadan Seyhan Barajı inşa edilerek, Çukurova'da su düzeni kontrol altına alındı. Sulu tarım başladı. Kaliteli tohum elde etme, tarım ilaçlama teknikleri öğrenildi. Aynı topraklardan daha çok ürün alınmaya başlandı. Bu yoldan sermayelerini artıranlar da sanayi yatırımlarına yöneldiler. Özetle, Adana'ya gelen Kayserililerin yazgısı, üç aşamada başarıya ulaşmak oldu: önce ticaret, sonra toprak sahibi olarak tarım ve nihayet sanayi.

6

Gelişen ilişkiler

Babam Hacı Ömer'in işini geliştirdiği dönemde, Adana'da ekonomik faaliyetlerde adı geçen kişilerin belli başlıları şunlardır:

Adana'da kurtuluştan sonra da şehirde kalan ve faaliyetlerini sürdüren gayrimüslimler, Alber Diyap, Corç Lütfullah, Salamon Rafael Glido, Vital Eskenazi, Jak Natus, Yako Benyas, Moiz ve Alber Amado, Köşkeryan, Antuvan Brazofolli'dir.

Adana'ya daha önce gelen, halı ticareti, pamuk ticaretiyle meşgul olan Kayserililer, Mustafa Özgür, Seyit Tekin, Nuri Has'tır.

Adana'ya kurtuluştan sonra gelen Kayserili, Nuh Naci Yazgan'dır.

Adana'daki tanınmış diğer işadamları, Bekir Sapmaz, Ahmet Sapmaz, Bosnalı Salih Efendi, Asım Özbilen'dir.

Bunlardan, Alber Diyap, Corç Lütfullah, Yako Benyas, Alber Amado, Brazofolli Adana'da öldüler. Köşkeryan'ın kız kardeşi Alber Diyap'la evliydi, o da Adana'da öldü. S. R. Glido, Adana'daki yağ tesislerini bize sattıktan sonra İstanbul'a yerleşmişti, orada öldü.

Mustafa Özgür'ün çocuğu yoktu. Yeğenlerini evlat edindi. Mustafa Özgür, Emin Özgür, Kemal Özgür isimli üç yeğeni vardı.

Seyit Tekin'in iki oğlu vardı. Erkek çocuklarından Hacı Tekin, genç yaşta öldü. Öbür oğlu İbrahim Tekin, Millî Mensucat'ta genel müdürlük yaptı, Akbank'ta yönetim kurulu başkanı oldu. Nuri Has'ın iki kızından Fazilet, Pektaş Fabrikası'nın sahibi Talip Aksoy'la evlendi. Yıldız ise, Ahmet Sayga isimli bir gençle evlilik yaptı. Üç erkek çocuğundan Mahmut öldü, Kemal öldürüldü. Kadir Has'la Akbank'ta ortaklığımız devam etmektedir. Nuh Naci Yazgan'ın tek oğlu on sekiz yaşında İstanbul'da ölünce, Adana'da kalamadı. Yeğeni Mehmet Muhaddisoğlu'nu evlat edindi.

Bekir Sapmaz hiç çocuğu olmadan Adana'da öldü.

Ahmet Sapmaz iki evlilik yaptı. Birinci evliliğinden altı kız, ikinci evliliğinden dört erkek, iki kız sahibi oldu.

Simyonoğlu'nun iplik ve bez fabrikasını, Millî Mensucat Fabrikası olarak işleten beş ortak bir süre sonra anlaşmazlığa düştüler. Babam Hacı Ömer'in tabiriyle "kâr ve refah tepti". Her biri işi kendi yanlarına çekmek istediler. Fabrika dağıldı.

Bekir ve Ahmet Sapmaz ile ailemizin uzun süren değişik ortaklıkları olmasına rağmen, iki kardeş kendi imkânlarıyla, bir iplik ve bez fabrikası kurmak istediler. Güney Sanayi Fabrikası'nı kurdular. Güney Sanayi Fabrikası'nın iplikhanesi, Bossa İplik ve Bez Fabrikası'nın kuruluşundan bir yıl önce üretime başlamıştır.

Babam Hacı Ömer, evlendiği 1930 yılından, ilk sanayi tesisi olan yağ fabrikasına sahip olduğu 1944 yılına kadar, Adana'da pamuk ticaretini sürdürmüştür. Pamuk işi, bir çekirdekle başlar. Daha önce sürülen tarlaya, çekirdek nisan ayında ekilir. Mayıs ayında pamuk fideleri yeşillenir. Ondan sonra çapalama işi başlar. Bazı yerlerde çapalama yanında, bir de sulama derdi vardır. Ta ki, kozalaklar belirsin. Temmuzda, ağustosta kozalaklar patlar, içinden pamuklar görülür. Pamuk toplama telaşı başlar. Çapa ve toplama işlerini, Adana'ya civar köylerden gelen göçmen işçiler yaparlar. Göçmen işçiler, çapa ve toplama döneminde, çoluk çocuk, pamuk tarlaları civarında kurulan çadırlarda yaşarlar. Elle toplanan pamuk, çuvallara basılır. Toplanırken, pamuktan ayrılmayan kabuklar, daha sonra elle ayıklanır. Eskiden beri elle yapılamayan bir basit işlem de, pamuğun içinden çekirdeğinin ayrılmasıdır. Buna "çırçırlama", bunu yapan basit tesislere "çırçır fabrikası", bir veya birkaç çırçır makinesi olana da "çırçır fabrikatörü" denilir. Çırçırlanan pamuk ya insan gücüyle haşa denen çuvallara basılır ya da makineyle sıkıştırılır, preslenir. Sıkıştırma makineleri "prese fabrikası" diye bilinir. Pamuğun, tohum için ayrılmayan çekirdeğinden yağ çıkarılır. Tarladan toplanıp, kabuğu ayrılan pamuğun yarıya yakını çiğittir. Yani çekirdektir. Aşağı yukarı dokuz kilo çiğitten, bir kilo pamuk yağı elde edilir.

O tarihlerde Adana'da yaklaşık 30 bin ton pamuk üretilirmiş. (1984 yılında Türkiye'nin toplam pamuk üretimi 525 bin tondur.)

Adana'da pamuk alım satımlarının hemen tamamı, o tarihlerde Borsa'dan geçerdi. 1900'lü yılların başında kurulduğu söylenen Adana borsası, töresi olan bir müesseseydi.

Babam Hacı Ömer pamuk ticaretine ilk başladığı günlerde erkenden yollara çıkar, sabahın alacakaranlığında manda arabala-

rıyla pamuk getiren çiftçilerin yolunu bekler, onlardan pamuk alırmış. Daha sonra bu işi, gün ağarmadan borsaya giderek sürdürmüş, "koçan" alıp satmakta, borsanın en gedikli müşterisi olmuş. Sadece kendi adına değil, başkaları adına da pamuk alıp satmaya başlamış.

Önceleri pamuk ihracatçısı Alber Diyap adına pamuk alımlarına girermiş. Sonra Nuh Naci, Adana'ya gelip, Adana'daki Kayserililerden Mustafa Özgür, Seyit Tekin ve Nuri Has'la ortak olarak Simyonoğlu Fabrikası'nı, Millî Mensucat Fabrikası adı altında işletmeye başlayınca, Alber Diyap, "Size fabrika alım işlerinde, pamuk borsasında ve piyasa izlemede becerikli, çalışkan, güvenilir bir adam lazım" diyerek, babam Hacı Ömer'i Nuh Naci'ye tavsiye etmiş.

Adana'da dostluklar ve ortaklıklar, aynı işi yapmaktan kaynaklanır. Babam pamuk alım satımına girince ilk yakınlık kurduğu grup, Millî Mensucat Fabrikası'nda ortak olan Kayserililer, Nuh Naci, Mustafa Özgür, Seyit Tekin ve Nuri Has olmuştur. Babam aldığı pamuğu birisine satmak zorunda. O zaman en büyük pamuk alıcıları Millî Mensucat firması ile Alber Diyap, Corç Lütfullah, Brazofolli gibi pamuk ihracatçılarıydı.

Hacı Ömer, bakmış ki pamuk çırçırlamada iş var. Elden düşme beş adet çırçır makinesi bulmuş. Bunları Boduroğlu'nun fabrikasında bir yer kiralayıp oraya koymuş. Kendi hesabına çalıştırmaya başlamış.

Çırçır işine girişince, bu kere tohumu satın alabilecek tek kişi olan yağ fabrikatörü S. R. Glido'yla ilişkisini geliştirmiş.

Pamuk piyasasında, beraber koşuştukları, Kayserili olmamalarına rağmen dost oldukları Karaisalı iki kardeş tanımış: Ahmet Sapmaz ve Bekir Sapmaz.

Adana'da Kuruköprü mevkiinde satın alınan bir arazi üzerinde, babam ve Sapmaz kardeşler ortak olarak bir çırçır fabrikası kurdular. "Yeni Çırçır Fabrikası" olarak da anılan bu fabrikanın esas adı "Bekir Sapmaz ve Ortakları Çırçır Fabrikası"dır. Bu tesiste elli adet çırçır makinesi bulunuyordu.

Babam ve çırçır işlerindeki ortaklarından Ahmet Sapmaz 1942 yılında (Türk Nebatî Yağlar Fabrikası teşebbüsünden iki yıl önce) bir gayrimüslimin, İtalyan Musevîsi Triçelli'nin sahibi olduğu, Katlı İplik Fabrikası'nın satılacağını duymuşlar ve yüzde 50'si babama ait olacak şekilde ortak satın almışlar. Çok basit makineleri olan bu fabrika, o zaman pamuk yerine iplik yapıp satmak bakımından onlara cazip görünmüş. Fakat zamanla işe yaramaz ha-

le geldi. Şimdi tümüyle Tekel'in kirasındadır ve depo olarak kullanılır. Ahmet Sapmaz ailesi ile Sabancı ailesinin mülke ortaklığı devam etmektedir. Babam, Millî Mensucat Fabrikası'na pamuk satarak, dört ortakla da iyi ilişkisini sürdürürken, kimsesi olmayan zengin bir işadamı, Mustafa Özgür, babama ayrı bir ilgi göstermiş; ondan kendi işlerinde de yararlanmaya başlamış. Tutumlu bir işadamı olan Mustafa Özgür'ün, ayrıca halı ticaretiyle ve gayrimenkul işleriyle ilişkisi vardı. Bir süre sonra da babamı kendine umumî vekil tayin etti. Babam, Erciyas otel, çarşı ve sinemasının yapımında Mustafa Özgür'le yüzde elli-yüzde elli ortaklık yaptı. 1945-1949 yılları arasında önce dükkânlar, arkasından otel ve daha sonra da lokanta ile sinema yaptırıldı. Kalan inşaat malzemesiyle de yolun karşısındaki Cici Berber İş Hanı tamamlandı. Mustafa Özgür ölünce mallarını vârisleri sattılar. Erciyas binaları bizim aileye geçti.

Erciyas Sineması o günün ölçülerinde 1 200 koltuğuyla Adana'nın, belki de Çukurova'nın en büyük sinemasıydı.

Sinema yapılırken koltuk sayısı babam için bir büyüklük ölçüsü haline gelmişti. Her gün mimara sorardı: "Kaç koltuk olacak?", "900 Hacı Ağa..." "Gel sen şunu 950 yap..." derdi babam. Pazarlıklarla koltuk sayısını 1 200'e kadar çıkarttırmıştı.

İstanbul'da tanınmış bir kişi olan İpek Film şirketi sahibi Cemil Filmer sinemayı kiraladı. Babam kira mukavelesine bir madde koydurdu. Sinemanın 8 numaralı locası bizim ailenin olacaktı. Bina çarşının tam ortasında olduğundan, bu 8 numaralı loca bizim ailenin uğrak veya buluşma yeri gibi kullanılırdı.

1948-1949 yıllarında babam Alber Diyap'la pamuk ihracatı işinde ortak oldu. Alber Diyap da kimsesi olmayan, işine çok düşkün bir gayrimüslimdi. Alfons isimli bir müdürü, Selahattin Şakacı isimli de bir muhasebecisi vardı. Yine de işleri onlara bırakmaz, masanın başında bir lambanın ölgün ışığında defterlere kapanır, geceyarılarına kadar hesapları gözden geçirirdi.

Babamın bir de inşaat müteahhitliği yaptığı dönem vardır.

Muzaffer Budak isimli bir inşaat kalfası, babam ve Ahmet Sapmaz'la bir ortaklık tesis etti. Firmanın adı Muzaffer Budak İnşaat Şirketi'ydi. Üç ortak eşit pay sahibiydiler. Bu şirket Adana Sanat Okulu, Anıtkabir, TBMM inşaatı, İstanbul-Ankara karayolu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi inşaatlarında değişik ölçülerde işler yaptı. Son olarak Ankara'da Ulus İş Hanı inşaatını gerçekleştirdi. Bünyesinde otuz-otuz beş mühendis ve mimarın çalıştığı güçlü bir şirket haline geldi. Hatta babanın söylediğine göre, za-

manın hükûmeti bu firmanın Irak'ta iş yapmasını bile istemiş.

Adana'da Brazofilli'nin eskiden sahip olduğu yerler, şehrin ortasında kalmıştı. Hele, anayol da bu arsadan geçince değeri arttı. Muzaffer Budak yola cepheli üç ev inşa etti: biri babamın, öbürü Ahmet Sapmaz'ın ve iki evin ortasındaki küçüğü de kendisinin. Muzaffer Budak evlenmemiş, tek başına yaşayan bir kişi olduğundan, kendine küçük bir ev yaptırdı. Ertuğrul Arf isimli mimarın projeleriyle yapılan ve kaloriferli olan bu evler, Adana'nın ilk lüks yapılarıdır.

Biz evlerin yapımını hayranlıkla izliyorduk. Mermer salonları, kaloriferleri, bizim yaşadığımız eve göre çok önemli yeniliklerdi. Büyük bir sevinçle evlere geçmeyi beklerken, babam amcama "O evde siz oturun" dedi. Amcam, çocuklarını alarak bu eve taşınınca, çocuk yüreğimize biraz kıskançlık ateşi düştü. Fakat babamın büyüğe hürmeti, büyüğe yol verişinin bir örneği olarak bu davranışının değerini yıllar sonra anlayabildik. Muzaffer Budak, yaşlanınca müteahhitlik firması da işlemez oldu. Çünkü, firma tamamıyla ona dayanıyordu. Yanında işi devam ettirecek kimseyi yetiştirmemişti. Muzaffer Budak öldü. Sahip olduğu küçük ev yarımşar hisseleriyle Ahmet Sapmaz ile babamın oldu.

7

Acı tatlı günleriyle çocukluğum, gençliğim

7 nisan 1933 tarihinde Kayseri'nin Akçakaya köyünde doğmuşum. Ben doğduğumda, ailem Adana'da, babamın evlendikten sonra satın aldığı evde yaşıyormuş.

Evimiz iki katlı, toprak damlı, eski tarz bir Adana eviydi. Tahta bir merdivenle üst kata çıkılırdı. Büyük bir salona açılan üç yatak odası, bir de mutfağı vardı. Alt katı depo olarak kullanılıyordu. Salonda, devamlı tüten, kurumu, zifiri bol bir soba yanardı. Mutfak olarak kullanılan odada, büyük bir bakır sini içinde tek kaptan oluşan yemeği çömelerek kaşıkladığımızı hatırlıyorum. Gene aynı odada leğen içine tahta tabureyi koyar, ocakta ısıtılan bir gaz tenekesi suyla yıkanırdık. "Gülnaz" isimli yardımcı kadın, beni peştamalla sarar, ısınayım diye sobanın yanına getirirdi. Gülnaz, "yarı anam"dı. Evin tüm işleri yanında benimle de ilgilenirdi.

Bizim yetişmemizde, Gülnaz Kadın'ın büyük emeği vardı. Gülnaz da Akçakaya'dandı. Evlenmiş, kocası ölmüş, kimsesiz kalmış. Bizim evde bir yardımcı olmaktan öte, ailenin bir parçası gibiydi. Fevkalade titiz ve disiplinli bir kadındı. Tüm meselelerimizi çözerdi. Hatta biz altı erkek kardeşin hazinesini bile o saklardı. Her birimiz için değişik renkli bir mendil dikmişti. Hangi rengin kime ait olduğunu o bilirdi. Harçlıklarımızı mendillere düğüm eder, ihtiyacımız olunca verirdi. Birimizin hakkını diğerine geçirmezdi. Arkamızdan koşan ikinci annemizdi.

Bizim evde kahvaltı nedir bilmezdik. Babam güneş doğmadan kalkar, evden çıkardı, onu görmezdik bile. Biz de çantamızı kapar, okul vakti kapıyı çarpıp giderdik. Gülnaz elinde bir maşrapa süt, peşimizden koşardı... "Kurbanın olam Sakıp, şu sütü iç de git..." diye çırpınırdı. Bizim hayatımızda çok büyük yeri olan Gülnaz Kadın hep bizimle yaşadı. 1960'lı yıllarda iyice yaşlandı, bizim

yanımızda vefat etti. İbrahim Ağa isimli bir de kardeşi vardı.

Gülnaz'ın çok akıllı, çok becerikli olmasına karşın, İbrahim Ağa sessiz, sakin, elinden hiç iş gelmeyen bir adamcağızdı. Biri çelik, diğeri paslı teneke gibiydi. Kimse bunların kardeş olduğunu düşünemezdi. İbrahim Ağa, bir şey istemeyi bile beceremezdi. Yine de İbrahim Ağa'yla ilgilendik. Onu Gülnaz'ın yadigârı saydık. Kendisine bir ev yaptırdık. Çocuklarının okumalarına yardımcı olduk. Büyüyünce, çocukları da evlendirdik. Onlara ev yaptık. Çünkü bize Gülnaz'ın emeği büyüktü. Ne yapsak borcumuzu ödeyemezdik.

Çoluk çocuk on beş kişinin üç gözlü bir kerpiç evde yaşaması, bugünkü gözle acayip gelebilir. Eski Anadolu töreleri, aile bağının kuvveti, aile büyüğü olarak kayınbaba, kayınvalide, anne ve babaya, gelinin, damadın ve çocukların hürmeti ve bütün bunların üstüne, o günlerin ekonomik şartları göz önüne getirilirse, böyle bir yaşayış garipsenmez.

O evde on beş kişiye aş pişecek, on beş kişinin bulaşığı, çamaşırı yıkanacak, söküğü dikilecek, çorabı yamanacak... Anam, sabahın dördünde gün ağarırken sabah ezanıyla kalkar, gece yatsı namazına kadar gerçek bir ağır işçi gibi çalışırdı. Yatağa düştüğünde, uyudu mu, bayıldı mı belli olmazdı.

Ama anamın hiçbir şeyden şikâyet ettiğini duymadım, mutsuz halini de görmedim.

Biz çocuklar, akşamları bir odaya serilen yer yataklarına doluşurduk. Aynı odada evdeki büyüklerden biri yatar mıydı, hatırlamıyorum.

* * *

Türklerde oğlan çocuğunun yeri ayrıdır. Anam ilk çocuğu İhsan'ı doğurduğunda evde bayram edilmiş. Babamı "Erkek adamın erkek çocuğu olur" diyerek koltuklamışlar. İkinci erkek çocuk ben olmuşum. Üçüncü ve dördüncü de erkek olunca galiba sevinç biraz tavsamış. "Kız olsaydı iyi olurdu" diye laf edilmiş. Altıncı erkek çocuk doğduğunda kaynanası anneme, "Tuh... Sadıka, gene oğlan doğurdun. Ne edeceğiz bu kadar erkeği?" diye üzüntüsünü belirtmiş. Gerçekte annem sekiz doğum yapmış. Bir erkek, bir kız çocuk ise doğum sonrası kısa bir süre yaşayıp ölmüşler.

1942'de aynı cadde üzerinde bir başka ev satın aldık. Bu ev daha büyük, daha geniş, daha muntazamdı. Sahibi yabancı uyruklu



Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'da satın aldığı ikinci "Aslanlı Ev".

biriymiş. Pembe boyalı olduğundan "Pembe Ev" diye anılırdı. Sonra bahçeye konulan bir aslan heykeli nedeniyle "Aslanlı Ev" diye söylenir oldu.

O yıllarda imkânları sınırlı olan babamın "aslan heykeli" satın almak için para dökmesi, sabahtan akşama kadar pamuk alım satımından oturmaya vakit bulamazken heykelin nakli için çaba göstermesi, yerine konuluncaya kadar başında beklemesi, bizi hayli şaşırtmıştı; ama herhalde bizi adamakıllı etkilemiş. Bugün ben de sanat eserleri peşinde koşmak için vakit ayırmaktan büyük zevk alıyorum.

Yeni evin alt katında yemek odası, oturma odası, mutfak vardı. Yatak odaları yukarıdaydı. İlk kez bu evde bizlere karyola alındı. Masada yemek yemeye başladık. Masanın üzerine herkese tabak, yanına çatal kaşık konuluyordu. Beş altı yıl sonra Zekâi Koçak isimli bir mühendis bu evi, bahçeye doğru büyüttü. Dört yatak odası ekledi. Altı kardeş bir odada yatarken, ikişer ikişer odalara taksim olduk. Ben kardeşim Hacı'yla aynı odayı paylaşıyordum.

Pembe Ev'e taşındığımızda babam bir radyo satın aldı. Hepi-

miz radyonun başından ayrılmaz olduk. Gerçekte bizim Akçakaya'da da ilginç bir radyo maceramız olmuştur. Akçakaya'daki eve de ya babam ya Beyamca bir radyo getirmişti. Bir eski bisikleti ağaca bağlayıp, tekerleği döndürerek akümülatörü şarj etmeyi denediler. Olmadı. Sonra kavak ağacının tepesine bir pervane yerleştirip, onunla akümülatörü şarj etmeye kalktılar. Radyo kör topal çalıştıydı.

Sert bir rüzgâr pervaneyi kırınca, bizim radyo dut yemiş bülbüle döndü, hevesimiz kursağımızda kaldı. Bu radyo köyün tek radyosuydu. Haber saatlerinde köylüler toplanır "Alman Harbi'nin", İkinci Dünya Savaşı'nın gelişmelerini öğrenmeye çalışırlardı.

Top peşinde koşmak, en büyük çocukluk tutkumdu. Adana'da Pembe Ev'in karşısında pavyon diye adlandırdığımız, Fransızlardan kalma evlerde oturan defterdarın oğlu Ayhan'la, onların bahçesinde her gün top koştururduk. Bahçede eski bir havuz vardı. Bir gün oynarken alnımı bu havuzun fıskıyesine vurdum. Kaşımın üstünde koca bir yara açıldı. Saatlerce kan durmadı. Hâlâ izi vardır.

Daha büyüdüğümüzde, Akçakaya köyünde bayağı iddialı maçlar yapardık. Yazları Ceyhan'dan, Adana'dan köye gelen zengin ailelerin çocukları top getirir, malzeme getirir, takımlar kurarlardı. Talas'a, Kayseri Şehir Stadyumu'na maça gittiğimizi hatırlıyorum.

Yazları Adana'nın sıcağından ve sineğinden kaçmak için Akçakaya'ya gitmeye devam ettik. Aileyi Akçakaya'ya amcam götürürdü. Genellikle Adana'dan Kayseri'ye trenle giderdik. Trenler, koridorundan tuvaletlerine kadar tıklım tıklım dolu olur, biz çoğu kez ayakta yolculuk yapardık. Kayseri istasyonunda amcam bir kamyon tutar, başında hasır şapkası, iriyarı vücuduyla kendisi şoförün yanına oturur, bizler arkadaki açık kasaya doluşurduk. Yollar tozluydu, köye bembeyaz erişirdik. Adana'nın sıcak mevsimi geçinceye kadar iki- iki buçuk ay köyde kalırdık. Babam, işinin çokluğundan çok nadir olarak bizimle kalabilirdi. Zekât dağıtma zamanı gelir, birkaç gün kalır, hemen dönerdi.

Akçakaya'daki köy hayatından çok hoşlanırdım. Sekiz dokuz yaşlarındaki günlerimi hatırlıyorum. Yonca biçilecek. Tırpanı elimize alırız; "Biz biçelim, biz biçelim..." diye Beybaba'ya yalvarırız. Annem karşı çıkar, "Bunlar daha bebe... Bir kaza çıkar..." diye önlemeye çalışır. Fakat Beybaba, "Alışırlar, alışırlar, ben onlardan küçükken öksüz kaldım..." diyerek, bize yonca biçtirir, tırpan sallatır. Beybaba karar vermiş. Komşu köyden taş taşınacak.

Bahçeye fırın yapılacak. Komşu köyde Ermenilerin bırakıp gittikleri evlerin yıkıntıları var. Her biri 10-15 kilo ağırlığında işlenmiş taşlar. Yöre ağzıyla "yonu" deniyor. Eşekle oraya gideceğiz. Taşları iki taraflı eşeğe vurup, iple bağlayacağız. Sonra eşeği sürüp köye getireceğiz. Ben ve kardeşim Hacı, o yazı komşu köyden taş çekmekle geçirdik. Beybaba, her seferimizi çetele tutarak kaydetti. "Bu yaptığınız işin karşılığı 525 kuruş tutuyor, ama sizin paraya ihtiyacınız yok... Size bu değerde bir hediye vereyim..." dedi. Biz gözümüze bir "kara koyun" var, onu kestirmişiz... Beybaba, "Tamam" dedi, "alın kara koyun sizin olsun..." Biz kara koyunun boynuna bir çıngırak taktık... Bu koyun bizim oldu diye, üç beş gün düğün bayram ettik. Yaptığınız hizmetin karşılığını aldık diye gurur duyduk... Sonra zamanı geldi, Adana'ya dönülecek. Kara koyun köyde kaldı. Gene aynı sürüde otlayıp gitti.

Öbür yıl biz gene Akçakaya köyündeyiz.

Beybaba bu kere bizi bağda çalıştırmak istiyor. Karık açılacak, su koyuverilecek, fideler çapalanacak. "Beybaba" dedik, "bu yıl bu iş bir kara koyuna yapılmaz..." Beybaba, bizim paradan çok seveceğimiz bir şeyi karnında tutmuş, duvarda asılı duran "çifte"sini... Bağ mevsimi bittiğinde kardeşim Hacı ile beni çağırdı. "Çok iyi çalıştınız, aferin... Mükâfat olarak size bu çifteyi veriyorum..." dedi.

Gene çok sevindik. Beş tane de kapsül verdi. Beybaba'nın odasının duvarında asılı olduğu yerden çifteyi aldık, tarlaya koştuk. Cav cuv beş el kapsülleri sıktık. Sonra götürüp çifteyi bizim odanın duvarındaki çiviye astık. O mükâfat bize yetmişti... Çifte gene o duvarda kaldı. Biz Adana'ya döndük.

Şeker ve Kurban bayramlarında Adana'da geniş arsalarda "bayram yeri" kurulur, dönme dolapları, salıncakları, ciğercileri, elmaşekercileriyle çocuklara eğlence çıkar. Bizim en büyük eğlencemiz bayram yerlerinde dolaşmaktı... Daha bayram başlamadan, bayram yerinde kulübeler, salıncaklar kurulurken oraya koşar, çalışanları seyretmekten zevk alırdık, işte böyle bir bayram sırasında, babam evden ayrılmadan onu yakalayacak kadar erken kalkmışım. Herhalde sekiz yaşındayım. "Baba" diyorum, "bayram yerine gideceğim bana para verir misin?" Annemin de yardımıyla tazelenen hatırama göre babam, "Aha oğul" diyor, "pantolon orada asılı, cebinden istediğin kadar al." Annem müdahale ediyor: "Sekiz yaşında çocuğa 'İstediğin kadar al' denir mi?" Babamın cevabı şu: "Hanım, benim varlığımın hepsi onların. Ben şimdilik bekçisiyim. Nasıl alınacağını, nasıl verileceğini bugün-

den bellemezlerse sonunda baba malını tarumar ederler."

İlkokulu, evimizin yakınındaki İsmet İnönü İlkokulu'nda okudum. O yıllarıma ilişkin ilginç şeyler hatırlamıyorum. Vasat bir öğrenciydim. Sınıfta kalmadan 1944 yılında ilkokulu bitirdim.

Daha sonra Adana'da o zamanlar İkinci Ortaokul diye anılan okula başladım. Ortaokuldan en kalıcı hatıram, İngilizce öğretmenimiz Kıbrıslı Kemal Hoca'dır. Kemal Hoca çok temiz giyinirdi. Baston kullanırdı. Titizliğiyle bilinirdi. Her öğrenciye bir "lakap" takardı, mesela yakın arkadaşım Mustafa Salihoğlu'nun lakabı "Allah'ın Oğlu"ydu.

Lisede ikinci sınıfa geçtiğimiz yıl zatürree hastalığına yakalandım. Üç ay hasta yattım. Arkadaşlarım üçüncü sınıfa geçti. Ben sınıfta kaldım. Ertesi sene gene zatürree hastalığı, daha ertesi sene gene zatürree hastalığı... Üç yıl üst üste üç beş ayım yatakta geçiyordu. Zatürree hastalığının nedeni bademciklerimmiş. Bunu anlayamamışlar.

Bizim evde bana "Uluk Sakıp" demeye başladılar. Anadolu deyimiyle "uluk" "çürümüş" demekmiş. Her gün iğne, her gün ilaç... Arkadaşlarım her yıl bir üst sınıfa geçiyor, ben ise hep aynı sınıftayım. Okulu terk etmek zorunda kaldım. Yıl: 1950.

Biz biraz büyüyünce, babam sabahın saat dördünde, gün ağarırken bizi kaldırır, pamuk almaya götürürdü. Taş Köprü'nün başında, sıcak bastırmadan Adana'ya pamuk getiren arabaların üzerine çıkar, pamuğun iyisini, kötüsünü ayırmaya çalışırdık. Arkadaşları "Bu yaşta bebeler pamuktan ne anlar" diye takıldıklarında, babam "Alışsınlar..." derdi. Köprü başından ahşap ve döküntü borsa binasına yönelirdik. İşiniz bittiğinde gün ağarmaya başlardı. Adana barlarında eğlenen, para yiyen toprak ağaları ile onların çocukları yorgun, tükenmiş evlerine dönerlerdi o saatlerde.

İkinci Dünya Savaşı'nın ekonomik imkânlarıyla, toprak sahiplerinin ellerine nakit geçmesi ve bu zenginliğin devam edeceğini sanmaları, onların para harcamada kontrolü kaybetmelerine neden oldu. Sadun Tanju şöyle anlatır:

> Adana, sinemaları, lokantaları, otelleri, gazinoları, barlarıyla, paytoncuların yolda pazarlık kestiği özel aşk evleriyle, bekâr erkek hayatının hayli renklendiği bir yer olup çıkmıştı. Bu da yetmemiş, hovardalar Mersin'e, Antakya taraflarına, Soğukoluk'a kaçar olmuşlardı. Hatay alındıktan sonra eskiden Fransızların sayfiye olarak kullandıkları Soğukoluk, beş on yıl içinde paralı aşk ve eğlence ülkesi haline gelivermişti. Otel-gazino karışımı evlere "seni artist yapacağız" diye

kandırılan yoksul ve güzel kızlar kapatılır, Güney'in kanı fıkır fıkır kaynayan erkekleri, delikanlıları, Adana'dan, Mersin'den, Maraş'tan, Antep'ten kaçıp kaçıp bu kızlarla buluşurlardı. Tadı damakta kalan âlemler yaparlardı.

Ben de arkadaşlarımla bu eğlence yerlerine gittim. Fakat hiçbir zaman alışkanlık haline getirmedim. Benim en büyük tutkum sinemaydı.

O zaman Türk artistlerinden Neriman Köksal, yabancı artistlerden Tyrone Power ve Rita Hayworth ile Ava Gardner'a hayrandım. Adana'da Tan Sineması "36 kısım tekmili birden" denilen uzun *Zoro* filmleri oynatırdı. Filmler bir başladı mı, sürer giderdi. Biz kardeşlerimle akşam eve dönme vaktini ayarlar, babam gelmeden evde olurduk.

Erciyas Palas'ta sinema yapıldığında babam yarı şaka yarı ciddi bizi karşısına aldı, "Hadi bakalım, o sinema senin bu sinema benim dolaşmanızdan kurtulmak için size sinema yaptım... Doyun sinemaya..." dedi. Küçükken "Ne olacaksın?" diye sorduklarında, "Doktor olmak istiyorum" derdim. Doktorluk aşkının nereden geldiğini bilmiyorum. Ama, bir yaz Akçakaya'da şimdi asker tarafından kullanılan, o zamanlar Öksüzler Yurdu olan taş binada, bir müsamerede rol aldığımı, beyaz önlükler giyerek doktor rolüne çıktığımı hatırlarım. Doktor olmayı istediğimden mi bu role çıktım, yoksa bu role çıktığımdan mı doktor olmak aklıma takıldı, bilemiyorum.

Sinema sevgim kabarınca, on beş-on altı yaşlarında artist olmayı düşlemeye başlamıştım. Adana'da Türk Hava Kurumu, planör kursu açtığında, galiba on sekiz yaşındaydım. O tarihlerde otomobil kullanabiliyorum. Pilot olayım istedim. Babama açıldım. "Sen kendi işine bak, pilotluktan ne kazanacağın belli değil. Hem tehlikesi var, hem de bir sürü para ödeyeceksin, gereği yok" dedi. Israr edecek oldum, öfkelenmeye başladı. Babam "Öf..." dedi mi biz sinerdik. O sayfayı da hemen orada kapattım.

8

Kendi kanatlarımla uçmayı öğreniyorum

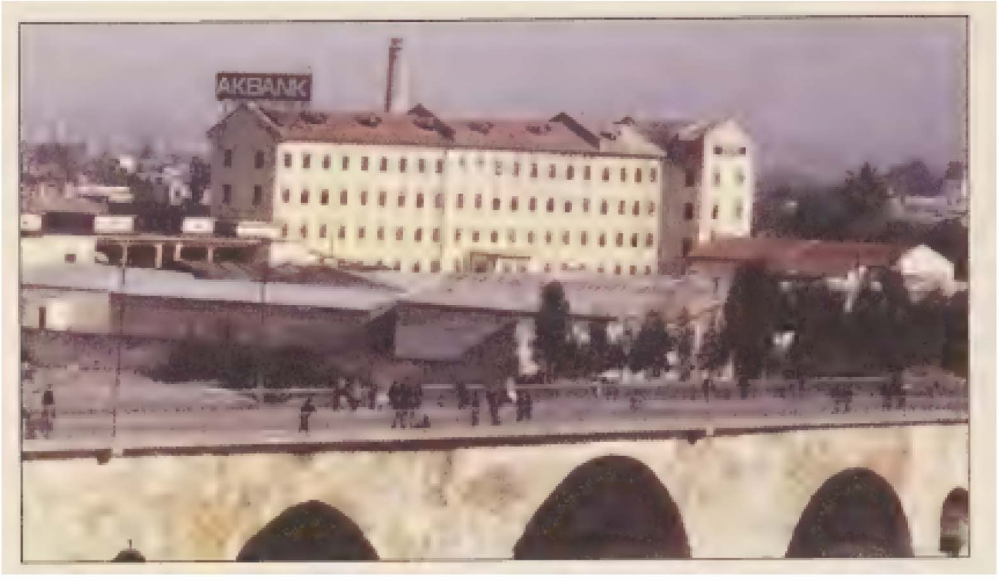
Artık Akçakaya'da daha az kalıyorum, çünkü babamın işyerlerinde çalışmaya başlamışım, ilk gittiğim işyeri Çırçır Fabrikası'ydı. Bir de babamın Adana'da Mahmutpaşa'daki yazıhanesine devam ediyorum. Çırçır Fabrikası'nda pamuk tartılan kantarın başında durup, pamuk alınırken tartıları bir kâğıda yazıyorum. Babam "Topla bakalım..." dedi mi topluyorum. O "Bakalım doğru toplamış mısın?" diye kontrol ediyor.

Ortaokulda, hastalıklar arası iyi olduğum dönemler, 1948'den itibaren, Akbank'ta çalıştım. Akbank'ın Adana'da Şeref Orçun isimli bir müdürü vardı. Babam beni ona, "Şeref Bey, doğru raydan çıkarma, disiplinli yetiştir" diye emanet etmişti. Şeref Bey çok disiplinli bir yöneticiydi. Ben "stajyer memur" statüsündeydim. 25 lira aylığım vardı. Sabahları her memur gibi, işe vaktinde gelip, imza cetvelini imzalardım. Beş dakika geç gelsem Şeref Bey imza cetvelini imzalatmaz ve babama, "Hacı Ağa, oğlun bugün gene beş dakika geç kaldı" diye durumu bildirirdi. Birkaç defa geç kalınca babamdan şiddetli bir azar yedim. O zamandan beri iş disiplinine, randevuya uyarım.

Bankada yazı makinesi, hesap makinesi kullanmayı, tahsil fişini, tediye fişini, makbuz kesmeyi öğrendim. Kulağım doldu.

Çalışmaya başladıktan sonra, bana ödenen ilk ücret, net 20 liraydı. Hemen anneme gittim. "Anne, bu babamın verdiği para değil, ilk defa kendi kazandığım para. Al sana veriyorum" deyip, tamamını ona verdim. Annem beni öptü. "Gülnaz'a ver saklasın" dedi.

Okuldan ayrılınca Un Fabrikası'nda veznedar oldum. Maaşım 50 liraydı. Akbank'taki stajyer memurluğumdan öğrendiklerim işe yarıyordu. Un Fabrikası'nın müdürü Kemal Pekün, muhasebe müdürü Sadettin Atabey'di. Bazı akşamlar kasa hesabı tutmaz,



Adana Bossa Un Fabrikası.

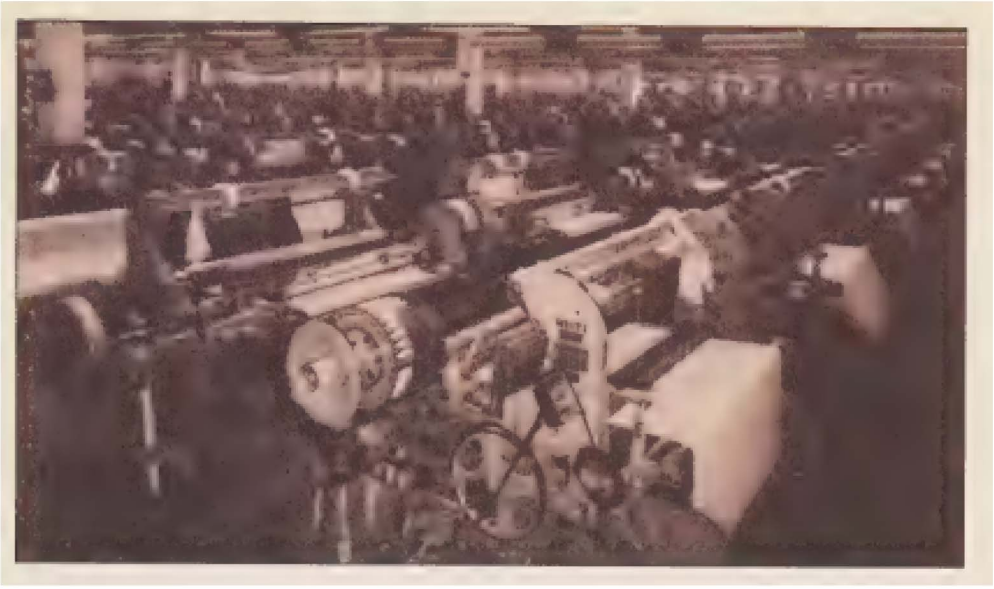
ben bankadaki alışkanlıkla iki üç saat daha çalışır, hesabı tutturmadan fabrikadan ayrılmazdım.

Daha sonra Un Fabrikası'nın muhasebesinde çalıştım. Alım işlerine bakmaya başladım. 1955 yılında Ticaret Müdürü Ömer Çiftçioğlu ayrılınca, onun yerine geçtim.

1957 yılında Bossa'nın tekstil bölümünde umum müdür muavinliği görevime başladım. Bossa'da benim umum müdür muavini unvanıyla çalıştığım dönemde, ortaklarımızdan Sinan Bosna da aynı unvanla yanımızdaki odada oturuyordu. O dönemde Sinan Bosna'yla çok iyi bir ilişki kurduk. Bu ilişki derin bir dostluğa dönüştü. Birbirimizi çok sevdik. Devamlı beraber olmaya başladık. Sabah gün ağarırken pamuk alımı veya başka bir vesileyle buluşur, Adana sokaklarında sabah satıcılarından karnımızı doyururduk. Camekânlı tezgâhlarda yarım ekmek içinde sıcak ciğer satanların önünde sıraya girerdik.

Sinan Bosna yurtdışında tahsil etmesine, yurtdışında uzun süre kalmasına rağmen, her seviyedeki insanla çok iyi ilişki kurmasını bilen bir kişiydi. İnsanları hiç küçümsemez, sokaktaki dilenciye, hamala, ciğerciye, işçiye, ustaya, mühendise, genel müdüre hep aynı şekilde hitap eder, onlara değer verdiğini hissettirirdi. Ben Sinan Bosna'dan çok şey öğrendim. Fakat insan ilişkilerinde başkalarından daha farklı bir yaklaşımım var ise, bunu Sinan Bosna'ya borçluyum. Onun gibi hareket etmeye, karşımdaki kim olursa olsun, değer vermeye gayret ettim. Bundan çok yarar gördüm.

Sinan Bosna'nın eniştesi, Salih Efendi'nin damadı, Kemal Pekün Bossa'nın umum müdürüydü. Hem Sinan Bosna'ya hem ba-



1953'te faaliyete geçen Bossa fabrikasının dokuma bölümünden bir görünüm.

na, çok şey öğretti. Birçok konuda ondan ders aldık.

1960 yılında Umum Müdür Kemal Pekün ayrılınca, ben umum müdürlüğe getirildim. İstanbul'u ilk defa 1948 yılında gördüm. İhsan Ağabeyim'in ortağı Celal Ilgıt, mağazalarına mal alımı için giderken, babam beni de beraberinde götürmesine izin verdi. Sirkeci'de Özipek Palas adlı otelde kaldık. Otele hayran oldum. Hele ertesi sabah Sirkeci'de bir sütçüde kahvaltı yaptık ki, bu kahvaltının tadını bugün bile unutamam. Kızarmış ekmek, tereyağı, gül reçeli ve mis gibi sıcak sütten müteşekkil bu kahvaltının özlemini hep yaşarım.

Avrupa'ya ise ilk defa 1953 yılında gittim. Bossa Un Fabrikası'nda çalışırken, Cırrık Çiftliği'ne de müdür oldun dediler. Çiftliğe gidip gelmeye başladım. İşimi seviyorum. Babam bana bir "cip" satın aldı.

İşte bu sıralarda sağlığımdaki aksaklıklar ortaya çıkmaya başladı. Dr. Muzaffer Lokman beni muayene etti. "Kalp romatizması" dedi. Ben bu teşhisin ciddiyetini anlamadım ama, "cip" kullanmak yasaklanınca çok üzüldüm. Cipime tekrar kavuşmak için tedavi tavsiyelerine uymakta kusur etmedim.

Babamın arkadaşlarından Alber Diyap sağlığına çok düşkün bir insandı. Her yıl Avrupa'ya muayene olmaya giderdi. O zamanlar bizler, bir insanın hasta değilken doktor doktor dolaşıp muayene olmasının sebebini bir türlü anlayamazdık. Yıllar sonra genel kontrolün (çekap) ne olduğunu öğrendik. Alber Diyap İsveç'te şeker, Norveç'te kalp kontrolü yaptırır, her gezisinde torba dolusu ilaçla dönerdi. Romanya'da Anna Aslan'a ilk gençlik aşısı

yaptıranlardan biri de odur.

Yine de kader diye bir şey var... Alber Diyap sağlığına bu kadar düşkün olmasına rağmen, genç sayılabilecek yaşta öldü. Yazgı değişmemişti.

Kalp romatizmama Alber Diyap ilgi gösterdi. Avrupa'daki doktorları, tedavi merkezlerini bildiği için ondan yardım istedim. Fransa'da Jan Lonegır isimli bir hekimden bana randevu temin etti. Uçakla tek başıma ilk defa Avrupa'ya çıkıyordum. Paris'e gittim. Orada Alber Diyap'ın dostu Onnik Oasapyan isimli Talaslı bir Ermeni beni karşıladı. Otele yerleştirdi. Sonra birlikte Jan Lonegır'a gittik. Doktor beni bir kaplıca şehrine yolladı. Burada yirmi bir gün sıcak su tedavisi gördüm.

İlk tedavinin yararının ne olduğunu pek söyleyemem. Ama, Avrupa'ya gitmekten hoşlandım. Ertesi yıl kaplıcaya gitmek bahanesiyle tekrar babamdan izin istedim. Bu kere vapurla İstanbul'dan Cenova'ya, oradan trenle Paris'e geçtim. Önce aynı kaplıca şehrine, oradan trenle Hamburg'a gittim. Hamburg'da Adanalı Dr. Muhittin Yalçın vardı. Oraya kadar seyahatimi uzatmama vesile oldu.

Bu iki yurtdışı seyahati, güven kazanmama, yurtdışında tek başıma gezme alışkanlığına ve yabancı lisanla meramımı anlatmama yardımcı oldu.

1950'li yıllarda Adana'da İncirlik yöresinde bir havaalanı inşa edildi. Amerikan Hava Kuvvetleri'ne ait uçaklar burada üslendi. Amerikalı askerler geldi. Onların Adana'ya gelmesi şehrin hayatını değiştirdi. Amerikalı askerler, askerî satış mağazaları PX'lerden kaçak çıkardıkları yiyecek içecek maddelerini, giyim eşyalarını, buzdolaplarını, kullanılmış arabaları satıyorlardı. Birçok kimse Amerikalılarla dost olmak için İngilizce öğreniyordu.

1952-1953 yılları Ross isimli bir çavuşla tanıştım. Amerikan üssünde yangın söndürme bölümünde görevliymiş. Onu evime çağırıyorum. Bana Coca-Cola, viski falan getiriyor. Ama benim amacım İngilizce öğrenmek. İnadım ve ısrarımla ve Ross'un da yardımıyla İngilizce'yi "söktüm".

Seyahatler, iş fırsatları filan, İngilizce konuşma yeteneğimin gelişmesine imkân verdi. Sonraki yıllarda, oğlumun tedavisi için uzun süre kaldığımız New York'ta tanıdıkların tavsiyesi üzerine Berlitz lisan okuluna gittim. "Bu okulda on dört günde insana, pekmeze batırıp çıkarır gibi, lisan öğretirler" demişlerdi. Ben ancak altı yedi defa birer saat devam edebildim.

* * *

Babam, heyecanlı konuşan, iriyarı gövdeli, bir Anadolu adamıydı. Biz hayattaki beş erkek evlat, yapı olarak anamıza çekmişiz. Rahmetli ağabeyim İhsan biraz babama benzerdi.

Babam giyimine kuşamına dikkat etmez, yakasız "mintan" denilen gömleği giyer, arada sırada da sigara içerdi, içki içtiği pek nadirdi. Misafire uymak gerektiğinde laf olsun diye içerdi.

Köy mektebinde haşarı fakat sevilen bir öğrenci olduğunu söylerdi bize. Eski yazıyı köy mektebinde öğrenmiş. Latin alfabesiyle okumayı kendi kendine gazetelerden sökmüştü.

Annem der ki: "Baban öyle işinin mecnunuydu ki, varsa yoksa çalışmayı düşünürdü... Oğlum oldu, çocuğu kucağıma alayım, seveyim, elinden tutup gezdireyim... Bunlarla hiç işi olmadı..."

Biz babamdan çekinirdik. Kolay yaklaşamazdık. Ama bizden hoşnutluğunu sezerdik.

Kardeşim Hacı, okula gidinceye kadar Anadolu deyimiyle tam "mızmız" bir çocuktu. Devamlı ağlar, mızıklardı. Hele daha da küçükken, iki ayağının başparmaklarını birbirine sürter, sanki ondan bir melodi kaynaklanıyormuş da kendini bu sese uyduruyormuşçasına, ağlar Allah ağlardı. Babamın, "Şu oğlanın dırdırı kesilse, fakirlere 10 lira vereceğim" diye adak adadığı çok olmuştur.

Anadolu ailelerinde genel bir alışkanlık vardır. En son doğan çocuğa "kazan dibi" derler ve onu ayrı severler. Babamın en küçük kardeşimiz Özdemir'i bizden fazla sevdiğini sanırdık. Annem beni daha çok sevdiğini açık açık söylerdi. Ben de annemi babamdan çok sevmişimdir.

Babamın ne iş yaptığını bilmezdim. Sabah gider, akşam gelirdi. İş konusunda ilk hatırladıklarım, iki katlı ilk evimizin girişinde, yola bakan iki ambara yığılan pamuklardır. Bu ambarlara koza (çekirdekli pamuk) gelir, kozaları dışarıdan gelen yardımcı kadınlar "şifler", yani pamuğunu çıkarırlardı. Anamın da çok zaman çalışanlara yardım ettiği olurdu. İlkokula başladıktan sonra, babamı görüp, harçlık istemek için Türk Nebatî Yağlar Fabrikası'ndaki işyerine gittiğim olurdu. "Yazıhane" denilen yerde babam oturur, pamuk presleme işine nezaret ederdi. Sonra öğrendiğime göre, buraya pamuklar Erciyas Palas'ın yanındaki dükkândan gelirmiş. Bu dükkânda pamuk alımını amcam yaparmış. Kantar bu dükkânda dururmuş. Bir de yanlarında kâtip olarak Ahmet Ağa (Ahmet Aslantürk) isimli sevdiğimiz bir köylümüz çalışırdı. Ahmet Ağa'nın kardeşi Mustafa Ağa (Mustafa Aslantürk) çok iyi ata binerdi. Benim "kirvem"di. Genç yaşta öldü.

Amcam yumuşak yüzlü, "verici" bir kişiliğe sahipti. Babam ise,

devamlı gergin, sinirli, hırçın bir adamdı. Babamın şeker hastalığı vardı, öfkesi kontrolden çıktığında, evde veya dışarıda çok kırıcı olabilirdi. Sonra hemen pişmanlık duyardı. Hiçbir zaman ve hiçbir kimseye "özür dilerim", "kusura bakma" demeyi bilmezdi. Ama başka yollardan gönül almak için çalışırdı.

On dört yaşlarındayken babama kütlü pamuk işinde yardım ederdim. Bana o gün ne kadar mal alınacağını söyler, ben de gider borsada pamuk bağlantısı yapardım. Alınacak pamuk miktarını herhalde cebindeki parayı, satış imkânlarını, fiyat gelişmelerini dikkate alarak tespit ederdi. Bana da "Git şu kadar pamuk al" derdi. Bir gün bana 100 ton pamuk almamı söylemiş. Gençliğin verdiği heyecan, bana gösterilen itimadın verdiği gururla benim de ayranım kabarmış, tam 400 ton pamuk bağlantısı yapmışım. Babam Un Fabrikası'nda oturuyor. Pamuklar da Un Fabrikası'nın yanındaki depoya gelecek. "Baba" dedim, "ben 400 ton pamuk aldım." Babam önce durakladı, sonra büyük bir öfkeye kapıldı... "Hadi 130 ton, 150 ton neyse, 400 ton pamuğu ne edeceğiz..." diyerek yerinden fırladı ve suratıma bir tokat aşketti. Babamdan yediğim ilk ve tek tokat budur. Yine de başkalarının yanında tokat yemekten çok utandım, koşa koşa kendimi kütlü ambardaki pamukların üzerine attım. Hıçkıra hıçkıra ağladım. O ruh haliyle intihar etmeyi bile düşündüm. Sonra saatler geçtikçe üzüntüm törpülendi, düzeldim. Bu olaydan çok yönlü dersler aldım. Babam, yemek vakitleri, özellikle akşam yemeğinde, bütün ailenin bir arada olmasına çok dikkat ederdi. Ölünceye kadar da buna önem verdi. Çünkü sabahları herkes uyurken evden çıkıp, akşam hava kararınca döndüğünden, aileyi toplu göreceği tek yer akşam sofrasıydı. Herhangi bir sebeple birimiz yemeğe geciksek, çok kızardı.

Annem pazar günleri mantı yapsın, aile bir araya toplanıp mantı yesin, ona meraklıydı. Böyle zamanlarda mutlu olduğu yüzünden belli olurdu.

Babam cebinde küçük bir İş Bankası cep takvimi taşırdı. Bu takvime Arap harfleriyle ufak ufak notlar alırdı. Mesela, "Ruti tezgâhlarını satan topal Alman", "İngestat tezgâhı tanesi 137 bin lira" gibi... Arada sırada defterini çıkarıp göz ucuyla bakardı. Bu defter babamın "akıl defteri"ydi. Hafızası kuvvetli olmasına rağmen sanırım her olayı hatırlamasında, her rakamı teferruatıyla yıllar sonra tekrarlamasında, bu defterin büyük yardımı olurdu. Babamın bu alışkanlığı bana da geçti. Ben de ufak notlar alıp saklayarak, önemli şeyleri unutmamayı öğrendim.

İkinci Dünya Savaşı sonu, 1945 yıllarında, hatırladığıma göre Adana'da sadece üç otomobil vardı. Biri valinindi. Diğer ikisi çırçır-prese fabrikatörü Antuvan Brazofolli'ye ve oğlu ihracatçı Antuvan'a aitti.

Babam o yıllarda bir atlı araba edindi. Brazofolli'nin sattığı bu atlı arabayı Bekir Sapmaz'la birlikte, ortak oldukları Çırçır Fabrikası adına aldıklarını sanıyorum. Araba çok güzel, atları çok bakımlıydı. Mehmet Ağa isimli bir arabacımız vardı. İki ortak arabayı sırayla kullanırlardı. Aralarında "sen az bindin, ben çok bindim" gibi çekişmenin geçtiğini sanmıyorum.

Sonra 1950'li yıllarda babam yeşil bir Cadillac, ortağı Bekir Ağa ise siyah bir Buick otomobil aldılar. 1955 yılına kadar bu Cadillac otomobili kullandık. Kamyoncu Antakyalı Mehmet Ağa Cadillac'ın şoförüydü. Motorun dilinden anlamıyordu. Babam şeker hastalığının tesiriyle öfkelenir, her şeye parlar, otomobil sık sık bozulduğu zaman da, Mehmet Ağa'yı, "Sen bu Cadillac'ın dilinden anlamıyorsun" diye azarlar dururdu...

9

Babam bir derviş gibi yaşardı

Babam giyimine kuşamına hiç önem vermez ve hiç dikkat etmezdi. Ayakkabısını boyattığını hatırlamıyorum. Pantolonu hep ütüsüzdü. Sırtında aynı paltoyu yıllarca taşırdı. Annemle arasında elbise konusunda hep tartışma çıkardı. İri vücut yapısı nedeniyle babama hazır elbise uymazdı. Annem büyük tartışmalardan sonra eve terzi getirir, babama elbise diktirirdi. Bir türlü vazgeçiremediği ve sayısını ikiden üçe çıkaramadığı eski elbiselerinden kurtulmak için de onları fakirlere verip, babama emrivaki yapardı.

Hiçbir zaman saçını taramamıştır. Annemin zoruyla üç dört ayda bir saçını kestirirdi. Saçı da o zaman taranırdı. Öyle bir anını yakalayıp bir fotoğrafını çektirmek kısmet olmadı. Sakalını bile iki üç günde bir tıraş ederdi. Hayatında kravat takmadı.

Son yıllarında, babam, hükûmet büyükleriyle haşır neşir olmaya başladıktan sonra, bu kravat konusu şakalaşmalara yol açmıştır.



Hacı Ömer Sabancı Adnan Menderes'le.



Hacı Ömer Sabancı Cumhurbaşkanı Celal Bayar ve Başbakan Adnan Menderes'le.

Başbakan Adnan Menderes, Amerika Birleşik Devletleri'ne resmî ziyaret için giderken, zamanın Genelkurmay başkanı Rüştü Erdelhun'un emir subayı olarak kardeşim Erol da bu geziye katılmıştı. Uçakta Menderes, Erol'u çağırıp, eline 100 dolar sıkıştırmış. "Bu parayla Amerika'dan babana on adet kravat alıp götüreceksin, biliyorum takmayacak ama, benim gönderdiğimi söyle, bakalım tepkisi ne olacak?" demiş.

Gene Adnan Menderes, yabancı devlet konukları şerefine düzenlenen bir kabul törenine babamı da çağırmış. Başyaver Muzaffer Ersü, "Hacı Ömer" demiş, "yabancı konuklar var, hiç olmazsa bugün kravat tak..." Babam, "Evladım, emrin baş üstüne ama, ben ömrümde takmadım, istersen geri döneyim..." cevabını vermiş. O sırada Büyükelçi Oğuz Gökmen, çıkarmış kendi kravatını babamın boynuna takmış. Babam hayatında bir kere kravat takmıştır, onun da hikâyesi budur. Yıllar sonra Oğuz Gökmen emekli oldu, İstanbul'da bana takıldı, "Hacı Ömer'in bana bir kravat borcu vardı, yıllardır bu borç ödenmedi" dedi. Ben de şaka olsun diye bir kravat alıp göndererek, kendisine olan aile borcumuzu ödedim.

Prof. Dr. Fahrettin Kerim de benzer bir olayı anlatır. İstanbul valiliği zamanında, Irak Kralı Faysal'ı Atlı Köşk'e çaya getireceklermiş. Telefon etmek istiyorlar, telefonu bulamıyorlar. Bir haberci yollayıp misafiri getiriyorlar. Babamı kapıda gene sakal tıraşı olmamış ve kravatsız görünce vali, "Hacı Ağa" diyor, "evine telefon almazsın, tıraş olmazsın, hiç olmazsa 'kral geliyor' diye bir

kravat bağlasaydın." Babamın cevabı: "Vali bey, telefon için müracaat ettik, sıraya girdik, sıram gelince alacam. Size başvurup torpil yaptırmak istemedim. Sakala, kravata boş ver, beni böyle kabullenmişsiniz bir kere..."

Babam Hacı Ömer'in tekrarladığı bir sözü vardı: "Hilekârlık ahmaklık, gurur eşekliktir." Fakir bir çocuk olarak köydeki yaşamı, sonra katırcı Ahmet'in yanında Adana'ya gelişi, Adana'daki ilk "hamallık" dönemi, bu yıllarda insanların ona karşı haşin davranışları, onu küçümsemeleri, babamı çok etkilemiş olmalı. Bulunduğu mevkie, bulunduğu göreve, sahip olduğu varlığa güvenerek, karşısındakileri küçük görenlerden nefret ederdi. Kendini beğenmiş, mağrur kişilere çok kızardı. Böylelerini gördüğünde, ağzından hep aynı cümle çıkardı: "Gurur eşekliktir."

Babam pamuk alım satımına başladığı ilk günden, işlerini geliştirdiği döneme kadar edindiği tecrübeyle, iş hayatında itimadın, doğruluğun önemini kavramıştı. Doğru olanın her zaman kazanacağına, hile yapanın mutlaka kaybedeceğine inancı vardı. Bunun için de sık sık "Hilekârlık ahmaklıktır" derdi.

Ölümünden sonra Bossa Fabrikası'nın bahçesinde yaptırılan babamın büstünün kaidesine bu sözleri yazdırdık.

Ölümünden önce bizlere nasihati vardır. "Birbirinizi sevin. Anlayın. Birlikten hiçbir şekilde ayrılmayın. Her şeyin başı birliktir. Birlik olunca her türlü güçlüğü alt edersiniz" demiştir. Babam, "Ticarette siyaset, siyasette merhamet olmaz" derdi. Yaptığı işlerde buna daima dikkat etmiştir. Ticaret yapıyorsun, hatır için, gönül için mal alıyorsun, hatır için mal satıyorsun. Bu iş devam edemez! Aynı şekilde; hatır için adama iş vermişsin, o iş başarılı olamaz! Ticarette siyasetin olamayacağının en güzel örneği, Kamu İktisadî Teşebbüsleri'nin durumudur. Ekonomik tercihler ve ilkeler, siyasî tercihlerle yer değiştirince, işler bozulur. Siyasette merhamet olmaz. Bugün "kardeşim" diye boynunuza sarılan kişi, yarın sizi kötülemeye kalkar.

Babam bir işadamının siyasete bulaşmasını doğru bulmazdı. Yaşarken, birkaç arkadaşının başarısız tecrübesine şahit olmuştu. Bunlardan biri, Ömer Başeğmez'dir. Ömer Başeğmez, akıllı, çalışkan bir işadamıydı. Babam kendisini örnek işadamı kabul ederdi. Çok partili dönemde, partinin önce ilçe, sonra il başkanı oldu. Milletvekili seçildi. Ticaretine siyaset karıştı. Tuğla kiremit satardı. Çeşitli acentelikleri vardı. Bir tuğla fabrikası kurmuştu. Mehmet Nuri Sabuncu'nun (Sa)sı ve Ömer Başeğmez'i (Ba)sı birleşti, (Saba) ismi altında tuğla ve kiremit ürettiler. Rivayete göre, kredi alır-

ken partinin baskısıyla bankaları zorladı. Maliye Bakanlığı'ndan ayrıcalıkla döviz aldı. Ticaret Bakanlığı ona gereksiz yere belge verdi. Daha buna benzer kısmen doğru, kısmen yanlış ve çok abartılmış yığınla dedikodu çıkardılar. Derken her şey geri tepti. Ömer Başeğmez'in Saba Tuğla ve Kiremit Fabrikası günün birinde haraç mezat satıldı. Bunun tersi de olabilirdi. Babam siyasete girebilir, Ömer Başeğmez, Adana'nın en büyük sanayi grubuna sahip olurken, Hacı Ömer kaybolup gidebilirdi.

Babam bize sık sık, "Aman evlatlarım, kendi bileğinizin hakkıyla kendi gücünüzle iş yapın" derdi. "Başkasının zoruyla iş yaptırmaya, kredi almaya kalktın mı onun tadı olmaz. Zorlama iş yapan, zorlama kredi veren sana kızgındır, öfkelidir, bir gün en güçsüz anında senden bunun acısını çıkarmaya kalkar, yıkılırsınız. Alışa alıştıra iş yapın. Kaldıramayacağınız yükün altına yatmayın. Yük ağır gelir, gümbürt gidersiniz. Kendinizi ölçün biçin, ondan sonra büyük işlere soyunun. Paranız, beceriniz yetmezse, öbür işlerinizi de kaybedersiniz." Babamın bu nasihatleri kulağımıza küpe olmuştur, unutmayız. Annem, babamın neden fıtık olduğunu, nasıl şeker hastalığına yakalandığını, dişlerinin dökülüşünü kendine göre hikâye eder. Bu hikâyelerin büyük ölçüde doğru olduğunu sanıyorum.

Babam, pamuk ihracatı işine girdiği yıllarda en önemli sorun Mersin limanında ihraç mallarını taşıyacak gemilere yük verebilmek işiymiş. Mersin limanına çok az gemi gelir, sıra ve benzeri bir düzenden yoksun olarak, kim gemiye yük verebilir ise, onun işi görülür, diğerinin malı rıhtımda kalırmış.

Mersin'de gemi acentesi İskender Bodros'tan gemilerin geldiğini öğrenen babam, balyaların başında bekler, geminin ambar kapakları açılır açılmaz, ilk balyayı içeri atmaya çalışırmış.

Çünkü, kabul edilen bir alışkanlık, ilk balyayı atanın, gemiye mal yüklemede öncelik sahibi olması şeklindeymiş.

Anlatıldığına göre, o ağır pamuk balyalarını tek başına yüklenip, telaş içinde gemiye atma yarışı babamın fıtık olmasının sebebiymiş.

Babamın şeker hastalığıyla ilgili olarak anlatılan olay ise şöyledir:

Varlık Vergisi için tespitler yapıldığı dönemde, babam kereste işi de yapıyormuş. O tarihlerde dağlardan kesilen tomruklar, nehir yoluyla yüzdürülerek Adana'ya kadar getirilip, orada hızarlara verilirmiş. Varlık Vergisi tespitleri yapanlara Nuri Has ihbarda bulunmuş. "Hacı Ömer'in bir nehir dolusu tomruğu var" diyerek...

Ve hatta tomrukları da göstermiş. Bunun üzerine babama beklediğinin çok üzerinde bir rakam, 316 bin lira Varlık Vergisi gelmiş. Babam bu rakamı öğrenince üzülmüş. Annemin anlatımına göre, şeker hastalığının sebebi bu üzüntüymüş.

Kore Savaşı nedeniyle babamın ihraç etmekte olduğu pamuklardan uğradığı 800 bin İngiliz lirası zarara çok üzüldüğü ve üç gün içinde dişlerinin döküldüğü söylenmektedir.

10

Bizde aile birliği çok önemlidir

Hayattayken, ailenin direği babamdı. Onun ölümünden sonra annem altı kardeşi kanatları altında tuttu. Ailemizin orta direği annem oldu. Bizim özelliğimiz, ailede hiçbir kırgınlık ve sürtüşme olmamasıdır. Ne kardeşler arasında ve ne de gelinler arasında. Bu belki 2000'li yıllarda kolay inanılır bir şey değildir. Fakat bizim yapımız budur. Böyle yetişmişiz. Buna inandırılmışız ve inanmışız.

Babam daha hayattayken, varlığı arttıkça, bu artışı çocukları arasında hakça paylaştırırmış. Mesela, Akbank'a ortak olduğunda, ortaklık payını kardeşler arasında hemen dağıtmış. Ak-



Geleneksel Sabancı Aile Konseyi toplantısından sonra Sevda-Özdemir Sabancı'nın yalısında çekilen fotoğraf.

bank'tan yeni bir ortaklık payı mı almış, hemen onu da çocuklarına bölüştürürmüş.

Annemin hissesi zamanla küçülmüş böylece. Ama babam, "Sen kadınsın, varlığı ne edeceksin? Ben çocuklarıma güvenirim, seni ortada bırakmazlar" dermiş karısına.

Babam öldüğünde, muhasebe işlerinden sorumlu olanlar hesapları inceleyince hayret etmişler. Babamın kardeşler arasında daha önce dağıttığı varlıklarda, hesaplar o kadar ince yapılmış ki, kimsenin hakkı kimseye geçmiyormuş. Menkul-gayrimenkul dağılımı, hisse senetleri dağılımı, değişik yörelerdeki malların taksimi, tarla-çiftlik bölüşümü, bağ-bahçe, apartman tahsisi, en bilinçli ve adil şekilde yapılmış.

Babamın işleri gelişmemişken, ailenin ortak masrafları onun cebinden görülürdü. Sonra ailenin bir ortak kasası oldu. Biz buna "kalle" deriz. Kelimenin nereden geldiğini bilemiyorum. Babam öldükten sonra da kalle olduğu yerde durdu. Herkesin kendi varlığından geliri kendine aittir. Fakat ortak varlıklarımızın geliri kallede toplanır. Kimin ihtiyacı olursa, diğerlerine haber vermek şartıyla, kalleden parasını alır. Mesela kardeşlerden biri evine mobilya mı alacak, halı mı alacak, otomobil mi alacak, parasını kalleden çeker. Herkes başkasının hakkına hürmet gösterdiğinden, bugüne kadar bir sürtüşme çıkmamıştır. Eskiden bir halı için 5 bin, daha sonraları 500 bin lira çekilirdi. Bugün belki 500 milyon lira çekilmesi gerekiyor. Ama büyüyen rakamlar, değişen ihtiyaçlar, ailenin usulünü değiştirmedi.

Kardeşler kadar, kardeşlerin eşleri de birbirlerine hürmet gösterirler. Bizde kimse büyüğüne adıyla hitap etmez. "Ağabey" der. Her konuda birbirimize danışırız. Kendi paramızdan kendimize önemli bir alışveriş yaparken bile, birbirimize haber veririz. Mesela kardeşim Şevket, kızına bir otomobil alırken "Ağabey, bizim kıza bir otomobil alıyorum" diye haber verir. Bu bir saygıdır. Ben de kendime bir gayrimenkul alacak olsam, kardeşlerimi haberdar ederim.

Her ay yapılan yönetim kurulu toplantıları akşamı tüm aile fertleri, çoluk çocuk, torunlar, damatlar, gelinler bir araya geliriz. Birlikte yemek yeriz.

Önemli işler, ailemizi ilgilendiren konular ve özel konularda kardeşler her zaman bir araya geliriz. İstanbul'da Sabancı Center'ın ikiz kuleleri yapıldığında dört kardeş için holding kulesinde, Akbank'tan sorumlu Erol Sabancı için Akbank kulesinde ofis ayrıldı.

Ofislerin yakınlığı, kardeşlerin birbirlerini daha sık görmelerine, birlikte olmalarına imkân yarattı.

11

Tutumlu olmak mayamıza işlemiş

Tasarruf ile cimrilik ayrı şeylerdir. Fakirin tasarrufu ile zenginin tasarrufu da farklıdır.

Bizim aile daha fakirken tasarrufa önem verirmiş. O zamanki tasarruf, önce yokluğun eksiğini kapamak, sonra daha iyi "yarınlar" arayışı içinmiş.

Mesela, evde sadece mercimek çorbası kaynaması, sadece bulgur pilavı pişmesi, mantı kesilmesi yokluk günlerinin tasarrufundan miras kalmıştır. Bizim ailemiz mantıyı hâlâ çok sever. Bugün mantıya nasıl alıştığımızı hatırlamayız ama, mantı fakirlerin tasarruftan kaynaklanan lüks yemeğidir. Mantının esası, un ve sudur. Bulan içine bir çimdik kıyma da koyar. Yağ, sadece üstünde gezdirilir. Ama yemesi nefistir.

Babam Hacı Ömer, Adana'ya geldiğinde, Beybaba ile Asım Özbilen'in fabrikasında ve Pamuk Han'da bekârlık günlerini yaşarken, ekmek-peynir, ekmek-zeytin ve ekmek-helvayla günlerini geçirirmiş. Koskoca vücudunun sabahtan akşama kadar harcadığı güçle acıkır, fakat tasarruf etmek düşüncesiyle "nefsini" baskıya alırmış. Beybaba'nın anlattığı ilgi çekici bir hatıra vardır. Haftada bir gün tatlı yemeyi usul haline getirmişler. Babam Hacı Ömer, tatlıya o kadar doymazmış ki, "Emmi" dermiş "hani nefsime dur demesem, haftada iki kere tatlı yiyeceğim..." Ama, kazancını biriktirip, sermaye yapma kararı, ne somununu büyütmesine, ne de haftada birden fazla tatlı yemesine izin verirmiş. Beybaba hayıflanırdı. "Hacı Ömer gençlik yıllarında canı çektiği halde tatlı yiyemedi. Sonra şeker hastası oldu, doktorlar tatlı yemesine izin vermedi. Adamcağız tatlıya hasret gitti..." derdi. Babamın tutumluluğuyla ilgili bir başka hatırayı bana sanayici Jak Kamhi anlatmıştı. Adana'ya gitmiş. O zaman Adana'nın en iyi oteli olan Erciyas Palas'ta kalacak. Fakat ote-

le girmek bir mesele. Kapının iki yanında, kasalar içinde gazoz şişeleri, boş içki şişeleri yığılı. Otelin müdürüne çıkışmış. "Evladım" demiş, "şunları ya atın ya satın da otele rahat girilsin." Müdür, "Beyefendi" demiş, "Hacı Ömer Adana'da değil de şişeler ondan birikti. Şişeleri bize sattırmaz. Kendi pazarlık eder de satar..." Jak Kamhi, "Çok ayıpladım, 'adam fabrikasını, otelini emanet ettiği adamlara, on paralık şişe satışında yetki vermemiş' diye acayibime gitti, 'ne kadar cimri adam' diye içimden geçirdim" diyor, İstanbul'a dönüyor. O zamanlar Beyoğlu'nun meşhur antikacısı Danon'un dükkânında Hacı Ömer'e rastlıyor. Babam bir yemek odası takımı satın almak için pazarlık yapıyormuş. Danon'un 50 bin lira istediği takımı 40 bine indirip, çek yazıyor. Jak Kamhi dayanamıyor. "Hacı Ağa" diyor, "Adana'da kırk paralık şişeyi satmak için uğraşıp, burada 40 bin liraya antika takım alıyorsun..." Babamın cevabı şöyle: "Evladım, o başka, bu başka iş. 40 bin liralık takım alıyorum diye kırk paraları saçarsam, işin ucunu kaçırırım sonra..."

Bu babamın karakterini oldukça iyi anlatan bir hikâyedir. Hacı Ömer üstüne yeni bir elbise almasını bilmez, ama "antika eşya, eski bir tablo" dendi mi paraya kıyar. Fakire, öksüze para yardımı yaparken de üçü beşi aramazdı.

1944'te ilk yağ fabrikasını kurduğunda, bayram öncesi köye bir kamyon yağ götürmüş. Tellal çıkarmış. "Hacı Ömer yağ dağıtacak, ihtiyacı olanlar gelsin" diye bağırtmış.

Bu âdetini uzun yıllar sürdürdü. Son yıllarında şeker nedeniyle öfkesine hâkim olamadığı dönemlerde, karşılaştığımız bir olaydan sonra kendisine rica ettik. Bu işi başkaları aracılığıyla yaptırdık. Yağ dağıtırken, birkaç kişi, ya zaruretten ya açıkgözlükle sıraya birkaç kere girmeye kalkmışlar. Babam bunu fark etmiş, "Utanmıyor musunuz başka yetimlerin hakkını yiyorsunuz?" diyerek adamların üzerine yürümüş. Hilekârlığa dayanamazdı. "Ben yoksulluğu, ihtiyacı bilirim, elimle vermenin zevki başkadır" diyerek, bu işten keyif duyardı. Dağıtımı başkaları yapmaya başlayınca üzüldüydü. Babam öldükten sonra, bu defa annem, ramazan aylarında köye gidip fakirlere, yağ, kumaş ve para dağıtmaya başladı. O da yaşlandı. "Anne" dedik, "bu iş seni yoruyor. Bırak, senin adına torunların, yeğenlerin dağıtsın." Babam gibi o da diretti. "Kocamın yaptığını ben de yapacağım" diye tutturdu. Bir sandalyeye oturuyor, üç veya dört gün kendi eliyle yardım dağıtıyordu.

İşte, ben ve kardeşlerim bu görenek, gelenek içinde büyüdük, tasarrufa alıştık.

Bossa Fabrikası'nda değişik sorumluluklar yüklendiğim yıllarda, tasarrufa dikkat etmenin neler kazandıracağını daha iyi gördüm.

Fabrikada işçilere yemekte yarım ekmek dağıtılırdı. Kimi iştahlı, ekmeğin tamamını bitirir, kimi iştahsız, ucunu yer, kalanı bırakırdı. O kadar ekmek artardı ki, bu "nimet"leri dökecek yer bulamazdık. Çare düşündüm. Bir işçiyi sadece ekmekleri dilimlemekle görevlendirdim. Böylece isteyen yiyebildiğince ekmek alabilecekti. Sonunda ekmek sarfiyatı yarı yarıya azaldı. Ekmekleri dökecek yer aramaktan da, nimet israfından da kurtulduk.

Gene Bossa'da beş bin işçi için pirinç alınıyordu. Baktım tek tip pirinç alıyorlar. Pilav da onunla yapılıyor, dolma da. Halbuki dolma için pirincin kırıklı kırıksız olması fark etmez, iki cins pirinç aldırılmasını sağladım. Dolmalık pirinci daha ucuza alınca, pilavlık pirinç için daha çok para harcama, daha iyi kalite pirinç alma imkânı doğdu. Aynı şekilde, salatada kullanılan domates ile çorba için kullanılacak domatesin farklı kalite ve farklı fiyatta olduğunu da öğrendim. İnsanın parasına sahip olmasının, hesabını bilmesinin, tasarruf etmesinin cimrilikle ilgisi yoktur.

En lüks otelde kalsam, faturası bilgisayarla hesaplansa bile, kontrol ederim. Çok kere yapılmamış masrafların faturaya eklendiğini görür, ilgilileri uyarırım. Düzeltmeyle sağlanan fark, belki servis ücreti olarak bırakılan paradan da ufaktır. Fakat bu, insanın hakkını aramasıdır. Yurtdışında büyük mağazalarda fiyatların değişmez olduğu sanılır, İngiltere'nin en büyük mağazasında fiyat indirtilebileceğini, iddia üzerine bir arkadaşıma gösterdim. Harrod's mağazasında bir saat beğenmiştim. Türkiye'de hediye olarak vermek üzere on tane almaya niyetlendim. Satıcıya "Acaba bir indirim yapabilir misiniz?" diye sordum. "Fiyatlarımız maktudur" cevabını aldım. "Evladım, bir defa şefine sor" dedim. Şefi geldi. Böyle bir istekte bulunmanın şaşkınlığı içinde, "İmkânsız" dedi. "Sen hele bir kere de müdürüne sor" dedim. Ve sonunda on tane saati tenzilatlı olarak aldım.

Yurtdışında, iş temaslarım dışındaki boş zamanlarımda, elektronik eşya satan mağazalara girip pazarlık etmekten büyük zevk duyarım. Bu pazarlık aşkıyla almak zorunda kaldığım ufak tefek elektronik aletleri Türkiye'de dostlarıma, arkadaşlarıma dağıtırım.

Modası geçmiş elbise gömlek ve kravatlarımı modaya göre daraltıp düzelttirdiğimi yakınlarım çok iyi bilirler. Taş gibi sağlam şeyleri gözden çıkaracak kadar zengin değilim.

12

Babamın ilk sanayi tecrübesi

O yıllar, yani 1940'lar, dünyada ve Türkiye'de konjonktürün altüst olduğu yıllardı. Bir tarafta İkinci Dünya Savaşı devam ediyor, öte yanda Türkiye savaş dışı kalma çabasında. Harp konjonktürü birçok insana fırsatlar yaratıyor, birçok işin de batmasına neden oluyor. Adana'da özellikle gayrimüslimler pamuk, gıda maddesi gibi normal ihracat malları yanında, yeni yeni kârlı konular keşfediyorlar, mesela Almanya'ya kırpıntı ihraç ediyorlar.

1942 yılında çıkan Varlık Vergisi, Türk ekonomisinin üzerinde kasırga gibi esmiş, birçok işyerini harabeye çevirmiş. Babam Varlık Vergisi'nden sarsılmamış.

Hacı Ömer'in ilk sanayi tecrübesi bu fırtınalı dönemin öncesine rastlar.

Türk Nebatî Yağlar Fabrikası teşebbüsünü babam, dört Kayserili, iki Karaisalı ortağıyla başlatmıştır. Millî Mensucat Fabrikası ortakları (Nuh Naci, Mustafa Özgür, Seyit Tekin, Nuri Has), Karaisalılar (Ahmet Sapmaz, Bekir Sapmaz) ve babamdan teşekkül eden yedi ortaklı grup, eşit paylarla işe girişirler. Fakat işi babam yürütür. Babam ve arkadaşları 1939 yılına doğru Adana'da pamuk ticaretine hâkim duruma gelince, önce çırçır fabrikası işine giriyorlar. 30 bin ton pamuktan 15 bin ton çiğit çıkıyor. O tarihte çiğidin tek alıcısı da S. R. Glido Nebatî Yağ Fabrikası. Fabrikanın almadığı çiğidi yakmaktan başka kullanım alanı bilinmiyor.

Fabrika, Salamon Rafael Glido isimli bir Rus Musevîsi göçmene ait. Glido, Rus İhtilali sırasında Anadolu'ya göçmüş, önce Mersin'de yaşamış, 1927 yılında Adana'ya gelerek istasyon civarında "Rus'un Fabrikası" diye tanınan nebatî yağ fabrikasını kurmuş. Babam ve arkadaşları uzun süre Glido'ya, onun verdiği fiyattan çiğit sattıktan sonra, rahatsız olmaya başlamışlar. Hele harp kon-

jonktüründe yağ fiyatları yükselip, nebatî yağ fabrikasının kârı artınca rahatsızlıkları daha da büyümüş. O yıllarda Glido'nun fabrikasında 150 kadar işçi çalışır, yılda 1,8 milyon kilo pamuk yağı, 5,8 milyon kilo küspe, 143 bin kilo sabun üretilirmiş. Bu üretim rakamları ve o günün 8-10 milyon liralık yıllık cirosu, gerçekten herkesin iştahını kabartacak bir cazip iş olarak görülmeye başlanmış.

Hacı Ömer ve ortakları Glido'ya gitmişler. "Bu fabrikayı bize sat" demişler. Glido satma işine hiç yanaşmıyor. Fiyatı bile konuşmamış. Ümidi kesen babam ve ortakları, hemen Glido'nun fabrikasına bitişik araziyi satın almışlar.

O yıllarda Mersin'de Fransızlar bir nebatî yağ fabrikası kuruyorlarmış. Babam bu fabrikayı Muammer Tuğsavul adında birinin kurduğunu haber almuş. Muammer Tuğsavul Almanya'da on iki yıl kimya eğitimi gördükten sonra, 1930 yılında Türkiye'ye dönen, Türkiye'de birçok nebatî yağ fabrikası kurup işleten, Kâzım Taşkent'le ilk şeker fabrikalarının kuruluşunda emeği geçen çok değerli bir kişidir.

Babam Muammer Tuğsavul'u bulmuş. "Parası benden, fabrikayı kurması senden" diye anlaşmış. İkinci Dünya Savaşı, Avrupa'ya ısmarlanan makinelerin gelişini geciktirmiş. Fakat 1944 yılında babam Hacı Ömer ve ortaklarının ilk sınaî tesisleri Türk Nebatî Yağlar Fabrikası üretime geçmiş. Türk Nebatî Yağlar Fabrikası'nın kurulmasıyla yaşam şansının ortadan kalktığını gören Glido, bir yıl sonra kendi nebatî yağ fabrikasını da babam Hacı Ömer ve ortaklarına satmış. Bu fabrikanın adını Toroslar Yağ Fabrikası diye değiştirmişler. Uzun yıllar böyle çalıştı. Fabrikanın tamamı zamanla Sabancıların oldu. Genişletildi, margarin tesisleri eklendi, bugünkü Marsa haline geldi.

Babamın bu ilk sanayi tecrübesinin ilginç yanları vardır.

Bir kere babam Hacı Ömer, Türkiye'de pek az örneği görülen bir ortaklık düzeni içinde ilk yatırımını gerçekleştiriyor. İkincisi, kendisine yabancı bir konuda, tüm sorumluluğu devredecek, bu işi en iyi bilen kişiyi bulma başarısını gösteriyor ve o kişi işini tamamlayıncaya kadar, ona karışmuyor.

İlk tecrübe babama büyük cesaret vermiştir. Daha birinci yatırımını tamamlamadan yeni yatırım arayışlarına yönelmiştir. Yağ fabrikası yapımı sırasında Muammer Tuğsavul'a "bir sunî ipek fabrikası" kurma teklifini yaptığı, Muammer Tuğsavul'un "Sümerbank'ın benzeri bir fabrikayı kurmakta olduğunu" söylemesi üzerine de şu cevabı verdiği bilinir: "İyi dedin ya Muammer Ağa!

Devlet fabrikayı kuracak. Olur olmaz, yarar yaramaz bir sürü adamı dolduracak. Üç kuruşluk malı beş kuruşa mal edecek. Herkes de o malın fiyatım öyle bilecek. Şimdi biz de aynı fabrikayı kursak, ucuza mal edip devlet fabrikası fiyatına satsak fena mı olur? Kârı düşün sen hele bir!"

13

Akbank hayatımıza giriyor

Babam, harp sonunda işlerin gelişeceğini görmüş, kendi sınırlı imkânlarının da, ortaklarının gücünün de işlere yetmeyeceğini anlamıştı. O yıllarda üst üste kurulan iki banka, Yapı ve Kredi ile Garanti bankaları, Hacı Ömer'in gözlerini açmıştı. "Bizim de bir bankamız oldu mu, 'Yeni büyük işlere sermayeyi nereden bulacağız?' diye dolanıp durmayız" diyordu. Milletin eli para tutmaya başlamıştı. Parasını emniyetle saklayacak yer arayanlar, üste aldıkları faizi de kâr sayıyorlardı. Oysa paranın piyasası gittikçe değer kazanıyordu. Düşük faizle alınan parayı iyi işlerde kullanıp, iyi de kâr etme imkânı vardı. Fakat Hacı Ömer'in bunu ortaklarına anlatabilmesi kolay değildi. Ortaklar tutucu insanlardı. Babamın "bir banka kuralım" fikri o günlerde biraz "fantezi" olarak karşılanıyordu. O zamanki ortağı Nuri Has bu fikre karşı çıkıyor. Bu yüzden banka 1944-1945'lerde kurulamıyor. Babam banka işini içine iyice sindirdiğinden, devamlı olarak, Ziraat Bankası Adana Şubesi'nin o zamanki müdürü Ziya Alaçam'ı ziyaret ediyor. Onunla bu fikri tartışıyor.

En sonunda sözü, "Bak Ziya Bey, geliyorsan gelirsin, yoksa biz bu bankayı kendimiz de kurarız..." demeye getirip bağlıyor.

Akbank ilk kurulduğunda babam beş arkadaşıyla birlikte yüzde 15'erlik paya sahipti. Hacı Ömer, Nuh Naci Yazgan, Nuri Has, Ahmet ve Bekir Sapmaz kardeşler, Mustafa Özgür ve Seyit Tekin bankanın kurucuları ve ortaklarıydılar.

Nuh Naci Bey, Nuri Ağa, Mustafa Ağa, Bekir Ağa, Ahmet Ağa, babamın iş ortaklarıydılar.

Akbank tek şube olarak 30 ocak 1948 tarihinde Adana'da hizmete açıldı, ilk idare meclisi reisi Ziya Kurttepeli, ilk genel müdürü Ziya Alaçam'dır. Kuruluştan iki yıl sonra Seyit Tekin'in oğulla-

rından İbrahim Tekin idare meclisi reisi oldu. 1962 yılında Ahmet Dallı gelinceye kadar on bir yıl bu görevde kaldı. "Ak" adı iki nedenle seçilmiş: "Adana'daki Kayserililer" kelimelerinin ilk harfleri olduğu ve altı arkadaşın da varlıklarının kaynağı pamuğu temsil ettiği için.

1948'de bankayı kurarken babamın serveti 5 milyon lira civarında hesaplanabilir. Atatürk Caddesi'nde bir evimiz var. Yeni çırçır fabrikası ve iplik fabrikasında Sapmazlarla ortağız. Yağ fabrikasında yedi ortağız. O anda Akçakaya'dakiler dışında çiftliğimiz, toprağımız yok. Babam ayrıca ticaretle meşgul, yazıhanesi ve dükkânı da kendi mülkü. Bankayı kurarken 800 bin lira verdi ve yüzde 15 hisse sahibi oldu.

Banka kurulup çalışmaya başladıktan sonra 1953 yılında ortaklar birleşip, babamı saf dışı bıraktılar. Çok üzüldü. Babam bir işe el attı mı, o iş büyüsün, sermayesi, ihtiyat akçesi, sevk ve idaresi, kadrosu güçlü olsun isterdi. Kârı çoğaltmak ve kârdan pay almaktan başka bir şey düşünmemek babama göre değildi. Kendisine cephe alındığını görünce, hisse çoğunluğunu eline geçirinceye kadar didişti. Neyin doğru olduğuna inanırsa, onun için canını dişine takardı. Bize öğrettiği de budur.

14

Bossa ilk gururumuzdu

Türkiye için 1950 yılı önemli bir dönemin başlangıcıdır. Demokrat Parti'nin iktidara gelmesiyle ülkede özel sektöre dayalı yeni bir sanayileşme, gelişme arayışı başladı. Hükûmeti yönetenler halka yakın olmak için sık sık Anadolu'ya çıkıyorlardı. Parti teşkilatları, bu gezilerde politikacıları, devlet adamlarını, mahallin işadamlar ve tanınmış kişileriyle bir araya getiren toplantılar düzenliyorlardı.

Adana'yı ziyaret edeceklere yemek verilecek, toplantı düzenlenebilecek tek yer, Erciyas Palas'ın salonuydu. 1950 yılında Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın Adana'yı ziyaretinde, şerefine verilen ziyafete babam Hacı Ömer de katılmıştı. Babam, o sıralarda Adana'nın önde gelen işadamlarından sayıldığı için bu yemeğe çağrılmış olabilir. Böyle değil ise, girişkenliği veya otelin sahibi olması



1950 yılında Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın Adana ziyareti.

nedeniyle orada bulunmuştur.

Celal Bayar'ın bu gezisinde basma fabrikası konusunun ortaya çıkışı için iki hikâye anlatılır.

Bir anlatıma göre, Celal Bayar, "Adana'nın pamuğuyla buradaki genç kızlara çeyiz yapacak, gelinleri giydirecek, Nazilli'deki fabrika benzeri fabrikayı yapacak müteşebbis arıyorum" deyince, babam "Ben talibim efendim" diye atılmış.

Diğer anlatıma göre ise, babam doğrudan talip olmuş. "Burada bir basma fabrikası yapmak niyetimiz var beyefendi, sayenizde..." diyerek sözü açmış. Celal Bayar'ın cevabı, "İyi olur ama, çok para ister. Hem de ileri bir tekniktir, işletilmesi için adam ister" şeklindeymiş.

Babam, "Ne gidecekse dörtte üçünü veririm. Defaten 10 milyon ayırabilirim" diyerek cumhurbaşkanına güven vermiş. Konuşma şekli babamın bu işe kendini daha önceden hazırladığını gösteriyor. Çünkü söylediği rakam karşısında Celal Bayar, yanındakilere, "Hacı Ömer bu işin kaça çıkacağını biliyor" diyor. Hele babamın, "Ben bu işin adamını da buldum. Sümerbank'tan Fazlı Turgay'a yaptıracağım" demesi üzerine, "Tamam Hacı Ömer. Paran var. Adamını da iyi seçmişsin. Sana yardım edeceğim. Yakında Nazilli'ye gidiyorum. Seni de çağırayım. Gel Nazilli fabrikasını gör" sözleriyle, aradığı müteşebbisi bulduğunu göstermiş oluyor.

Nazilli fabrikasını görünce, babamın, "soyunduğu işin" büyüklüğünü anlayıp ürktüğü, fakat yılmadığı söylenir.

Fazlı Turgay, Sümerbank camiasında yetişmiş Kayseri ve Nazilli fabrikalarının kuruluşunu gerçekleştirmiş, çok tecrübeli ve yetenekli bir kişiydi. Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın da kendisini iyi tanıdığını, takdir ettiğini babam sonradan öğrenmiştir.

Babam iplik ve bez fabrikasını tek başına değil, Bosnalılarla ortak olduğu "Basma Şirketi" bünyesinde gerçekleştirmeye kararlıydı. Bu iş alevlendiğinde, Bosnalılarla ortaklık ilişkileri epey bir yol almış durumdaydı. Bosnalılar, Bosnalı Salih Efendi'nin çocuklarıdır.

Bosnalı Salih Efendi Adana'da "eşraftan" sayılırdı. Adana'nın önde gelen zenginiydi. İki karısı vardı. Yedi kız, beş erkek çocuğuyla en büyük ailelerden birine sahipti.

22 bin dönüm toprağı vardı. Tarsus'ta bir iplik ve bir bez fabrikasına ortaktı. Adana'da bir un ve çırçır fabrikası işletirdi. Pamuk ve buğday ticareti yapardı. Adana'daki un fabrikası 1948 yılında yandı. 1949 yılında Bosnalı Salih Efendi yetmiş sekiz yaşında öldü. Çocukları miras kavgasına düştü, varlığı tarumar eylediler.

Sadece dört erkek kardeşin elinde bir şeyler kalmıştı. Bosnalı Salih Efendi'nin ölümünden on bir yıl sonra, 1950 yılında babam Hacı Ömer, bu dört çocuğa ortaklık teklif etti. Kardeşlerin elinde geniş arazi ve bir çırçır fabrikası kalmıştı. Babam eskiden beri büyük toprağa hayrandır. 6 700 dönümlük Cırnık Çiftliği şehrin dışındaydı ama, çırçır ve un fabrikasının arazisi şehre yakındı. Çırçır fabrikası işliyordu. Yanan un fabrikasının yeri de işe yarardı. Bu gayrimenkullara toptan iki milyon lira değer biçildi. Babam da iki milyon lira nakit koydu. Bir milyon lirasıyla dört çocuğun borçları ödendi. Böylece yüzde elli-yüzde elli hisseli Bossa şirketi teşekkül etmiş oldu.

"Bossa" kelimesinin esası hakkında iki hikâye anlatılır. Bizim bildiğimize göre, babam o yıllarda sık sık "Birlik olalım, sanayi sahasına atılalım" dermiş. "Bossa", bu cümledeki kelimelerin baş harflerinin birleştirilmesiyle meydana getirilmiş.

Diğeri de şöyle: Ziraat Bankası Adana Şubesi müdürlüğünden Akbank'a geçen Ziya Alaçam, isim babalığı yapmış. "Madem Bosnalı ailesi ile Sabancı ailesi ortaklık kuruyorsunuz, Bosnalıların 'Bos'u ile Sabancıların 'Sa'sını bir araya getirelim" demiş, "Bossa" kelimesini üretmiş.

Arkasından Ahmet Sapmaz'la "Sasa"yı kurarken, Sapmazların "Sa"sı ile Sabancıların "Sa"sı gene firma ismini oluşturdu.

Bir keresinde Amerika'da seyahat ederken, baktım ki, firmaları tanıtmakta, isimlerin, renklerin, "logo" dedikleri kısaltılmış işaretlerin önemi büyük, uçakta kendime göre bir şeyler düşündüm. Türkiye'ye dönünce, reklam işlerimize bakan firmanın yetkililerini çağırdım. Sabancı Topluluğu için "S" ve "A" harflerini sembol haline getirecek çalışmalar yapmalarını istedim. Bu arada bankanın, sigorta şirketinin ve banka iştiraklerinin bir kısmının ismi ise "Ak"la başlıyordu. Düşüncem "Sa" hecesinin "a"sı ile "Ak" arasında da bağlantı kurmaktı. Bunu yaptıramadım. Ama "Sa" amblemi çok iyi şekilde işlendi. Topluluğumuzun tanınmasında önemli bir adım oldu.

Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluşlar meydana getirirken yeni şirketlerin kısaltılmış isimlerinin "sa"yla bitmesine özen göstererek tespit ettik. Sasa, Teksa, Lassa, Kordsa, İnsa gibi... Öte yandan Akbank'ın iştirakiyle kurulan sınaî, malî ve ticarî işletmelerin ticarî unvanlarını "Ak"la başlattık. Aksigorta, Akçimento, Akkardan, Akova, Ak Yayınları gibi... Biz gelelim Bossa'ya...

Önce, yanmış olan un fabrikasının yerine, Almanya'da Müller firmasından getirilen makinelerle yeni bir fabrika kuruldu. Bir

süre sonra bu da yandı. Bugünkü fabrika daha sonra yapılandır.

Bossa İplik ve Bez Fabrikası'nın proje hazırlama işinde Sümerbank'tan gelen Fazlı Turgay'ın büyük gayreti oldu. Sinan Bosna da Fazlı Turgay'la çalışıyordu.

Bossa'nın projesi 1953 yılında tamamlandı. Bina inşaatına da aynı yıl başlandı.

Bossa İplik ve Bez Fabrikası için Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası'ndan kredi alındı. O yıllarda bankanın sermayesi 12,5 milyon lira ve bir projeye tahsis ettiği en büyük kredi 1,2 milyon liraydı. Bossa İplik ve Bez Fabrikası projesini değerlendiren Dünya Bankası, bu projeye 5 milyon Türk lirası karşılığı döviz kredisi verilmesini uygun gördü. Bankanın uzun yıllar genel müdürlüğünü yapan kıymetli bankacı Reşit Egeli, "Bir defada bir firmaya 5 milyon lira kredi vermek, o günün şartlarında inanılamayacak bir işlemdi" demiştir bana sonraları.

1953 yılında babam, Fazlı Turgay'ı ve ortaklarından Bosnalı Salih Efendi'nin Amerika'da eğitim gören oğlu Sinan Bosna'yı yanına alarak İsviçre, İngiltere ve Almanya'ya makine pazarlığına gitti. Makineleri Fazlı Turgay seçer, babam da Sinan Bosna'nın tercümanlığıyla pazarlık edermiş.

Bossa'nın yapımı 1954 yılında tamamlandı.

Bossa, İngostat Fabrikası'ndan alınan 13 bin iğlik tesisle pamuk ipliği yaparak işe başladı. Sonra 360 adet Ruti tezgâhıyla bez yaptık. 1955 yılında boya, apre, kimya bölümlerini kurduk.

O yıllarda, devlete ait Sümerbank Nazilli Fabrikası'ndan başka basma üreten kuruluş yoktu. Biz Ruti tezgâhlarımızda ürettiğimiz ham bezi İtalya'ya, Almanya'ya gönderiyor, o ülkelerde ham bez üzerine basma yaptırtıyor, Türkiye'ye getirip satıyorduk.

1959 yılında kendi tesislerimizde baskıya başladık. Hatalı oldu, düzelttik, öğrendik.

Yıllar geçtikçe 13 bin olan iğ sayısı 120 bine çıktı. 2 bin tezgâh çalışmaya başladı. Düz baskıdan rulo baskıya, bir tek renkten önce dört renge, sonra on altı renge çıktık. Streep printing makineleri geldi. Son olarak Bossa'nın içindeki 360 Ruti tezgâhı teknolojisi eskidi diye çıkarıp, yerlerine en iyi tezgâhlar olan Shulzer makinelerini koyduk.

Bunlar, bizim sanayi işimizin doğuşunu, emeklemesini, yürümesini ve nihayet koşmasını gösteren gelişmelerdir.

Bossa Fabrikası'ndaki ortaklık, yüzde elli-yüzde elli ortaklık esasına dayanıyordu. Fabrika ilk yıllardan itibaren kâr etmeye başladı. Bosnalıların dört genç çocuğunun her yıl sonunda istek-

leri, kârın ortaklar arasında dağıtımıydı. Oysa babam kârın şirkette kalmasını, şirketin hızla güçlenmesini istiyordu. Bu arada paraya ihtiyacı olan ortaklarımızın hisselerinin bir kısmını satmak istediklerini duyduk.

Onların satma niyetleri ortaya çıkınca, biz tereddüde düştük. Acaba, memleketin konjonktürü bu yükün altına girmemizi teşvik edecek yönde mi gelişiyordu? Üstelik Bosnalıların istedikleri fiyat, kabul edilebilecek rakamların da çok üstündeydi.

Ahmet Dallı Bey, görüşlerine saygı duyduğumuz bir insandı. Akbank'ta bizimle çalışırken görmüştük ki, gözü kapalı taraf tutmayan, hakkın ve haklının yanında olabilen bir kişiliğe sahiptir. Bosnalılar fiyat konusunda kesin yetkiyi ona bırakmışlardı. Ahmet Dallı Akbank'tan ayrıldıktan sonra Ankara'da Ticaret Bakanlığı'nda görev kabul etmişti. Kendisini ziyarete gittim. Öncelikle, Bossa'daki hisse senetlerini satın almanın yararlı olacağını söyledi. Bizim de gönlümüz o yöndeydi ama kendimize destek arıyorduk. İş, hisse senetlerinin fiyatı konusuna gelince, kendine göre makul gördüğü fiyatı ortalayarak bana kabul ettirdi. Bu fiyat bizden çok Bosnalıların lehineydi ama, biz Ahmet Dallı'nın adalet anlayışına saygı duyduğumuzdan sesimizi çıkarmadık. Böylece, Bosnalıların hisselerinden yüzde 14,5'ini daha satın aldık.

Biz kârı sermayeye katıp işi daha büyütmek istiyorduk. Onlar ise aksine "parayı dağıtalım" diyorlardı. Bu anlayış farkından dolayı Bosnalılar yüzde 35,5'lik hisselerini de sattılar. Bossa hisselerinin tamamı Sabancı Ailesi'ne geçmiş oldu.

15

İşin "danası"yla uğraşmaktan "anası"na vakit kalmıyordu

Sanayileşme hareketinin yeni yayılmaya başladığı 1950'li, 1960'lı yıllarda, müteşebbis, sadece bir tek üretimle uğraşmıyor, o üretime bağlı birçok hizmeti de yürütmek zorunluluğunda kalıyordu.

Çünkü o yıllarda büyük sanayiyi destekleyecek yan kuruluşlar ortaya çıkmamıştı. Küçük sanayi, büyük sanayiyle işbirliğine hazır değildi. Hatta hizmet sektöründekiler, kamyoncusu, lokantacısı hazır değildi.

Meseła, biz Bossa Fabrikası'nda üretimi yürütebilmek için, sadece tekstilcilik yapmıyorduk. Fabrikanın makinelerinin tamiri ve yedek parça ihtiyacının karşılanması için, Adana'nın en büyük torna atölyesine de sahiptik. Ve bu atölyenin işletilmesi sorumluluğunu taşıyorduk. Torna atölyesinde, kocaman tornalar, frezeler, presler lazım olduğunda el altında bulunsun hesabıyla günlerce boş yatar, bu tezgâhların başında ustalar boş otururdu.

Biz Bossa'da, Adana'nın en büyük marangozhanesini kurmuştuk. Çünkü ihtiyacımız olan sandıkları yapacak bir kuruluş bulamıyorduk.

Bossa'nın yemek servisini biz yapmak zorundaydık. Üç bin-beş bin işçiye her gün yemek çıkardığımıza göre, Adana'nın ve hatta Türkiye'nin en büyük mutfağının, lokantasının işletmecisi durumundaydık.

Kendi ürettiğimiz malları, hammaddelerimizi, kendi kamyonlarımızla taşıdığımızdan, Adana'nın en büyük nakliyecisi, işçilerimizi otobüsle taşıdığımızdan Adana'nın en büyük otobüs işletmecisiydik.

Bunları yapan, bunları yapmak mecburiyetinde kalan bir müteşebbis, acaba aslî işine kendini ne kadar verebilir?

Zamanla şartlar değiştikçe bütün bu işleri başkalarına devrettik. Daha önceki bu tecrübenin çok yararı oldu.

Bazı vesilelerle bize başvurular olur. "Sabancı Topluluğu'na dahil şu fabrikanın, bu kadar matbaa işi var. Onu başkalarına yaptıracağınıza, gelin bir matbaa kurun da kendiniz yapın... Şu kadar ihracat yapıyorsunuz. Gelin birkaç gemi alın da kendi malınızı kendiniz taşıyın. Bu kadar işçiniz var. Onların yemeğini çıkarmak için büyük bir mutfak kurun" gibi...

Kardeşlerim gibi ben de bunlara benzer teklifleri tebessümle karşılarım. Biz bu yollardan geçip bugünlere geldik. Bırakalım herkes en iyi bildiği işi yapsın. Herkes her işi yapmaya kalkarsa, sonuçta kimse bir şey yapamaz.

16

Kardeşlerim



Sabancı Kardeşler'in küçüklükleri. Ayaktakiler (soldan sağa): Şevket Sabancı, İhsan Sabancı, Hacı Sabancı. Oturanlar (soldan sağa): Erol Sabancı, Özdemir Sabancı, Sakıp Sabancı.

Altı erkek kardeştik. En büyüğümüz İhsan Ağabeyim 1931 yılında doğmuştu. Ben 1933 yılında doğdum. Diğer kardeşlerim birer yıl arayla dünyaya geldi. Hacı 1934, Şevket 1935, Erol 1936 ve Özdemir 1937 yılında doğdular.

İhsan



Ağabeyim rahmetli İhsan, benden iki yaş büyüktür. Çocukluğundan beri futbola düşkünlüğü vardı. İlkokul sıralarında ince yapılıydı. Sonra okula devam etmedi. Fakat futbol sevgisi sürdü. Şişmanladı. Boyu da uzundu. Şişmanlık ve iri yapılı vücudu, şahsiyetini, hareketlerini etkilemeye başladı.

Babam İhsan Ağabeyim'i işe ısındırmak için Akçakayalı sarraf Mehmet Efendi'nin oğlu Celal Ilgın'la ortaklaşa, Adana'da Çakmak Caddesi'nde bir manifatura dükkânı açtı. Ağabeyim dükkâna yüzde elli ortaktı. Babam, İhsan Ağabeyim'den on yaş kadar büyük, dolayısıyla hayat ve iş tecrübesi bulunan Celal Ilgın'dan ağabeyime göz kulak olmasını rica etmiş. O da ağabeyimi İstanbul'a alışverişe götürür, daima yanında gezdirirdi. Buna rağmen ağabeyim bir süre sonra bu işten soğudu. Futbolla ilgisi ise devam ediyordu.

Burada bir konuyu belirtmekte yarar vardır. Ağabeyim herhangi bir işe sahip çıkmaz görünmesine, aileyle anlaşmazlıklara düşmesine rağmen, ölümünden üç dört yıl önceye kadar kütlü (çekirdekli pamuk) alım işini aksatmadan yürütmüştür. Sabah

erken kalkar, ailenin kütlü alımlarına katılır, hatta bu işi zaman zaman tek başına da yapardı.

Askere gidip geldikten sonra, annem ve babam ağabeyimi evlendirmeye karar verdiler. O yıllarda teyzem Pakize Civelek Ceyhan'da otururdu. Annem teyzemi çok sevdiği gibi, babam da teyzemin kocası rahmetli Mehmet Civelek'le iyi anlaşırdı. Değişiklik olsun diye, her hafta sonu annem ve babam Ceyhan'a onları ziyarete giderlerdi. Birlikte öğle yemeği yenirdi. Teyzemin fasulye pilakisi, mantı gibi yemekleri çok meşhurdur. Ağabeyim İhsan'ın evlenme konusu konuşulurken, teyzem Ceyhan'daki bir öğretmenin kızından söz etmiş. Akçakayalı olan Rukiye Öğretmen'in Yüksel adında bir kızı varmış. Bizimkiler Yükseli', İhsan Ağabeyim'e istediler.

Ailesinin rızasına rağmen Yüksel'in bu evliliği güç kabullendiği bilinir. Görünürde Yüksel, İhsan Ağabeyim'in şişmanlığından hoşlanmamış ise de gerçekte, bir öğretmen kızı olması sebebiyle kocasından başka bekleyişleri bulunduğu da seziliyordu.

İhsan'ın bir evlilik sorumluluğu taşımasına pek güvenemediklerinden, bizimkiler Yüksel'i eve gelin aldılar. Ağabeyimin Yüksel'den üç çocuğu oldu. Bu arada futbol dışında ciddi bir konuyla da ilgilenmedi. Ailenin sanayi kuruluşlarında da, ticarî kuruluşlarında da yeterli sorumluluklar almadı.

İhsan evlendikten sonra da ev ve iş dışındaki hayatı tercih etti. Zamanının çoğunu Adana'da Demirspor Futbol Kulübü'nde geçirirdi. Buradaki çevresi "İhsan Ağa" diyerek kendisini aşırı derecede severler, sayarlardı. Onu güler yüzlü, hoşsohbet, çok ama çok yardımsever, fakir fukara babası olarak tanırlardı.

İhsan Ağabeyim'in eşi Yüksel'le evliliklerinden iki kız, bir erkek çocuğu oldu. Kızların büyüğü Güler, erkek çocuklardan sonra aileye giren ilk kız torun olarak anne ve babamın ve özellikle babamın büyük sevgisini, ilgisini kazandı.

Ağabeyim İhsan'ın Adana'da bir başka hanımla ilişkisi olmuştur. Bu ilişkiye başta babam ve annem olmak üzere hepimiz büyük tepki gösterdik. Üzüldük. Fakat ağabeyim bu ilişkiyi sürdürdü. Ağabeyimin ilişkisi olan hanımın ismi Nevin Tenik'ti. Bu hanımdan Sevgi ve Sevilay isimli iki kız ve Murat isimli bir erkek çocuk dünyaya gelmiş. Hanımla nikâh bağı olmadığından bu çocuklar Tenik soyadını taşırlarmış. Fakat daha sonra "nesebi gayri sahih" çocukların nesep tashihleriyle ilgili olarak çıkan af yasasından yararlanılarak bu üç çocuğun da soyadları "Sabancı" olarak tashih edilmiş.

Biz bu ilişkiyi ailece tasvip etmediğimizden, İhsan Ağabeyim hayattayken de, onun ölümünden sonra da Nevin Tenik Harum'ı ve çocukları hiç görmedik.

Ağabeyim İhsan öldüğünde ise, nikâhlı eşi Yüksel ve nikâhlı eşinin üç çocuğu yanında, af yasasmdan yararlanarak nesep tashihi yapılan ve soyadı "Sabancı" olarak değişen Nevin Tenik Hanım'dan doğma üç çocuk da ağabeyim İhsan'ın mirasının paylaşılmasına katıldılar.

Hacı



Hacı benden bir yaş küçüktür. Belki bu nedenle çocukluğumuzda en çok Hacı'yla beraber olduk. Evde altı erkek kardeş, altı karyolalı bir odada yatardık. Sonra eve iki oda ilave edildi. Hacı'yla aynı yatak odasını paylaştık, ikimiz de talebelik hayatını fazla sevmedik. Hacı ortaokul son sınıfta tahsili bıraktı. Önce Akbank'ta stajyer memur olarak çalıştı, sonra kütlü alımlarında babama yardım etmeye başladı.

On beş-on altı yaşına geldiğinde babam Erciyas Palas altındaki dükkânlardan birinde Hacı ile Alber Diyap için bir mağaza açtırdı. "Alber Diyap ve Ömer Sabancı Firması" adını taşıyan bu ortak dükkânda, Kleber Koiombus lastikleri, bisiklet, motosiklet, buzdolabı satılıyordu. İnter ve Wabis kamyonlarının, sonra da Peugeot ve Craisler otomobillerinin acentesi oldular. Bu iş birkaç yıl sürdü, Hacı 1954'te Bossa'ya geldi. Ben o yıllarda muhasebede çalışıyordum. Sonra umum müdür muavini oldum. Hacı alım satıma bakıyordu. Askerlik görevi için gidince, benim işlerim Hacı'ya geçti. Umum müdür muavini oldu. Daha sonra Hacı, Ankara'ya askerlik hizmetini yapmaya gitti. Dönüşünde ailemiz, amcamın kızı Özcan'la evlenmesini uygun gördüler. Onlar da "evet" deyince, inşaat halindeki Bossa Apartmanı'nın karşısında Üçevler'de amcamın oturduğu eve, Hacı içgüveyi olarak gitti. Bir yıl

beraber oturdular. (Gülnaz Bacı ağlayarak anneme, "Sen nasıl anasın, herkes eve gelin alır, sen aslan gibi oğlunu içgüveyi veriyorsun" dermiş.) Sonra Bossa Apartmanı'nın inşaatı bitti. Amcam apartmana geçti. Onlar Üçevler'de oturmaya devam ettiler.

Hacı ile Özcan Sabancı'nın çocukları ailenin ilk erkek torunuydu. Babamız Hacı Ömer'in adını koydular.

1963 yılında Mehmet, 1965 yılında Demet doğdu. Hacı Adana'daki işlerin sorumluluğunu üstlendi. Bossa, Teksa, Marsa, Sapeksa ile Çimsa onun bebekleriydi.

Daha sonra Vaksa işleri gelişince, hayır hizmetleri vaktinin büyük bölümünü almaya başladı.

Çocukları büyüyüp yurtiçinde ve yurtdışında tahsillerini tamamladıktan sonra işlerin başına geçmeye başladı.

Hacı da İstanbul'da Çengelköy sahilinde satın aldığı ve onarttığı yalıda daha çok kalma fırsatını buldu.

Sabancı Center tamamlanıp, orada bir ofisi olduktan sonra zamanını Adana ve İstanbul arasında pay etti. Hacı işleri dışında Adana Sanayi Odası başkanı olarak meslekî faaliyetlere büyük zaman ayırırdı. Ayrıca Türkiye İşveren Sendikaları ve Tekstil İşveren Sendikaları başkan yardımcılığı sorumluluklarını da taşıyordu.

Sabancı Topluluğu'nun gelişen iş hacmi içinde Hacı zamanla çimento grubu ile gıda ve yünlü-pamuklu tekstil gruplarının başkanlığını üstlendi. Çimentoda Avrupa'nın devi CBR'yle yüzde elli-yüzde elli ortaklık tesisinde, Fransız Carrefour büyük mağaza zinciriyle ortaklık kurulmasında, Kraff ve Danon firmalarıyla ortaklık kurulmasında kişisel çabalarıyla başarıya ulaştı.

Hiç beklenmedik bir dönemde Hacı akciğer kanserine yakalandı. Tüm tedavi imkânlarının kullanılmasına rağmen erken kaybettik.

İşteki başarıları yanında, zamanının büyük bölümünü verdiği Vaksa'nın hayır işlerinde geride bıraktığı yüzü aşkın kalıcı eser onun bu fani hayata katkılarını ortaya koyuyor.

Hacı'nın büyük oğlu Ömer, holding yönetim kuruluna üye olarak girdi. Sasa'nın sorumluluğunu üstlendi. Arzu'yla evliliğinden Hacı ve Hakan isminde iki çocuğu var.

Oğlu Mehmet gıda grubunda sorumluluk üstlendi. Zeynep'le evliliğinden Faruk Selami isminde bir oğlu var.

Kızı Demet, Cengiz Çetindoğan'la evlendi. Pırıl ve Merve isminde iki kızları var. Demet önce Teksa'nın konfeksiyon bölümünde, daha sonra tekstil üretiminin diğer alanlarında sorumluluk üstlendi. Çalışmayı seven başarılı bir işkadını oldu.

Şevket



Şevket, ilkokulda da derslerini seven bir çocuktu. O yıllarda, Adana yakınındaki Tarsus Amerikan Koleji ünlü bir okuldu, ilkokulu bitirince yatılı olarak Tarsus Amerikan Koleji'ne yazdırdılar. Başarılı oldu. Hafta sonu cumartesi, pazar günleri eve döndüğünde evimiz neşelenirdi.

Koleji tamamladığında, diğer arkadaşları gibi yurtdışında tahsiline devam etmek istedi.

Babam bu isteği önce tereddütle karşıladı.

Kendisi okumamıştı ama, okumanın gereğini iyice içine sindirmişti. Ayrıca, yabancı bir dilin insan değerini daha da artıracağı fikrine sahipti. Kardeşimi ancak bir tanıdığının yanına gönderebilirdi. Yurtdışında bir tanıdığın kontrolü olmadan oğlunun yanlışlıklar yapma tehlikesinden korktuğu anlaşılıyordu.

Bossa'nın makine alımları sırasında babam Manchester'de "Moder and Plat" firmasının müdürlerinden Mr. Chesher isimli bir İngiliz'le tanışmış, dost olmuştu. "Mademki Şevket yurtdışında tahsil yapmak istiyor, Manchester'de Mr. Chesher'in yanına gitsin" dedi.

Şevket Manchester'de yüksektahsilini tamamladı. Tekstil mühendisi oldu.

Dönüşünde, Bossa'nın teknik mutfağına girdi, iplikhanede çalıştı. Teknik müdür oldu. Askerliğini yaptı.

Askerlikten sonra, aile Şevket'i evlendirmek için kız aramaya başladı. Ahmet Sapmaz'ın ilk eşinden yedi kızı, babamın altı oğlu vardı. Ahmet Sapmaz ile Hacı Ömer, pek çok işi ortak yapmışlardı, iki aile arasında bir akrabalık kurulması da kısmetmiş. Kuruldu. Sapmazların kızlarından Hayırlı, lisede öğrenciydi. Şevket'le birbirlerini beğendiler. Evlendiler. Onlar için Bossa Apartmanı'nda bir daire döşendi. Yerleştiler.

Adana'daki işlerimizin bir bölümünün sorumluluğunu üstlenen Şevket'in bir süre sonra Avrupa'da gelişen işlerimizin başına geçmesine karar verdik.

İlk yıllarda Türkiye Avrupa'dan sadece mal alıyordu. Kredi imkanları sınırlıydı. Türkiye'nin döviz imkânları sınırlıydı.

Değişik kollardaki yatırımın ve üretimin aksamaması için ilişki içinde bulunduğumuz firmalarla yakınlığın önemine inanarak Frankfurt'ta bir ofis açtık.

Şevket eşini, çocuklarını alarak Almanya'ya taşında.

Yurtdışındaki faaliyetleri önce ithalat işlemlerinde daha sonra ihracata geçişte ve ihracatın gelişmesinde büyük yarar sağladı.

Şevket iş imkânlarının gelişmesi doğrultusunda ofisini Frankfurt'tan Londra'ya taşıdı. Sabancı Topluluğu'nun Londra'daki teşkilatını geliştirdi.

Kardeşimiz Özdemir'in vefatından sonra Türkiye'ye döndü. Üzerindeki sorumluluklara ek olarak Özdemir'in bıraktığı boşluğu doldurma fedakârlığını gösterdi.

Oğlunu ve kızlarını yurtiçinde ve yurtdışında iyi okullarda okuttu.

Kızı Sadıka'nın Kâzım ve Can isminde iki oğlu var. Kızı Emine, Erhan Kamışlı'yla evlendi. London School of Economic'i bitiren Emine Aksigorta'da çalıştı. Eşi Erhan Kamışlı çimento grubunun başında. Fethi Ali ve Kerem isminde iki oğlu var. Şevket'in oğlu Ali ise, Colombia'da MBA derecesi aldıktan sonra bankada çalıştı. Ardından holdingde sorumluluk üstlendi. Vuslat Doğan'la evlendi. İki çocuğu oldu. Şevket de İstanbul'da Kanlıca'da bir yalı satın aldı. Zamanının büyük bölümünü İstanbul'da geçiriyor. İşleri ve sorumlulukları nedeniyle Londra'daki evini de açık tutuyor. Ayın belli günleri İngiltere'de kalıyor.

Erol



Erol, küçüklüğünden beri disiplinli, intizamlı, temizliğe düşkün, uslu bir çocuktu. Aile bağları kuvvetliydi. İlkokuldan sonra onu da Şevket'in yanına, Tarsus Amerikan Koleji'ne gönderdiklerinde, annesini, babasını, evini özleyerek ağlaması, eve dönmek istemesi olay oldu. Babam otoritesini kullandı. "Hayır... Dönmek yok, okumaya devam edeceksin" dedi. Kardeşim bir süre sonra okula alıştı, böylece, Erol da okumamış bir işadamı olmak yerine, tahsilli bir işadamı olabilme şansına kavuştu.

Şevket İngiltere'de olduğundan, Erol da Manchester'e Mr. Chesher'in ve Şevket'in yanına gönderildi. Orada yüksektahsilini ekonomi dalında başarılı şekilde tamamladı.

Askerliğini yaptıktan sonra, Bossa Un Fabrikası'nda veznedar ve müdür oldu. Fakat daha ilk günlerden itibaren ailenin malî ve finansman işlerindeki bütün sorumluluklar Erol'a geçti. Ailenin fon akımlarını o yönlendirmeye başladı. Bugün de aynı sorumluluk ondadır.

Erol'un evlenmesi söz konusu olduğunda, ailenin İstanbul'la ilgisi artmıştı, babam ve annem Emirgân'daki Atlı Köşk'e gidip ge-

liyorlardı, işte bu sırada, Kadir Has'ın eşinin akrabalarından Belkıs'ı annem görüp çok beğenmiş. Erol'la tanıştırıldılar. Anlaştılar. Düğünleri Adana'da yapıldı. Onlar da Bossa Apartmanı'nda bir daireye yerleştiler.

Akbank'ın Genel Müdürlüğü Adana'dan İstanbul'a naklolunduğunda Erol da evini İstanbul'a taşıdı. Önce Bebek'te bir apartman dairesinde kalıyordu. Sonra gene Bebek'te bir ev satın alıp yerleşti. Erol bütün çabasını banka ve sigorta faaliyetlerinde yoğunlaştırdı. Akbank'ın ve sigorta grubunun başarısı onun gayretlerinin eseridir. Kızlarını yurtiçinde ve yurtdışında iyi okullarda okuttu.

Suzan, Haluk Dinçer'le evlendi. Bir oğlu bir kızı oldu. Oğluna Haluk Akay, kızma Ceyda ismini koydular. Çiğdem, Faruk Bilen'le evlendi. Suzan da, Çiğdem de Akbank'ta üst yönetici olarak çalıştı. Suzan Dinçer profesyonel bir bankacı olarak yönetimde giderek artan sorumluluk üstlendi. Genel müdür muavini oldu. Haluk Dinçer ile Faruk Bilen holdingde tepe yönetici olarak sorumluluk taşıyor.

Özdemir



Özdemir de Şevket ve Erol'un geçtikleri yoldan yürüdü. Tarsus Amerikan Koleji'ne, oradan Manchester'de Mr. Chesher'in yanına gitti. Kimya mühendisliği tahsili yaptı. Daha sonra İsviçre'de aynı dalda ihtisas sahibi oldu.

Babamın ölümünde tahsili bitmek üzereydi.

Cenaze merasimine geldi. Birkaç hafta sonra geri döndü. Tahsilini tamamladı, askerliğini yaptı. O da İstanbullu bir ailenin çocuğuyla, Sami Girişken'in kızı Sevda'yla evlendi.

Bossa Apartmanı'nda Özdemir için de bir daire döşendi.

Özdemir dünyaya açık kişiliğiyle Sasa'yı, Temsa'yı şaha kaldırdı. Teknoloji transferi ve ortaklıklar kurmada çok başarılı oldu. Önce otobüs, sonra inşaat ve yol makineleri, nihayet otomobil üretiminde ülke çapında büyük atılımlar gerçekleştirdi.

Çocukları büyüyünce İstanbul'da bir ev kurma arayışına girdi. Beylerbeyi'nde bir yalı yaptırdı.

Karısını, oğlunu ve kızını İstanbul'a taşıdı. Adana'ya gittiğinde Sabancı Apartmanı'ndaki dairesinde kalıyordu. Hiç beklenmedik

bir zamanda terörün kurbanı oldu.

1996 yılının 9 ocak günü İstanbul'da Sabancı Center'ın holding kulesinin yirmi beşinci katındaki odasında, Toyotasa Genel Müdürü Haluk Görgün'le iş konuşması yaparken, çok iyi korunduğu sanılan binaya giren teröristler, önce kapılarındaki sekreter Nilgün Hasefe'yi, daha sonra Haluk Görgün ile Özdemir'i tabancayla öldürdüler. Bu katliamın nedeni hiç anlaşılamadı. Failleri olarak belirlenenlerden yakalanan tek kişi hapishanede öldürüldü. Sır perdesi aralanamadı. Olan Özdemir'e ve çalışma arkadaşlarına oldu.

Özdemir Sabancı'nın "farklılığı", "proje üretme becerisi"ydi. Bu beceri "doğuştan" gelme bir yetenek değildir. Bu beceri eğitim, teknolojik gelişmeler izleme, yoğun dış temas, ilişki kurma ve organizasyon yetenekleri ve dinamizm "yumağı"ndan oluşur.

Kamuoyu Özdemir Sabancı'yı Toyota Otomobil Fabrikası nedeniyle tanıdı. Toyota Otomobil Fabrikası Türk otomotiv sanayiinde çağdaş teknolojiye geçişte ve dışa açılmada kilometre taşıdır. Rakip otomobil üreticileri bile, "Türkiye'de otomobil sanayiinin tarihi, 'Toyota'dan önce ve Toyota'dan sonra' diye iki devreye ayrılır" derler.

"Özdemir Sabancı Toyota'dan önce Japon Mitsubishi firmasıyla işbirliği halinde Adana'da Maraton ve Prenses tipi otobüs üretimini gerçekleştirdi. Mitsubishi'yle işbirliği halinde gerçekleştirilen yatırımda, çağdaş teknolojiyle donatılmış otobüs üretiminin gerçekleşmesi, yıllar önce Türkiye'ye gelen ve teknolojilerini geliştirmeyen, tesislerini modernleştirmeyen rakipleri harekete geçirdi. Sektöre dinamizm getirdi.

Adana'daki Mitsubishi tesislerinde daha sonra küçük ve orta boy ticarî araç üretimi başladı.

Özdemir Sabancı'nın kamuoyunca bilinmeyen ana uğraşı alanı petrokimya ürünleriydi. 1966 yılında Adana'da kurulan Sasa'yı dev bir kimya tesisi haline getirmişti. Üretiminin yarısından fazlasını Batı pazarına ihraç eden ve 1995 yılı cirosu 25 trilyon lira dolayına ulaşan Sasa'ya ek yeni petrokimya tesislerini projelendirmiş, uygulama aşamasına getirmişti.

Özdemir Sabancı'nın "proje 'pipe-line'ı"nın (proje paketinin) içinde yer alan ve uygulama aşamasına gelen, bağlantıları yapılan önemli projeler şunlardı:

– Yumurtalık'ta yeni bir polyester ve sentetik elyaf tesisi kuruyordu. Bu 450 milyon dolarlık bir yatırımdı.

– Yumurtalık'ta 250 milyon dolarlık yatırımla enerji üretimine geçiyordu.

– DMT (dimetil tereftalat) ve TPA (tereftalik asit) isimli kimyevî maddelerin hammaddesi olan paraksilen üretmek için dünyanın kimya devleriyle ortaklık halinde Yumurtalık'ta 500 milyon dolarlık, en ileri teknolojide bir tesis gerçekleştiriyordu.

– Sasa'nın DMT üretim kapasitesini 100 bin tondan 240 bin tona yükselten yatırım tamamlanırken, polyester elyaf, iplik ve pet şişe üretiminde DMT yanında TPA üretmek için dünyanın petrol devlerinden Amaco'yla 450 milyon dolarlık bir yatırım için anlaşmaya varmıştı.

Dünyanın petrokimya devleri Amerikan ve Avrupa firmalarıyla Avrupa'da ortak yatırım projelerine başlanıştı.

Sasa'da yıllardır birlikte proje çalışması yaptığı arkadaşı Ali Doğan Eserce'ye ölümünden önceki hafta şunları söylemiş: "Ne oldu, ne değişti bilmiyorum... Çoğu rakibimiz olan Amerikalı, Avrupalı ve Japon yabancı firmalar şimdi Avrupa'da ve Türkiye'de bizimle ortaklık yapmak için her gün bir proje teklif ediyorlar..."

Değişen bir şey yoktu... Yabancılar Özdemir Sabancı'nın "doğurgan, yapıcı" kişiliğini keşfetmişti.

Nedim Bozfakıoğlu der ki: "Özdemir Sabancı insanın aklından geçiremeyeceği şeyleri proje haline getirip, ortaya koyma ve insanları ikna etme yeteneğine sahip bir müteşebbisti. 'Vizyon' denilen şey herhalde budur..."

Özdemir Sabancı'nın "insanın aklından bile geçmeyen" projeleri "havadan sudan-hayalî projeler" değildi. Hepsi dünya kalitesinde ve dünya fiyatlarıyla üretim yapan, kısa sürede kazanç sağlayan projelerdi. İşte bu nedenle Özdemir Sabancı son yıllarda Japon sermaye çevrelerinin Avrupa ve Amerika kimya devlerinin peşinden koştukları Türk müteşebbisi olmuştu.

Özdemir Sabancı, iş doğurma, aş doğurma yeteneği üstün bir kişiydi.

Türkiye böyle insanlar sayesinde gelişecek... Türkiye'de yeni projeler hazırlanacak, yeni yatırımlar yapılacak, Türkiye dünya kalitesinde ve fiyatında üretim gerçekleştirerek dünya pazarında rekabete çıkacak ise Özdemir Sabancı gibi insanlar sayesinde olacak bu... Her Türk insanı, Özdemir Sabancı çizgisine kolay kolay gelmiyor.

Özdemir Sabancı'nın kaybı sadece Sabancı Topluluğu, ailesi için değil, Türk sanayii için de bir kayıp oldu. Çünkü en "olgun" çağında, en verimli olacağı dönemde, en önemli projeleri gerçekleştirmek üzereyken "bir kurşun" aldı götürdü...

Özdemir Sabancı'nın terör kurşunuyla hayatını kaybetmesi,

maalesef, başta Japon sermayesi olmak üzere ABD ve Avrupa firmalarının Türkiye'ye bakış açılarını olumsuz etkiledi. Çünkü o çevrelerde Özdemir Sabancı Türkiye'nin en fazla bilinen, tanınan müteşebbislerinin başında geliyordu.

Özdemir Sabancı çalışacağı kişileri seçmekte çok titizdi. Yetenekli kişilerle, üreten kişilerle çalışırdı. Özdemir Sabancı'yla birlikte hayatını kaybeden Toyotasa Genel Müdürü Haluk Görgün, Japonya dışında bir otomotiv fabrikasında Japon kalitesinde üretim becerisini göstermiş, yerli ve yabancı otomotiv sanayii üreticilerinin beğendiği çok iyi yetişmiş ve yetenekli bir profesyonel yönetici, sekreter Nilgün Hasefe yetenekleri, birikimi ve kişiliğiyle gerçek bir yönetici sekreteriydi.

Üçü de yok oldu...

Özdemir'in yurtdışında çok iyi eğitim gören oğlu Demir Sabancı holdingin yönetiminde görev yapıyor. Kızı Serra Sabancı yükseköğrenimini Türkiye'de tamamladı.

17

Evliliğim

1955 yılında, Bossa'da tekstil fabrikasında ticaret müdürü olarak çalışıyordum. Adana'da İncirlik Hava Üssü'ndeki Amerikalı askerler Adana'dan ayrılırken buzdolaplarını, çamaşır makinelerini, otomobillerini satıyorlar. O zamanlar Türkiye'de bunlar üretilmediği gibi, ithal de edilmiyor.

Bir Amerikalı çavuşun Pontiac marka beyaz spor arabasını almak istedim. Amerikalı çavuşla anlaştım. Fakat bunu babama söyleyip, onun müsaadesini sağlamam gerekiyor. Tabiî hemen itiraz etti. "Evde bir Cadillac var. İşe beraber gidip, beraber geliyoruz. Ne yapacaksın ikinci bir otomobili?" dedi.

Annem benim tarafımı tuttu, ince zekâsıyla babamı kandırdı. Otomobili aldım. Araba kullanmayı babamın Cadillac'ında şoförümüz Mehmet Ağa'dan öğrenmiştim. Başlangıçta itiraz ettiğinden, otomobilin parasını babamdan isteyemedim, kendi tasarruflarımla bedelini ödedim. Bir süre sonra da, babam amcama bir otomobil satın aldı.

O yıllarda otomobil sahibi olmak, büyük bir ayrıcalık. En yakın iki arkadaşım, Allah'ın Oğlu Mustafa ve Kemal Özgür'le Adana sokaklarında devamlı gidip geliyoruz. Otomobil sayısı az, arabası olan hemen göze çarpıyor. Gençlerde otomobil alanların ilk yaptıkları şey de, güzel kızların bulunduğu yerlerden geçmek. Bizim mahalleye yakın bir evde hâkimin güzel kızı ve onun bir arkadaşı var. Biz otomobille devamlı evlerinin önünden geçiyoruz. O günlerin şartlarında kızlarla yakın arkadaşlık etmek, beraber dolaşmak imkânı yoktu. Hatırladığıma göre, otomobilime yalnız binen ilk genç kız, o zamanlar Ziraat Bankası şubesinde çalışan bir hanım oldu. Onu arabama aldım, beraber Karataş'a gittik, yemek yedik. Sonra getirip evine bıraktım.

Adana'da o yıllarda "bar" diye adlandırılan, sazlı-kızlı eğlence yerleri boldu. Bazı gençler buralara devamlı gider, hesapsız para harcarlardı. Ben gençliğimde, arkadaşlarla nadir de olsa değişik vesilelerle buralara giderdim. Fakat hoşlandığımı söyleyemem.

O zamanlar, bir kız arkadaşım olmadığı ve dans da bilmediğim için, eğlence yerlerine gidemiyordum. Spor yapmamamın eksikliğini de duymazdım. Bunları yapamadığım için dertlendiğimi hatırlamıyorum. Ancak yıllar geçip yaşım bunları artık yapamayacak kadar ilerlediğinde, "Biz gençliğimizde dans da edemedik, bir amerikan bara tüneyip her gece içkimizi yudumlamak zevkini de tadamadık" gibi duygulara kapılmadım diyemem.

Amerikalı çavuştan aldığım kullanılmış otomobil arıza yapmaya başladı. Motoru yandı. 1957 yılında İstanbul'dan Ankara yolcu gemisine yükledim. İtalya'ya otomobili tamir ettirmeye götürdüm. Bana kim İtalya'ya gitmeyi tavsiye etti, neden gittim, şimdi hatırlayamıyorum. Vapurdan Cenova'da indim. Arabayı tamirciye bıraktım. O fırsattan istifade dolaşmaya başladım. Bir gün sokakta, Türkçe konuşan bir genç kıza rastladım. Yurtdışında Türkçe konuşan birine rastlamanın heyecanıyla ilgi gösterdim. Tanıştık. Bir veya iki defa pizzacıya götürdüm. Onu dünyanın en akıllı, en kültürlü kızı olarak görüyordum. Güzel olup olmadığını bile hatırlamıyorum şimdi. "Bununla evlenilir" diye düşünmüştüm o zaman. Fakat bunu belli edecek hiçbir şey söylemedim. Hiçbir harekette de bulunmadım.

İşte böyle duygularla dolu olduğum bir çağda, babam bir akşam evde beni bir kenara çekti, "Oğlum Sakıp, senin artık evlenme çağın geldi. Biz annenle teyzenin kızı Türkân'ı sana münasip görüyoruz, ne dersin?" diye sordu.

Teyzemin kızı Türkân'la söz kesildi. Tören falan yapılmadan birer yüzük takıldı. Nişanlandık. 1957 yılının haziran ayında düğün yapılmasına babam karar vermiş. O zamanlar Adana'nın ve hatta Çukurova'nın en büyük salonu, Erciyas Palas lokantasının salonu. Zengin aileler nişan-düğün törenlerini bu salonda yapıyorlar. Kaldı ki, Erciyas Palas bizim mülkümüz. Normal olarak düğünün orada yapılması gerekir.

Ama babamdaki "iş aşkı" bana da bulaşmış, daha o tarihlerde "işe mecnun" hale gelmiş olmalıyım ki, düğünü Bossa Fabrikası bahçesinde yapalım diye tutturdum. Türkân da gönüllü veya gönülsüz bunu kabul etti. O sırada Bossa Fabrikası'nda umum müdür muavinliğine yükselmiştim. Fabrikanın bahçesini ışıklarla donattık. Müşteriler, fabrika müdürleri ve dostlar, aşağı yukarı



1956 yılında Adana'da yapılan düğün töreni.

beş yüz kişi geldi. Önce belediye memuru nikâhı kıydı. Sonra biraz caz-saz, düğün dağıldı.

Türkân'la evlenmemiz bir süre gecikmişti. Oturmayı düşündüğümüz evdeki kiracının evi boşaltmasını bekledik. Bossa Apartmanı'nın karşısındaki Üçevler'in ortasındaki küçük evde, Can Eliyeşil kirayla oturuyordu. Ricamız üzerine evi boşaltınca, dayadık döşedik. Karım bu eve gelin geldi.

Benim o yıllarda üzeri açık, kırmızı ve beyaz renkli "Oldsmobille 88" tip bir spor otomobilim vardı. Arabayla karımı İstanbul'a götürdüm, İstanbul'dan Ankara vapuruna bindik. Otomobili de vapura yükledik. Cenova'da gemiden ayrıldık, İtalya'dan Fransa'ya, Paris'e kadar gezdik. Türkân bu balayı gezimizle ilk defa yurtdışına çıkmış oldu.

Akrabadan bir kızla evlenmenin getirdiği rahatlıklar vardır. Bir kere, iki taraf birbirinin ailelerini tanır. Aileler birbirinin dengi olup olmadığını, iki gencin yetişme şekillerinin birbirine uyup uymadığını bilir, iki taraf ailesinin birbiriyle anlaşıp anlaşamayacağı tehlikesi azalır.

Bazı aileler, varlığımız yabancıya gitmesin diye aile içi evliliğe önem verirler. Türkân'la evlenirken ben de, ailem de böyle bir düşünce içinde olmadık. Babamın "Bildiğin ayranı, bilmediğin yoğurda değişme" nasihatinin etkisinde kaldığım muhakkak. Türkân'la evlendim, hiç de pişman olmadım. Türkân'ın annesi Pakize Hanım, teyzemdir. Annem'le çocukluklarından beri ayrılmamışlardır. Annem, babamla evlendikten sonra diğer kardeşi Saliha'yı da, babamın küçük kardeşi Mehmet Sabancı'yla evlendirmiştir. Ben aile içi evliliğin ne birincisi, ne sonuncusuyum. Baba tarafımda da, anne tarafımda da aile içi evlilikler çoktur. Kardeşim Hacı da aile içi evlilik yapmıştır.

Turgut Özal'ın ısrarıyla holding merkezi İstanbul'a taşınınca, benim de evimi İstanbul'a nakletmem gerekti. Doğrusu, o günlerin tansiyonu içinde bunu kabul etmek çok güçtü. Biz işimizi Adana'da kurmuştuk. İşimizin başından ayrılırsak, işlerin aksayacağına inanıyorduk.

Bizim Adana'da bir söz vardır, "Adana'da oturup Yüreğir'de tarla işlenmez" derler. Bazı çiftçiler cepleri para görünce, Yüreğir'deki güzelim tarlalarını bırakıp, Adana şehrinde otururak çiftçilik yapılır sandılar. Tabiî sonunda, güzelim işleri sahipsiz kaldığından bozuldu. Adana'da iş kuran bazı işadamları da, işleri tıkır tıkır giderken, sırf İstanbul'da oturmak için, evlerini oraya taşıdılar. Böylece sahipsiz kalan işler bozuldu. İnsan işinin başında olmalı.

İstanbul'a geldik. Arnavutköy'de bir apartman dairesi satın aldım. Kalabalık ev yaşamından, karıkoca ve çocuklarla, bir apartman yaşamına geçmek bize güzel bir değişiklik olarak göründü. Apartman yaşamından ailecek hoşlanıyorduk.

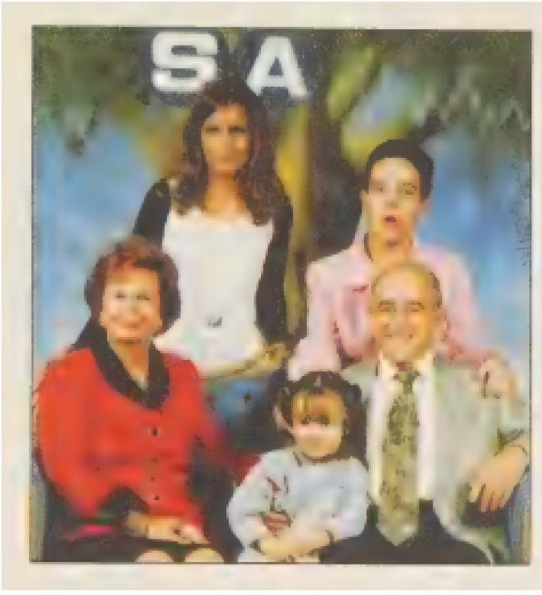
Daha sonra kardeşlerim, holding yönetim kurulu başkanı olarak babamızdan kalan Atlı Köşk'te yaşamaının doğru olacağını söylediler.

Atlı Köşk'ü onarttık ve orada yaşamaya başladık.

Atlı Köşk'ü, Sakıp Sabancı Müzesi haline dönüştürmek şartıyla, içindeki eşyalar, tablolar ve heykellerle birlikte Sabancı Üniversitesi'ne bağışlamaya karar verdiğimde, Beylerbeyi'nde bir eski yalı satın aldık. Bu yalıyı, kendi yaşam ihtiyacımıza göre düzelttirdik. Yenilettik. Yazları bu yalıda yaşıyoruz. Atlı Köşk müzeye dönüştükten sonra kış aylarında köşke bitişik arsadaki küçük konakta yaşamayı planlıyoruz.

18

Çocuklarım



Büyük kızım Dilek, küçük kızım Sevil, torunum Melisa ve eşim Türkân Sabancı.



Türkân ve 1971'de doğan oğlum Metin.

İlk çocuğum kız oldu. 1964 yılında doğdu. Çok çocuk dilediğimiz için "Dilek" ismini verdik. Karım erken doğum yaptı. Kızımızın ayakları eğri basıyordu. Ancak o zaman, "aile içi evliliklerin çocukların sağlığındaki kötü sonuçlarından" haberdar olduk. Daha önce bilmiyorduk. Çok uğraştık. Epey doktor, epey ülke dolaştık. Allah'a şükür Dilek yardımsız yürüyecek güce erişti.

1970 yılında ise bir oğlumuz oldu. Erkek çocuğa kavuşmanın sevinciyle "Metin" adını verdik. Allah'ın kararı Metin "spastik"miş. Spastik, bize yabancı bir kelimedir. Türkçe karşılığı "beyin özürlü" demektir. Beyin özürlü ya doğuştan ya da doğumdan hemen sonra "bilinmeyen nedenlerle, tıbbın âciz kaldığı nedenlerle" ortaya çıkarmış.

Zamanla öğrendim. Bu tip beyin özrü, çocuğun hareketlerini kontrol etmeyi önlüyor. Beyin özrünün de derecesi var. Spastik çocukların bazıları yürüyebiliyor. Bazıları normal zekâlı oluyor. Fakat belli hareketlerini kontrol edemiyor. Benim oğlum tam spastik olduğundan, hiçbir hareketini kontrol edemiyor, yani ne yürüyor, ne anlıyor ve ne de konuşuyor.

Öğrendiğime göre, bugün dünyada ilkokul çağındaki çocukla-

rın yüzde 15'i değişik şekilde özürlü olurmuş. Bunların da beşte biri, yani ilkokul çağındaki çocukların yüzde 3 kadarı spastik çocuklarmış. Tabiî bunlar da değişik ölçülerde beyin özürlü oluyor.

Oğlum Metin'in durumu beni ve karımı çok üzdü. Avrupa ülkelerinde, İngiltere'de, ABD'de en tanınmış hastane ve doktorlara gittik. Derde çare bulunamayacağını anlayınca, teessürümüz arttı.

1973 yılında üçüncü çocuğum, "Sevil" doğdu. Allah'a şükür, kızım Sevil normal bir çocuk olarak dünyaya geldi. Evimizin neşe kaynağı oldu. Kızım Dilek yurtiçinde ve yurtdışında eğitimini tamamladıktan sonra bir iş arayışına girdi. İnsan ilişkilerini ve seyahati sevmesi, yabancı dil bilgisi onu turizm işine yöneltti. Dilek İngilizce, Fransızca dillerini iyi konuşur. Vista isminde bir seyahat şirketi kuruldu. Onun başına geçti. Şirket yabancı seyahat şirketleriyle işbirliği içine girdi. Fındıklı'da bir bina satın alındı.

Yaşı ve çevresi gereği ayrı bir ev açmak istedi. Akmerkez'de bir daire alarak, dayadı döşedi. Yarı orada yarı bizimle yaşamaya başladı.

Kızım Sevil üniversite eğitimini tamamlamadan Erhan Tapan'la evlendi. Üniversite eğitimini İngiltere'de sürdürdü. Bu arada bir kız torunumuz oldu: Melisa. Melisa Londra'da doğdu. Fakat Sevil'in evliliği yürümedi. Eşinden ayrıldı. Türkiye'ye döndü. Melisa evimizin neşe kaynağı haline geldi. Sevil Türkiye'de üniversite eğitimini tamamladı. Holdinge bağlı şirketlerde çalışmaya başladı.

Oğlum Metin'in hastalığı maalesef bütün tıbbî müdahalelere rağmen düzelemedi. Karım Türkân, oğluna şefkat ve ihtimamla bakmaya devam ediyor.

Metin'i imkân oldukça yurtiçinde ve yurtdışındaki gezilerde yanımıza alırız. Onun için hiçbir zaman evin dışında bir yaşam düzeni düşünmedik.

O ölçüde ki, hislerimi kontrol edemez duruma geldim. Nerede bir sakat çocuk görsem ağlıyordum. Havaalanlarında, sokakta bu ağlamam o kadar belli hale geliyordu ki, kimse görmesin diye hemen bir tuvalete girip orada gözyaşı döker oldum. Sadece sakat çocuklar değil, "rap rap" yürüyen askerleri veya çakı gibi hazır ol vaziyetinde duran nöbetçiyi gördüğümde de oğlumun durumu aklıma geliyor, gözyaşlarımı kontrol edemiyordum.

On yıl kadar bu böyle sürüp gitti, insan tabiatı gereği zamanla yüreğim "nasırlaştı", oğlumun durumunu "kader" olarak kabul etmeye başladım. Bir gün, işyerimde, daha önceleri Devlet Planlama Teşkilatı'nda çalışmış olan Yüksek Mühendis Muammer Dol-



1996'da hizmete açılan Metin Sabancı Spastik Çocuklar ve Gençler Eğitim, Üretim ve Rehabilitasyon Merkezi (Küçükbakkalköy-İstanbul).

macı'yla sohbet ediyordum. Muammer Dolmacı, dinî inanışları kuvvetli bir kişiydi. Metin'i sordu. Ben gene kendimi kontrol edemeyip ağlamaya başlayınca, "Bu Allah'ın çizgisi, sen değiştiremezsin. Ama damdan düştün, bağrın yanıyor. Diğer damdan düşenlerin de bağrının yandığını bil. Sen imkânın olduğu için, tüm kapıları sonuna kadar zorlamış, en sonunda gerçeği öğrenmişsin. Ama imkânı olmadığı için tüm kapıları zorlayamayan, kapıların ardında ümit olduğunu sanıp yüreği yananlara yardımcı olmak senin görevin" dedi. Bu konuşma üzerine durumu incelettirdim. Türkiye'de spastik çocuklar için kurulmuş hiçbir müessese yoktu. Her ülkede ve hatta komşumuz Yunanistan'da bile vardı. Oğlumun hastalığı sebebiyle tanıdığım doktorlardan fikirler alıyordum. Şahsî ilgilerini rica ettim. Vakıfımızın gerçekleştirdiği ilk projelerden biri İstanbul'da Üsküdar'da kurduğumuz Erol Sabancı Spastik Çocuklar Tedavi ve Eğitim Merkezi'dir. Zamanla çağdaş bir müessese kurma arayışına yöneldik. Ve böylece Kadıköy'deki Metin Sabancı Spastik Çocuklar ve Gençler Rehabilitasyon Eğitim ve Üretim Merkezi ortaya çıktı. 35 bin metrekare arsa üzerinde 8 bin metrekare kapalı alana sahip Metin Sabancı Spastik Çocuklar Merkezi'nin erken eğitim ve spastik gençler ünitesi Türkiye'de alanında öncü kuruluş olarak faaliyetini sürdürüyor.

19

Emirgân'daki Atlı Köşk

Babam, Anadolu insanının alışkanlığı doğrultusunda, imkânlarının bir kısmını gayrimenkula yatırmaya başladı. Anadolu geleneğinde, servetin bir kısmını altın ve gayrimenkul satın almak şeklinde yatırıma dönüştürmek, bir ölçüde "hayatın iniş çıkışlarına karşı ailenin geleceğini teminat altına almak" anlamına gelir.

Babamın İstanbul'da bir gayrimenkul edinme arzusu 1949 yılında belirdi. "İstanbul'a gidip geliyoruz. Orada büyükçe bir ev alalım. Gider yazları çoluk çocuk otururuz" demeye başladı. Anadolu'dan İstanbul'a gelenlerin ve hele "nargile" tiryakilerinin İstanbul'da ilk uğrakları Emirgân'dır. Emirgân'da asırlık çınarın gölgesinde "nargile tokurdatmak", "bir bardak demli çay içmek", bu arada Boğaz'ın mavi sularını seyretmek, Anadolu'dan gelenlere İstanbul'un en çekici yanıdır. Babam da Emirgân'daki Çınaraltı'nda nargile tokurdattıktan sonra, annemi ve beni yanına alarak satılık ev aramaya başladı. Bizi Muhlis Bey isimli bir kişinin evine götürdüler. Modern yapılmış bir evdi. Özellikle benim çok hoşuma gitti.

Mösyö Hummos isimli bir aracı ise bizi, bugün Emirgân'da sahip olduğumuz köşke götürdü. Bu köşkte, Kavalalı Mehmed Ali Paşa ahfadından, Hıdiv İsmail Paşa'nın torunlarından Prenses İffet Hanım yaşıyordu. Prenses İffet Hanım, köşkün ve bahçesinin bakım masraflarının fazlalığı ve belki de yurtdışında yaşama arzusuyla köşkü satışa çıkarmıştı.

Babam 302 bin liraya bu köşkü satın aldı. "Muhlis Bey'in evini neden almıyoruz?" soruma babamın cevap olarak, "Muhlis Bey'in evinin bahçesi 3 bin metrekare. Halbuki bu köşkün bahçesi 22 bin metrekare. Büyük yer, büyük arsa her zaman iyidir. Büyük arsaya rahmet fazla yağar. Büyük yerde insan daralmaz. Evin büyü-

ğü de iyidir, adamın büyüğü de iyidir. İnsan iş tuttu mu büyük tutmalı. Aile dediğin büyük olmalı. Büyüğü idare edenin kârı da büyük olur" dediğini, sonra da "Yalnız burnunu büyütmeyeceksin" diye nasihat verdiğini hatırlıyorum.

Babamın nasihati beni çok etkilemiş ki, o günden sonra ben de "büyük"ten hoşlanmaya başladım. "Büyük" düşünmeye alıştım. Çalıştım, çalışıyorum.

Emirgân'da 1949 yılında satın aldığımız ev, barok mimarî tarzında Mısır Hıdivi İsmail Paşa tarafından yaptırılmıştır.

Babamın Emirgân'da 302 bin liraya ev satın aldığının Adana'da duyulması üzerine, o zamanki ortağı Nuri Has, "Babanda hiç akıl yokmuş, İstanbul'da Park Otel'de devamlı daire tutsa daha ucuza gelirdi..." demişti. Fakat zaman babamın haklı olduğunu gösterdi. Bugün bile Emirgân Köşkü Sabancı Ailesi'nin kıymetli varlıklarından birini teşkil ediyor.

Emirgân Köşkü'nün bahçesindeki at heykeli ve diğer heykeller daha sonra konulmuştur. At heykellerini babam satın alıp koydurdu. Berlin'de 1899'da yapılmış büyük bedevî heykelleri dahil, diğer bronz ve mermer heykeller ile çeşmeleri ben aldım.

Emirgân Köşkü'nü Prenses İffet Hanım'dan mobilyalı satın aldık, içinde Avrupa'dan çeşitli dönemlerde gelmiş mobilyalar, porselen eşyalar, büyük vazolar, avizeler vardı. Herhalde bunlar babamda antika merakının uyanmasına sebep oldu. 1950'li yıllara doğru babamın İstanbul'daki tek meşguliyeti antikacıları dolaşmaktı. O yılların en tanınmış antikacıları Lütfi Sevsevil Bey, Kafkasyalı Gurkiya, Rıza Bey, Behar, Aret Portakal, babamın en yakın dostları oldular. Dükkânları gezer, "Bana yarayan bir şeyiniz var mı?" diye sorardı. Avize, vazo, Avrupa ressamlarınca yapılmış yağlıboya tablolar, aksesuar küçük biblo ve heykeller toplayıp bunları Emirgân'daki köşke getirirdi.

1950'li yıllar, Demokrat Parti'nin ekonomiye getirdiği hareket ve ekonomideki hızlı enflasyon sonunda, Türkiye'de yapısal değişimin ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönemde, topraktan, sanayiden para kazananlar büyük şehirlerde daha iyi yaşam arayışına girerken, Osmanlı dönemine kadar uzanan geçmişin birikimleriyle kurulmuş büyük köşklerin sahipleri, geçim sıkıntısıyla, açık veya kapalı şekilde ellerindekini satışa çıkarıyorlardı, İstanbul'da, her gün bir açık artırmayla, isimleri bir zamanlar önde gelen ailelerin varlıkları satılıyordu.

Babam Hacı Ömer'in, bu müzayedeleri gezerken, dostluklar kurduğu antikacılara, "Eski eşyanın müptelası oldum, güzel bir



Köşk'ün önündeki at heykeli.

şey gördüm mü kendimi tutamıyorum..." dediğini ayrı kişilerden duymuşumdur. Üzerine bir yeni elbise almaya kıyamayan babamın, antika alımları için o güne göre büyük paralar harcaması da bunu doğruluyor.

1950 yılında, Gazi Ahmed Muhtar Paşa ailesinin Kadıköy'de Mühürdar'da 1935 yılından beri kapalı duran köşklerindeki, Osmanlı döneminde toplanmış eşyaların ve sanat eserlerinin verese tarafından satışa çıkarılacağını duyan babam, köşkü ziyaret etmiş. En çok, köşkün bahçesinde bulunan 1876 yılında Paris'te bronz olarak dökülen at heykelini beğenmiş.

Bu heykeli, Vehbi Koç'un da, o yıllarda yaptırdığı Divan Oteli'nin bahçesine koymak için almaya çalıştığı bilinir. Babam heykele sahip olunca çok sevinmişti. İşte bu heykel Emirgân'daki köşkün bahçesine dikilince, evimiz "Atlı Köşk" olarak anılır oldu.

Gazi Ahmed Muhtar Paşa ailesinden alınan ilk at heykeli, Emirgân'daki evin hemen önünde durur. Yoldan geçenler tarafından görülmez. Yoldan görünen büyük at heykelini de babam almıştır. Onun hikâyesi daha da ilginçtir.

Babam, Bossa Fabrikası'nın makinelerini ısmarlamak üzere yanında Sinan Bosna ve Fazlı Turgay olduğu halde, Avrupa'da makine satıcısı firmaları gezerken, İtalya'da Milano yakınında Legnano diye anılan bir şehre gitmiş. Burada fabrikaya konacak buhar kazanlarının pazarlığını yapacakmış. Sinyor Mario Pensotti isimli kazan fabrikası sahibi babamı ve yanındakileri evine yemeğe çağırmış. Büyük bir bahçe içindeki evinde değişik sanat eserleri varmış. Bahçedeki at heykelini görünce, babamın gözleri buna takılmış. Kazanın pazarlığı içine at heykelini de dahil etmek istemiş. Pensotti, "Bu atın kalıbı var. Kazanı alırsan sana da bir tane döktürür hediye ederim. Para almam" demiş. 1957 yıllarında heykel, Bossa'nın yeni makineleri arasında gemiyle Türkiye'ye geldi. O günlerde, "Avrupa'dan heykel de satın alınır mı, bunun parası nasıl ödendi, dövizi nereden bulundu?" şeklinde dedikodular da olmuştu.

Babamın Atlı Köşk'ü antika eşyalarla doldurması, çok kimsenin dikkatini çekmiştir.

1950'li yıllarda devrin devlet adamları babamın misafiri olarak zaman zaman köşke gelirlerdi. Her gelişlerinde değişik antika eşyalar görünce şaşırırlardı. O yıllarda TBMM başkanlığı yapan, renkli bir kişiliğe ve şair bir ruha sahip Refik Koraltan, bir gün babama takılmış, "Hacı Ağa bu kadar malı ne yapacaksın?" diye sorduktan sonra, şu mısraları söylemiş:

Mal sahibi, mülk sahibi,
Hani bunun ilk sahibi...

Babama sık sık takılan bir başka yakını ise, Emirgân'da tanıdığı, komşumuz bir emekli deniz albayıydı. Babamın "Deli Mithat" diye sevdiği bu hoşsohbet ve gün görmüş eski asker, ataklığı, yiğitliği, açık sözlülüğüyle Emirgânlıların da sevgilisiydi. Bir gün babama, "Hacı Ağa, sendeki bu varlık bende olacaktı, şu Allah'ın cenneti evde, huriler, çalgı-çengi ve badeyle günümü gün edip, hayatın tadını bir çıkarırdım ki..." demiş. Babamın cevabı şöyle olmuş: "Oğlum Deli Mithat... Bir koca ev, cicili bicili eşyalar tek başına neye yarar. Bunlar varlık sayılsaydı, şimdiye kadar binlerce köşk tarumar edilmezdi. Önemli olan onun arkasında dönen çarktır, oğlum. Eğer bu çark, iyi işliyorsa varlık oradan gelir, o sayede tükenmez. İstanbul'da bu kadar güzel köşk, bu kadar antika eşya var. Devlet büyükleri, cumhurbaşkanı, başbakan, Meclis başkanı, bakanlar, valiler, hatta yabancı devlet adamları niye oralara gitmi-

yor da buraya geliyorlar? Ben çok mu yakışıklıyım? Kaşım gözüm mü güzel? Bu bina mı çok büyük?.. Büyük olan benim işlerim. Benim ekonomik gücüm, ekonomiye verdiklerim... İşe yarar adam olmadıkça, zenginlik kaç para eder? Çengiyi kaç gün oynatır, bade almaya kaç gün para bulabilirsin?"

Uzun boylu, yiğit yapılı, güleç yüzlü, devamlı espri yapan, fakat içkide ölçüyü kaçıran bu deniz albayını, bütün aile gibi ben de çok severdim, içki içince kontrolü kaçırdığında, hiç kimseye bir kötülük yapmayan, fakat espri uğruna lafının kontrolünü kaçıran bu deniz albayı bizim evden çıkmazdı. Babamın arkadaşıydı ama, biz de kendisine hayrandık.

Deli Mithat'la ilgili iki renkli olayı hiç unutamam.

Bir gün babam Deli Mithat'la köşkte nargile içerken kapıdan haber vermişler, "Hacı Ağa, köyden bir tanışın geldi. Seni görmek istiyor..." diye. Babam "Gelsin" demiş. Gelen, bir acayip kişi... "Hacı Ağa sen beni tanımazsın... Sebebi ziyaretimi anlatacağım ama, önce bir seccade ver de iki rekât namaz kılayım..." deyip babamın ve Deli Mithat'ın şaşkın bakışları arasında namaza durmuş. Sonra da, "Hacı Ağa, ben dara düşmüştüm. Kul sıkılmayınca Hızır yetişmezmiş. Geçen gece uykusuz kumrular gibi düşünürken, Peygamber Efendimiz (S.A.) teşrif buyurdu. Git, hemşerin Hacı Ömer'i ziyaret et. Evinde benim için iki rekât namaz eda eyle... O sana benim adıma gerekli yardımı yapacak emrini verdi..." demiş.

Babam, adamın "anormalliğini" hemen fark etmiş ama, müşkül durumda. Çünkü, adamın eline üç beş kuruş sıkıştırıp savsa, adam bunu başkalarına da anlatacak, "yol olacak"... Adama bir şey söylemeden yollasa adam gidip orada burada, "Hacı Ömer'in evine kadar gittim. Cimrilikten elime bir kira bile sıkıştırmadı" şeklinde dedikodu yapacak.

İşte o sırada Deli Mithat, nargileyi elinden bırakıp şöyle bir doğrularak adama, "Hemşerim sen Arapça bilir misin?" diye sormuş. Adam şaşkınlıkla, "Yok bilmem..." deyince Deli Mithat, "Bre düzenbaz herif, sen Arapça bilmezsin, Peygamberimiz (S.A.) Türkçe bilmez... O sana buranın yolunu nasıl tarif etti de, buralara kadar gelip, bizi kandırmak istiyorsun?.." diye bağırınca, adamcağız çekip gitmiş.

"Vatan Cephesi" konusuna Demokrat Partililerin büyük önem verdikleri 1960 yılı öncesi günlerde, Deli Mithat fazlaca içkili olarak Emirgân'daki Çınaraltı Kahvesi'nde Demokrat Partililer ve de Celal Bayar aleyhinde bağırıp çağırmış.

Oradaki Demokrat Partililer karakola şikâyet etmişler. "Cumhurbaşkanı Celal Bayar'a hakaret etti" diyerek. Polis, Deli Mithat'ın peşine düşünce, babam kendisini alıp Atlı Köşk'e saklamış. Babam umuyor ki, bir süre geçince olay küllenecek, Deli Mithat'ı salıverecek, ama günler geçiyor, polis Deli Mithat'ı ciddi şekilde aramayı sürdürüyor. Babam, bakmış olacak gibi değil, o sırada İstanbul'da Florya Köşkü'nde yazı geçiren Cumhurbaşkanı Celal Bayar'dan randevu talep etmiş. Celal Bayar, babamın bir iş için geldiğini sanıyor. Babam, "Celal Bey demiş, senden çok önemli bir ricam var. Bizim orada Deli Mithat diye bir adam var. Kafayı çekip, kontrolsüz laflar etmiş. Bir aydır polis adamı arıyor. Hapse atacak. Halbuki benim dostum. Ben de tuttum, bizim eve saklayacak oldum. Bir süre sonra salıverecektim. Ama polis işi ciddi tutuyor. Ben adamı salamıyorum. Adam evde benim keseden yiyip içiyor. Biraz daha durursa adamı beslemekten iflas edeceğim. Bu adamı affet de koyuvereyim. Beslemekten kurtulayım..."

Celal Bayar zarif kişiliğiyle gülümsemiş, "Olur Hacı Ağa, dediğin olsun" demiş... Deli Mithat böylece affa uğramış.

Babamın şakadan çok hoşlandığını biliriz. Bu şakacılığı nedeniyle başından geçen ilginç olaylara ait hikâyeler anlatılır. Babam Mersin'de istasyon civarından geçiyormuş. Bermutat, giyimine, kuşamına dikkat etmemiş, sakallı haliyle bir işadamı görüntüsünden çok uzakmış. Üstleri başları düzgün bir aile ise, bavullarını taşıtacak adam arıyorlarmış. Babamı görünce erkek bağırmış: "Hey, hamal, gel, bunları taşıyıver..." Babam ses çıkarmadan bavullarını taşımış. Verdikleri bahşişi de almış. Bu olay çok hoşuna gitmiş. Oradaki arkadaşlarına başından geçenleri anlatıyormuş. Ertesi gün gemi acentesi İskender Bodros'un dükkânında otururlarken, kendine bavul taşıtan kişi içeri girmiş. Bir iş teması için Mersin'e gelen yabancıya İskender Bodros babamı "Hacı Ömer" diye tanıtınca, bir gün evvel bavulunu taşıttırdığı için çok mahcup olmuş.

Bir başka gün babam ve Ahmet Sapmaz Ankara'da bir lokantaya gitmişler. Lokanta çok kalabalıkmış. Yemek yiyen iki kişiyle masayı paylaşmışlar. Derken "Sen kimsin, sen ne iş yaparsın?" gibi konuşmalar başlamış. Babam "Ben Toprak Mahsulleri Ofisi'nde memurum" demiş... Yemeğin sonuna doğru babam elini yıkamak için tuvalete gittiğinde, masadaki yabancılardan biri Ahmet Sapmaz'a, "Adamın ofiste memur olduğu belli, yemiş yemiş nasıl şişmiş..." demiş. Ahmet Sapmaz bunun üzerine gülerek, "O Hacı Ömer yahu..." deyince, adamlar yüzlerine bakamamışlar.

20

Ortaklık gemisi neden yürümedi?

Babam bütün işlerine, başkalarıyla paylaşarak, ortaklıkla başlamıştır.

"Ortaklık" babamın çok değer verdiği bir konuydu. İsmiyle hitap etmediklerine "ortağım" derdi. Fabrikadaki yöneticilerden ve işçilerden de "ortağım" diye hitap ettikleri pek çoktu. Özellikle vergi memurlarına, Maliye Bakanlığı yetkililerine hep "ortağım" derdi.

Birisine normalin üzerinde bir para yardımı yaparsa "Bak şimdi ortak olduk. Bundan sonra kazandıklarından payıma düşeni isterim haaa..." diye takılırdı.

Babamın ilk ortaklığı, Adana'da Mahmut Paşa Sokağı'ndaki pamuk ticarethanesinde amcasıyla olan ortaklıktır. Bu dükkânın kapısındaki levhada "Pamuk Tecimevi, Ömer ve Mehmet" yazılıydı.



Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'daki ilk pamuk ticarethanesinin tabelası.

Aile dışındaki kişilerle ilk ortaklığı, Ahmet ve Bekir Sapmaz kardeşlerledir. Boduroğlu Fabrikası'nda yer kiralayıp çırçır makineleri satın alırlar.

Aynı ortaklarla, eski istasyonda Kumköprü civarındaki ilk çırçır fabrikasını tesis etmişler, sonra Katlı İplik Fabrikası'nı satın almışlardır.

Babam, Mustafa Özgür'ün önce umumî vekili, sonra belli işlerde ortağı olmuştur. Mustafa Özgür'le ortak olarak pamuk ve kereste ticareti yapmışlar, sonra Erciyas Çarşı ve Oteli ile karşısındaki Cici Berber binasını ve şimdi Küçük Saat Meydanındaki Vaksa merkezi olan binayı, ayrıca Adana'nın Dörtyolağzı diye bilinen yerindeki arsaları almışlardır. Zamanla bunların hepsi Sabancıların olmuştur. Babam, dört Kayserili (Nuh Naci, Mustafa Özgür, Seyit Tekin, Nuri Has) ve iki Karaisalı'yla (Ahmet Sapmaz, Bekir Sapmaz) ortak olarak, önce Türk Nebatî Yağlar Fabrikası'nı kurmuştur. Sonra, S. R. Glido'nun yağ fabrikasını satın alarak Toroslar Yağ Fabrikası adı altında işletmişlerdir.

Babam, Muzaffer Budak ve Ahmet Sapmaz bir müteahhitlik şirketi kurarak, birçok önemli devlet projesinin ihalesine girmişlerdir. Bunlar, İstanbul-Ankara yolu, İstanbul Üniversitesi, Anıtkabir, Samsun Tekel depoları, Adana Erkek Sanat Okulu, en son Ankara'daki Ulus İş Hanı inşaatlarıdır.

Babam, yağ fabrikalarındaki ortaklarıyla Akbank'ı kurmuştur.

Bosnalı Salih Efendi'nin son hanımından olan iki erkek iki kız, dört çocuğuyla ortaklık tesis ederek, Bossa şirketini meydana getirmiş, sonra Bossa şirketi ortaklığıyla çırçır fabrikası işletmiş, yanmış olan un fabrikasını yeniden inşa etmiş ve Bossa Tekstil'in kuruluşunu gerçekleştirmiştir.

Alber Diyap'la ortak olarak büyük çapta pamuk ihracatı yapmıştır.

Babam 1966 yılında öldüğünde, bizlere bıraktığı işlerden Akbank da dahil, bütün kuruluşlarda hisse çoğunluğu ailemize ait bulunuyordu. Akbank'taki çoğunluk payına, ölümünden iki üç ay gibi kısa bir süre önce sahip olmuştu.

Hacı Ömer'in bütün işlerine ortak olarak başlayıp, sonra, bu ortaklığın yürüyememiş olmasını değişik şekilde yorumlayanlar vardır.

Olayların gerçek sebebini bilmeyenler, babamın "ortaklarının hissesine göz koyduğu" faturasını çıkarırlar. Babam sık sık "Gözünü ortağın hissesi yerine, Allah'ın hazinesine dik..." derdi. Bu ilkeye de sonuna kadar uymuştur.

Bence babamın ortaklıklarının zaman içinde bozulmasının sebebi değişmiyor. Ortaklar, yatırdıkları paranın kısa vadede kâr getirmesini, kârın hemen dağıtılmasını bekliyorlar ve işin gelişmesi için ek para gerektiğinde de bunu vermekten kaçınıyorlar.

Halbuki babamın ortaya koyduğu prensip, öz kaynağın artırılarak bünyenin kuvvetlendirilmesi için, imkân ölçüsünde işletmenin kârlarının ölçülü, dikkatli dağıtılması, artanın öz kaynağa eklenmesidir. Ayrıca babam, "Temeli atılan işin öksüz bırakılmaması, büyümesi, devamlı büyümesi şart" diyerek, sürekli para harcanmasının gereğine de inanırdı.

Ortakları, kendi rızalarıyla hisselerini babama satmışlardır. Her işte hisse devirleri farklı nedenle olmuştur.

Bazı işlerde, "Bu şirket kâr dağıtmıyor, yatırılan para gelir getirmiyor" denilerek hisseler devredilmiştir.

Bazı işlerde, "Yatırılan paranın kârını almak bir yana, işi büyütmek için yeni paralar isteniyor" diye hisseler satılmıştır.

Bazı işlerde, ortakların vefatı sonucu vârislerin hisseleri elden çıkarma arzuları görülmüştür.

Bazı işlerde, ortaklar başka konulardan ortaya çıkan para sıkıntıları nedeniyle, hisselerini devretme teklifiyle gelmişlerdir.

Konuyu tek taraflı ele almamak gerekir. Çok ortaklı işi yönetmenin güçlükleri olduğu da unutulmamalıdır.

Eğer bir işin çok ortaklı olması sonucu kimse işe sahip çıkamıyor, işin kaptanı olamıyor ise, o iş öksüz kalmakta, gelişememekte ve hatta batmaktadır.

Eğer ortaklar, kâr dağıtımı konusunda uyum gösteremez, işletmeden kâr payı olarak veya başka isimler altında devamlı para çekme bekleyişine girerlerse, işletme zayıflamaktadır.

Eğer ortaklar, işletmeye "devamlı süt vermeye" niyetli değil veya niyetli olsalar bile bu güce sahip değiller ise, işletme kavruk kalmakta, yatırımları sürdürmek, genişletmek imkânı ortadan kalkmaktadır.

İkinci bölüm

Kardeşlerimle bölüştüğüm iş hayatım

21

Babamın ölümü ve işleri ele alışımız

1950'li yılların ortasına doğru ben ve kardeşlerim işlere sahip çıktıkça, babam çalışma hayatından elini ayağını çekmeye başladı.

Gençlik yıllarındaki ağır yaşam koşulları, koca vücudunu zamanından önce yıpratmıştı. Şeker hastalığı, gittikçe gücünü kemirip tüketiyordu.

Yavaş yavaş işlerden uzaklaşan babamız, sahibi olduğumuz çiftliklere gider, ekim ve hasat çalışmalarını izler, portakal ağacı diktirir, bankaları gezer, Bossa'ya, Yağ Fabrikası'na, Un Fabrikası'na uğrardı.

Sık sık Ankara'ya gidip devlet dairelerinde dostlarını arar veya İstanbul'da antikacıları gezerek, antika eşya toplardı.

Gittiği yerlerden, benim karıma, kardeşlerimin karılarına hediyeler almaktan, küpe, bilezik getirmekten hoşlanırdı. Pazarlık etmek, satın almak, getirdiği şeylerin hoşa gittiğini görmek onu mutlandırıyordu.

Şeker hastalığı onu yaşından çok önce ihtiyarlatmıştı. Hareket etmede, otomobile binip inmede, merdiven çıkmada çok zorlanıyordu. Ayağında şeker hastalığının sonucu kapanmayan bir yara belirmişti. Bu hem onu, hem de bizi üzüyordu.

Kardeşim Özdemir İngiltere'de tahsiline devam ediyordu. Biz diğer beş kardeş Adana'da, işleri kendi ölçümüzde bir ucundan yakalamıştık. Çalışma gücünü yavaş yavaş kaybeden ve bu duruma çok üzülen babam, sorumlulukları bizim sırtlanmamız karşısında, işlerle ilgisini kesmiş gibiydi. Ancak sık sık bizleri ziyaret eder, biz de gerektikçe ona akıl danışırdık. Annemle beraber, Adana ve İstanbul arasında mekik dokurdu. İstanbul'a kış aylarında gitmişlerse, kendi kendilerine eziyet çektirirlerdi. "Koskoca ev boş dururken neden otelde kalalım" diye düşünen babam,



Sabancı Kardeşler Adana'daki Marsa fabrikasında (soldan sağa: Özdemir, Erol, Sakıp, Şevket ve Hacı Sabancı).

Emirgân'daki evde kalmakta ısrar ederdi. Bodrumdan tavan arasına kadar kırk odası bulunan bu evi ısıtmak için, kalorifer yakmayı israf sayardı. Çünkü evin ısınması için, kaloriferin en az bir hafta önceden ateşlenmesi ve hiç sönmemesi gerekirdi. Bu yüzden babam, üst kattaki odalardan birisine bir odun sobası kurdurmuştu. Bu odada oturup kalkarlar ve yatarlardı. En alt katta bahçıvan Arnavut Yusuf Ağa mangalda uskumruyu çeyrek ekmek arasına koyar, yukarıya çıkarır, annem ve babam sobanın başında bunu yerlerdi. Yeri gelmişken, bizim bahçıvanların yemek pişirme yeteneklerini de belirtmek isterim. Mesela, bizim Adana'daki bahçıvanımız İsmail Ağa'nın yaptığı nefasette, patlıcan ve bulgur pilavını ben hayatımda başka yerde yiyemedim. İstanbul'daki Arnavut Yusuf Ağa'nın uskumru ızgarasının tadına biz çocuklar da doyamazdık.

Babamın Emirgân'daki kış cefasının bir başka hikâyesini annemden dinlemiştim. Bossa'yı ortak kurduğumuz Bosnalılardan Sinan Bosna'nın annesi Müşerref Hanım ile ablası, bir gün İstanbul'da annem ve babamı ziyarete gelmişler. Bu vesileyle babam, bahçıvanın odasındaki mangalı orta kattaki misafir odasına çıkarttırmış. Bütün kış ısıtılmamış o büyük odada, bir taraftan kışın soğuğu, diğer taraftan Boğaz'ın rutubeti, küçük mangalın etrafında o kadar üşümüşler ki, annem, "O günkü titrememizi unutamam" diye anlatırdı.

Babam, kendi canını "ucuz harcayan" bir yapıya sahipti. Hamuru tasarrufla yoğrulmuştu. Buna "cimrilik" demek yanlış olur. Aksi halde, heykel, resim ve mobilya gibi antika eşyalara para harcamasını izah etmek mümkün olmaz. Biz Sabancı kardeşler de babamızın hamuruyla yoğrulmuşuz.

Yine de, babamızın bu tutumuna karşı çok direndik. İstanbul'da kış aylarında evde kaloriferi yakmaması en büyük meselemizdi. "Yapma şu işi, senden kıymetli ne var" dedikse de dinletemedik. Hatta belki yararı olur diye, başkalarının ağzından konuştuk. "Bak, elâlem seni ayıplıyor, dedikodu yapıyorlar, adımız cimriye çıkacak..." benzeri sözler ettikse de yarar sağlayamadık.

Ayağındaki yaralar ve gücünün kesilmesiyle, bir süre sonra babam Emirgân'daki evin üst katındaki odasına da çıkamaz oldu. Girişteki odaya akşamları yatak yapıldı, orada yattı. Nihayet, bu boş ve kocaman binada hastalığının arttığına, Hilton Oteli'nde kalmasının daha iyi olacağına, onu zorla ikna ettik.

O zamanın parasıyla, Hilton Oteli'nde, normal bir odaya ödenecek 500 lira ona çok geliyordu. Anneme, ikide bir, "Hanım eve gidelim. Bu otel işi fuzulî işgal... Otele vereceğimiz parayı fakire fukaraya dağıtırız..." dermiş. Biz onu rahatlatmak için otel fiyatının üçte birini, lokantaya ödediğimiz paraların dörtte birini söylerdik.

Üzüntümüz, otel hayatını sevmeyen babamızın otel odasında ölmesidir.

Biz şeker hastalığının onu yiyip bitirdiğini görüyor, fakat ölümü konduramıyorduk. Şekerden ölmesi beklenirken, kalpten öldü. Hilton Oteli'ndeki odasında babama bakması için bir de hemşire tutmuştuk. Annemle aynı odada kalıyorlardı. Bizler Adana'da işlerin başındaydık.

En son ziyaretçisi İstanbul Ticaret Odası Başkanı Emir Sencer ve hanımı olmuş. Onlara, "Koştuk seğirttik, vurduk kırdık, pişirdik şişirdik... Hepsi boş, işte elimizdeki..." demiş, iki elini zorlukla açmış... Başını öbür yana çevirmiş.

Babamı Adana'da toprağa verdik.

İlk dört beş gün başsağlığı ziyaretleriyle geçti. Bu arada rahmetli Ahmet Dallı bizlere şunları söyledi: "Babanız öldü. Size bir varlık bıraktı. Paranız var, fabrikalarınız var. Ama bir şeyi unutmayın, bundan sonra sizler birbirinize bağlı kalırsanız bu varlıklar devam eder, artar. Birbirinizle en küçük bir anlaşmazlık, sürtüşme başlarsa, Hacı Ömer'in bıraktıkları kar topu gibi erir, bir de

bakarsınız ki size hiçbir şey bırakmadan ölmüş..." Sonra anneme döndü, "Sana düşen tek şey, çocuklarını birbirine bağlı tutmak, aile birliğini korumaktır" dedi. Diğer gerçek dostlar, mesela rahmetli Behçet Osman Osmanağaoğlu da bizlere buna benzer sıcak sözler söyledi.

Babam, hiçbir vasiyet bırakmamıştı. Sahip olduklarını zaten ölümünden önce bize eşit olarak taksim etmişti. Küçük kardeşim Özdemir, cenaze töreninden sonra tahsiline devam etmek için gene İngiltere'ye döndü. Ağabeyim İhsan, eskiden beri ailemizin sanayi işlerine ciddi ilgi duymamıştı. Bu durumda, babamın ölümünden sonra fiilen, en büyük kardeş olarak kardeşlerimi toplamak sorumluluğu bana düşüyordu.

Kardeşlerimi bir masa etrafında topladım. Dağılmadan, tek yumruk halinde işleri yürütmeye karar verdik. Bu kararımızı "Hacı Ömer öldü, acaba çocukları ne yapacak?" diye bizleri izleyenlere duyurmak, onların tereddüdünü gidermek gerekiyordu.

O zaman bizim için en önemli müesseseler bankalar, en önemli kişiler de banka müdürleriydi.

Çünkü biz, özkaynak ve döviz kıtlığında sanayiciliğe başlamış müteşebbis gruplarından biriydik.

Özkaynak kıtlığı, müteşebbisi, Türk parası bulmak için bankalarla, döviz bulmak için de Sanayi Bakanlığı ve Odalar Birliği'yle iyi geçinmeye, yakın olmaya zorlardı.

Adana'da İş Bankası, Ziraat Bankası müdürleri bizim için en önemli kişilerdi. Babamdan öğrendiğimizi biz de devam ettirdik. Banka müdürleriyle yakın ve iyi ilişki içinde olduk. Bu ilişkiler, onlara bir menfaat sağlamak düşüncesiyle değil, kendimizi ve işlerimizi devamlı şekilde anlatmak şeklinde kurulurdu. Adana'da o zamanlar, bara, eğlenceye gitmekten hoşlanmayanların yapabileceği şeyler sınırlıydı. Cumartesi ve pazar günleri banka müdürlerini fabrikalarımızda gezdirir, onlara yaptıklarımızı, yapacaklarımızı gösterirdik. Ailece biribirimize gider gelir, birlikte sinema seyreder, kendimize mantı ziyafetleri çekerdik. Böylece, banka müdürleri bizim ne yaptığımızı, gücümüzü, zaafımızı yakından izlediklerinden, herhangi bir kredi talebimizi en iyi şekilde değerlendirme imkânına sahip olurlardı. Ankara'da genel merkezlerine giden kredi taleplerimizin, bizden daha iyi müdafaasını yapabilirlerdi. Bu hep böyle sürüp gitmiştir. Adana'daki banka müdürlerinden çoğu, daha sonraları bizim topluluklarda değişik görevlere tayin edilmiş, sorumluluklar üstlenmişlerdir.

Babamızın ölümünden sonra, aynı yolu devam ettirmeye ka-



Adana'daki Sabancı Aile Kabristanı.

rarlılığımızı bildirmek için, ilk işimiz bankaları ziyaret etmek olmuştu.

Yurtdışındaki Özdemir hariç, kardeşlerimle birlikte Adana'daki bankaların müdürlerini dolaştık. Onlara, babamızın ölümünden önceki gibi, birlik beraberlik içinde işlerimizi sürdüreceğimizi anlattık. Sonra Ankara'ya gittik. Ankara'da İş Bankası, Ziraat Bankası, Halk Bankası genel müdürlerini gördük. Ankara'dan İstanbul'a geçtik. Garanti Bankası Genel Müdürü Cabir Selek'i, Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası Genel Müdürü Reşit Egeli'yi ziyaret ettik.

İkisi de babamın çok saygı duyduğu, bizim kendilerine değer verdiğimiz kişilerdi. Özellikle Reşit Egeli bizleri yüreklendirdi. "Babanız hayattayken de siz atın üzerindeydiniz. Biz sizleri tanıyoruz. Hadi hemen işinizin başına dönün" diyerek şevkimizi artırdı. Adana'ya döndük.

Babamın hayat boyu çalışarak, didinerek edindiği menkul, gayrimenkul değerler ve bunlara sahip olduğu yıllar şöyledir:

– Akçakaya'da köy evimiz (dedelerimizden kalmadır).

– Akçakaya'da sonradan alınan Kapısı Aslanlı Ev (1926).

– Adana'da İstasyon Caddesi'ndeki iki katlı kerpiç ev (1928).

– Akçakaya'da tarlalar, bostan (biz bunlara Kavaklı Tarla, Boz Tarla diyebiliriz) [1927-1934].

– Katlı İplik Fabrikası (1940).

– Adana'da Aslanlı Ev (1942).

– Türk Nebatî Yağlar Fabrikası (1944).
– Erciyas Palas (otel, lokanta ve sinema) [1945].
– Glido Nebatî Yağ Fabrikası (1947).
– Ceyhan'da Mısırlı Çiftliği (Ahmet Sapmaz'la ortak olarak almışlardır) [1948].
– Akbank (1948).
– İstanbul Emirgân'daki Atlı Köşk (1949).
– Budak İnşaat Şirketi (1950).
– Salih Efendi Çırçır ve Un fabrikaları (1950).
– Adana'da bugünkü Bossa Apartmanları karşısındaki Üçevler'in bir tam, bir yarım hissesi (1950).
– Cırrık Çiftliği (1952).
– Adana'da Bossa Apartmanı (1953).
– Bossa Tekstil tesisleri (1955).
– Akkapı-Mıdık tarlaları (Şeker Şirketi'ne ait olan bu tarlalar açık artırmadan satın alınmıştır) [1958].
– Aksigorta (1960).
– Madama Çiftliği (1960).
– Şakir Paşa Çiftliği (Ziraat Bankası'nın bir alacak nedeniyle satışa çıkardığı bu çiftliği, banka müdürü Ali Sağ'ın tavsiyesiyle almıştır) [1962].

Babam öldüğünde bize bu varlıklar intikal etmiştir.

* * *

Babamın ölümünden önce ben, Adana Sanayi Odası'nda ve Türkiye Odalar Birliği'nde belli yerlere gelmiştim. Türkiye'de Ticaret ve Sanayi odaları her zaman özel sektörün en saygın meslek kuruluşu niteliğini korumuştur. 1950'li ve 1960'lı yılların özelliği, döviz kıtlığıydı. Odalara ve Odalar Birliği'ne gerek döviz tahsislerinde ve gerekse piyasada bulunmayan bazı malların tevziinde belli yetkiler verilmişti. Bunun için siyasî partiler, bu gücü kendi amaçları doğrultusunda değerlendirmek peşindeydiler. Bazı müteşebbisler de yönetimde güç kazanıp, menfaat dağıtımında etkili olmayı arzuluyorlardı.

1964 yılında, Adana'da, yakın arkadaşlarımdan Eczacı Alp Kılıç bir gün Bossa'daki büroma geldi. Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu seçiminde beni aday göstermek istediklerini söyledi. Ben o güne kadar oda işleriyle ilgilenmemiştim. Daha sonra öğrendiğime göre, Ticaret ve Sanayi Odası CHP ve AP taraftarları "yirmiye yirmi" oyla çekişiyorlarmış. Tarafsız bir kişi olarak,

Eczacı Alp Bey, benim ismimi ortaya atmış. Yalçın Yarman, Hizbullah Ocak, Mustafa Kas ı oğlu ve Kenan Çetiner bu fikri desteklemişler. Babam bu işe karşı çıktı. Ortağımız Alber Diyap babamı ikna etti. "Meslek odalarında Sakıp'ın görev almasında yarar var, hem yetişir hem işine yararlı olur" dedi.

Sonunda seçime katıldım. Önce meclise sonra yönetim kuruluna seçildim. Hem de başkanlığa getirildim. Sonra, Adana Ticaret ve Sanayi Odası delegesi olarak, Ankara'da Odalar Birliği Genel Kurulu'na katıldım. Bu genel kurulda da Odalar Birliği Yönetim Kurulu'na üye seçildim. Odalar Birliği'nin başkanı Sırrı Enver Batur, genel kâtibi Berrin Beydağı'ydı. Berrin Beydağı'nı babam sever, takdir ederdi; babama, bu işin önemini anlatarak, benim Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyeliğinde kalmam için iznini sağladı. Babam, inandığı kişilerin görüşlerini benimserdi. Fakat bunu hiçbir zaman açık şekilde belli etmez, mesela "ben yanlış düşünmüşüm veya yapmışım" demez, açıkça özür dilemez, fakat yanlışım, hatasını gördüğü an, bundan dönmeyi de bilirdi. Hiçbir şeyi ısrar konusu veya onur meselesi yapmazdı.

Babam öldüğünde ben, gerek Adana Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu başkanı ve gerekse Türkiye Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyesi olarak, geniş bir çevre edinmiştim.

* * *

İşlerimizi derleyip toparlamanın yollarını incelerken, önümüzde duran Koç Holding örneğine eğildik.

Prof. Dr. Memduh Yaşa, Akbank Yönetim Kurulu üyesi olarak tanıdığımız, bizleri bilen bir büyüğümüzdü. Koç Holding teşkilatını inceleyerek, bize uygulanması imkânını incelemesini ondan rica ettim. Memduh Hoca, bir taslak hazırladı. Bu taslağı, babamı tanıyan, babamın güvendiği eski dostumuz, Koç Holding hareketinin içindeki önemli kişilerden biri olan Hulki Alisbah'a verdik. Onun görüşlerini aldık. Bizim camiadan da Kâzım Tertiksiz ve Fikret Sezgin taslak üzerinde çalıştılar. Neticede, kendimize göre bir "Sabancı Holding A.Ş. taslağı" meydana getirdik.

Holdingi kurduk. Tescil ettirdik. Merkezimiz Adana'daydı. İlk yönetim kurulunda kardeşlerim beni yönetim kurulu başkanı seçtiler.

22

Tanıdığımız askerler, siviller ve beraber çalıştıklarımız

Önce askerlere, sonra bankacılara babamın ayrı bir ilgisi vardı. Belki her Türk evladı gibi, kanından gelen bir duyguyla, belki Adana'nın işgal günlerini yaşamış olması nedeniyle, askerleri pek severdi.

Şuna inanıyorum ki, at sevgisi de bu asker sevgisine bağlıydı. Aslan, Türkler için bilinmeyen bir yaratık olmasına rağmen, güç-kuvvet sembolüdür. Babam Akçakaya'da aldığı evin kapısının üzerine iki küçük aslan heykeli koydurmuştu. İstanbul'da yaşamaya başlayınca da, at sevgisiyle at heykelleri toplamaya koyulmuştu.

Adana'da o zamanlar bir kolordu vardı. Kolordu, babamın kendi işyerinden sonra en fazla uğradığı yerdi. Adana'ya tayin olan her üst rütbeli subayla tanışır, sık sık kolordu gazinosuna uğrar, yüzbaşı, binbaşı, yarbay, albay kime rastlarsa sohbet eder, çaylarını içer, hatta onlarla karavana yerdi.

Yüksek rütbeli kumandanlar Adana'ya geldiğinde, onlara çok sıcak ilgi gösterir, davetler verirdi. Kumandanlar da herhalde babamın sohbetlerinden hoşlanır olmalılar ki, Adana'ya gelirlerken önceden programlarını babama duyururlardı. Hatırladığım bir olay 1957 yıllarında Genelkurmay Başkanı Orgeneral Fevzi Mengüç'ün Adana gezisidir. Genelkurmay başkanı Adana'ya gelirken programının babama duyurulmasını emretmiş. Babam o sırada yurtdışında bulunuyordu. Havaalanına gittim. Kumandanı karşıladılar. Yanına yaklaştım, "Kumandanım, babam yurtdışında. Ben evlendim. Ev açtım. Benim evimi şereflendirin" dedim.

Genelkurmay başkanı, yanında bulunan kuvvet kumandanlarına döndü, "Bakın fırsatı kaçırdınız, tatlı bir sohbete katılacaktınız" diye babamın bulunmamasından duyduğu üzüntüyü belirtti.

Bu konuşmadan, daha önce onları da bu ziyarete hazırladığını öğrendim.

Sonra bana döndü, "Mademki yeni ev açmışsın, seni ziyaret ederiz. Ama bir şartım var. 'Kubbe' yaptıracaksın" dedi. Kubbe, Adana'nın içliköftesidir. Anneme hemen ricada bulundum. Annem "Evladım, iki saatte kubbe yapılmaz, uyduruk olur. Bunun dinlenmesi gerek" falan dediyse de, acele bir şeyler hazırladı. Akşam Genelkurmay başkanıyla birlikte kumandanlar, vali, savcı da misafirimizdi. Yemekten sonraki sohbette Orgeneral Mengüç, savcı beye döndü, "Siz daha önce şu şehirdeydiniz. Ondan önce şu şehirde savcı yardımcısıydınız. Evliydiniz, iki çocuğunuz vardı. Biri şimdi herhalde şu okuldadır..." gibi şeyler söyledi. Başta savcı, hepimiz şaşırdık. Çünkü söyledikleri doğruydu... Daha önce benim Londra'ya iş seyahatine gideceğimi duyunca da, "Londra'da askerî ataşemiz var. Rütbesi şu, adı bu, telefon numarası şöyle, onu bulamazsan şu numaradan bir kişiyi ararsın" diye gene bizi şaşırtan sözler etti. Ben bir ara yavere hayretimi belirtince yaver, "Kumandanın merakı budur, isim ve rakam hafızası kuvvetlidir. Özel toplantılarda bu yeteneğiyle başkalarını etkilemekten hoşlanır..." dedi.

Konuya girmişken, Orgeneral Rüştü Erdelhun'un ziyaretinden de söz etmek istiyorum. Genelkurmay başkanlığı döneminde, Orgeneral Rüştü Erdelhun Adana'ya geldiğinde, kendini havaalanında babam karşılamış... "Oğlum Sakıp evlendi, ona ev açtık. Bu akşam onun evinde sivil yatacaksınız" demiş. Böylece Erdelhun Paşa'yı misafir etmek şerefine de kavuşmuştuk.

Kardeşim Şevket askerliğini Konya'da yaptı. O yıllarda Konya'da en üst kumandan Refik Tulga Paşa'ydı. Bu vesileyle Refik Tulga Paşamız'ı da yakından tanıdık.

Emekli Korgeneral Lütfü Hancıoğlu'ndan öğrendiğimiz önemli dersler vardır. Korgeneral Hancıoğlu Adana'da vali ve belediye reis vekili olarak görevlendirilmişti. Çok başarılı hizmetler verdi. Dakikanın önemini bize öğretti.

Anadolu adamı olarak bizde zaman mefhumu, önceleri "sabah, öğle, akşam" şeklindeydi. Sonra saate alıştık, "saat 10'a doğru, saat 5'e doğru, saat 3'ten sonra" diye konuşmaya başladık. Daha sonra saatler ve yarım saatlerle iş görür olduk. Ama emekli kumandan bize dakikayı öğretti.

Dakikayla randevu verirdi. Mesela, "Saat 9'a 10 kala geleceğim" derdi ve de o dakikada gelirdi. Randevu vermek kadar randevuya verilen saatte gelmenin önemini ondan öğrendik.

Genelkurmay Başkanı Semih Sancar da, görevleri sırasında, gerek babamızın, gerek bizim hayranlığımızı kazanmış bir kumandandı. Tekaüt olmuştu. Yurtdışındaki temaslarımızda gerek ben, gerek kardeşlerim bir şeyi görmüştük. Her ülkede, önemli görevlerde bulunan devlet adamları ile askerler, yaşlanıp tekaüt olduklarında, özel sektör onların tecrübelerinden istifade etmeye çalışıyor. Bu trafik iki yönlü işliyor. Hem ülkesine büyük hizmetler sağlamış kimseler, yaş haddi nedeniyle görevden ayrılınca ölümü bekleme, boşlukta kalma duygusundan kurtuluyor, hem de ülke, onların büyük tecrübelerinden istifadeye devam ediyor.

Ben bu duyguyla, kardeşlerimle konuştuktan sonra Semih Sancar Paşa'ya Akbank Yönetim Kurulu üyeliğini teklif etmek üzere yola çıktım. Evinde ziyaretine gittim. Eşi ve oğlu da konuşurken yanımızda bulunuyorlardı. Rahmetli Semih Sancar'ın oğlu, teklifime babası herhangi bir reaksiyon göstermeden kesin bir görüş belirtti. "Olmaz" dedi, "benim babam Genelkurmay başkanlığından ayrılıp, bir bankaya yönetim kurulu üyesi olamaz." Eşi, konuşmaları yumuşattı ama, oğlunun kesin tavrı karşısında ben ümitsiz olarak evden ayrıldım. İki gün sonra nezaketen paşayı bir daha aradım. Ama hiç ümidim yoktu. Paşa, "Sabancı" dedi, "dünyadaki örnekleri anlattın. Eşimle konuştuk. Teklifini kabul edeceğim." Çok memnun oldum. Uzun yıllar beraber çalıştık. Tecrübelerinden yararlandık.

Aynı şekilde, Adana'da tanıştığımız Orgeneral Vecihi Akın Paşa da uzun yıllar, Sigorta Grubu'muzda yönetim kurulu üyesi olarak hizmet verdi. Konya ve Adana'daki kumandanlık görevleri sırasında tanıdığımız Orgeneral Suat Aktulga Paşa, Lassa şirketinin kuruluşunda, halk ortakları temsilcisi olarak yönetim kurulunda çalıştı.

Babamın zamanından beri ordunun her kademesinden tekaüt olmuş, Silahlı Kuvvetler'in değerli mensupları, Sabancı Topluluğu'nun değişik yerlerinde yönetici olarak sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu gibi yöneticiler iş ciddiyetleri, işe bağlılıkları, genel olarak disiplinleriyle başarımıza büyük katkılarda bulundular.

Askerlerden sonra, babamın en fazla önem verdiği meslek mensupları bankacılardı. Türk sanayicisinin kısır ve kıt kaynaklarla iş yapabilmesi, bankalardan destek görmesine bağlıydı. Bir kere yola çıktıktan sonra da, bankalarla ilişki devam ediyordu. Sanayicilik faaliyetinin yarıdan azı üretmek, yarıdan fazlası para işini idare etmekti. Bunun için babamdan, öncelikle bankacılarla iyi ilişkiler kurmayı, daha sonra da işlerimizde tecrübeli bankacı-

ları yönetici olarak görevlendirmeyi öğrendik.

Babamın sanayi kesimine adımını atarken en fazla iş yaptığı banka, İş Bankası'ydı. İş Bankası'na gide gele Umum Müdür Muavini Ahmet Dallı'yla dost olmuştu. Ahmet Dallı, umum müdür muavini olmasına rağmen, Umum Müdür Üzeyir Avunduk'un döneminde bankayı fiilen yöneten kişi olmuştu. Çünkü rahmetli Üzeyir Avunduk, daha çok politika ve parti işlerine zaman ayırıyordu.

Üzeyir Avunduk'tan sonra İş Bankası genel müdürlüğüne kimin geleceği belli değildi. Bir yaz mevsimi, babamın rahmetli Ahmet Dallı'yı yanına alarak, o sırada İstanbul'da tatilde olan ve Florya'da kalan Celal Bayar'a götürdüğünü ve "Ahmet Bey zaten bankayı idare eden kişi. Bugüne kadar umum müdür olmuş olmamış mühim değildi ama, Üzeyir Avunduk'tan sonra anlaşamayacağı biri gelir diye endişe ediyor..." diyerek, genel müdürlüğe tayininde rol oynadığını biliriz.

Babamın çok takdir ettiği bu bankacı, Demokrat Parti'ye bağış topladığı gerekçesiyle 27 Mayıs 1960 hareketinden sonra, bir süre Balmumcu'da tuttuklu kaldı. Tahliyesinde, babam kendisini buldu. Akbank'a davet etti.

O tarihte Akbank'ın çok kritik bir sermaye yapısı vardı. Beş aile bankaya eşit paylarla sahipti. 1962 yılında Ahmet Dallı göreve başladı. Merkez Adana'ydı. Ahmet Dallı İstanbul'da oturuyor, sık sık Adana'ya geliyordu. Ben eskiden yönetim kurulu üyesi olarak bankada çalıştığımdan, kendisini yakından izlemek imkânını buldum. Banka aynı banka, sermaye aynı sermaye. Personel aynı personel. Piyasa aynı piyasa, ama Ahmet Dallı geldi, Akbank şahlanmaya başladı. Kasada paralar artıyor, krediler büyüyor. O zamanlar düşünürdüm: "Bu ne iştir? Adamcağız gece odasında para basıp bankanın kasasına koymuyor... Ne yaptı da bu banka birden şahlandı?.." İşte, işini bilen bir yöneticinin, müesseseleri nasıl geliştireceğini Ahmet Dallı olayında çok iyi anladım.

Ahmet Dallı Akbank'a emniyet, güven ve disiplin getirdi. Ölünceye kadar bankanın başında kaldı.

Ahmet Dallı'yı kazanmakla, çevresini de Sabancı Topluluğu'na çekmek şansını elde etmiştik. İzzet Çintav, Prof. Dr. Memduh Yaşa, İhsan Soyak, Emin Sencer, Medeni Berk, Hilmi İncesulu, Nusret Akın gibi kıymetli arkadaşlarının Sabancı Topluluğu'na katılmasına ve yıllarca hizmet vermelerine imkân hazırladı.

Babam ölmeden hemen önce, Akbank'ta oy çoğunluğu Sabancı Ailesi eline geçmişti. Fakat biz hiçbir zaman Ahmet Dallı'ya patronluk taslamadık. Bunu başka türlü ifade edip "Patronluk

taslamayı düşünemedik" desek daha doğru olur. Öyle saygın bir kişiliği vardı ki, odasına kapıyı vurmadan, "gel" dediğini duymadan giremez, ceketimizin önünü ilikler, "otur" demeden iskemleye ilişemezdik.

Demirel hükûmetinde Ahmet Dallı'nın Ticaret bakanı olması istendi. Ahmet Dallı, gönülsüz, fakat vazife duygusuyla bu görevi kabul etti. Kardeşim Erol'u Akbank'ın üst yönetimini yüklenecek şekilde hazırlayacak, arada sırada da onu gözetecekti. Biz bankada yerini boş tuttuk. Beklendiği gibi oldu. Ankara'da yapamadı. Üç dört ay sonra Akbank'a döndü.

Ankara'da bakanlık görevini alınca bir ev tutmuştu. Ben kendisini ziyarete gittim. Evinden ayrılırken, paltomu tutmak istedi. Bu kabul edemeyeceğim bir nezaketti. "Aman efendim, nasıl olur?.." diye paltomu elinden kurtarmaya kalktım. O güldü. "Bak Sabancı" dedi, "şimdi ben senin firmanda çalışmıyorum. Bakanım. Sen de evime gelmiş bir misafirimsin. Şimdi paltonu tutma zamanıdır."

Ahmet Dallı'nın işi başlangıçta çok zordu, yüzde 15'er paya sahip beş ailenin, sabah erkenden kalkan her mensubu, bankaya koşup patronluk taslıyordu. Üstelik her biri, kendi alanında isim yapmış, başarısını ispatlamış ailelerdi. Hiçbiri, eline vurulup ekmeği elinden alınacak yapıda değildi.

Ahmet Dallı dengeyi aradı. Kurdu.

Akbank'ın sanayide önemli iştirakleri Ahmet Dallı zamanında gerçekleşti. Kalkınma, imar, inşaat âşığı Süleyman Demirel'le yakınlığı nedeniyle, o da çimentonun önemini kavrıyordu. Akçimento, Ahmet Dallı'nın eseridir. Halka hisse senedi satarak, sanayi kurmada, Türkiye'nin ilk örneklerinden birini verdi.

Aynı şekilde Akbank'ı, Koç Ailesi'yle otoyol ve İstanbul oto işlerinde ortaklığa götürdü.

Ahmet Dallı'nın çözemediği ve üzüldüğü tek problem, Toroslar Yağ Fabrikası'nın durumudur. (Toroslar Yağ Fabrikası'nın mülkiyeti daha sonra Sabancı Ailesi'ne geçti. Unvanı "Marsa" oldu.)

Ahmet Dallı ölünce Akbank'ın başına Bülent Yazıcı'yı getirdik.

Ahmet Dallı Akbank'ta idare meclisi başkanı olduktan sonra, umum müdürlük makamı için de bir arayış başladı. Ben Ahmet Dallı Bey'e, Medeni Berk'i önerdim. Medeni Berk'i uzun yıllardır bankacılık konusunda yaptığı isimden tanıyorduk. Daha sonra politikaya girmiş, Adnan Menderes gibi fevkalade dirayetli bir başbakanın yanında, bakan ve başbakan yardımcısı olarak uzun yıllar hizmet vermiştir.

Kamuoyunda sevgi ve saygı duyulan bir kişiliği vardı.

Ahmet Dallı Bey, önerimi uygun bulup, kendisiyle temasa geçeceğini söyledi. Ben sabırsızlık edip, Ahmet Dallı'dan önce Medeni Berk'i buldum. Akbank genel müdürlüğü makamı için kendisini düşündüğümüzü, Ahmet Dallı'nın kendisiyle konuşacağını söyledim. Medeni Berk, "Babanızı uzun yıllardır tanır, severim. Sizlerin çalışmalarınızı da takdirle izliyorum. Akbank'ın gelişmesine katkıda bulunmaktan zevk duyacağım" dedi.

Hakikaten Akbank'ın gelişmesinde büyük payı vardır. O yıllarda Adnan Menderes'in rahmetli olmasına rağmen, Demokrat Parti rüzgârları kapalı veya açık, memleket üzerinde esmeye devam ediyordu. Demokrat Parti döneminin saygın bir yöneticisinin, bankacılıkta tecrübeli bir kişinin, bankada sorumluluk üstlenmesi bankaya güveni artırdı. Medeni Berk de engin bankacılık tecrübeleriyle iyi bir yönetim kurdu.

Akbank Yönetim Kurulu başkanlığına gelen Bülent Yazıcı Bey, Maliye Bakanlığı'ndayken, İş Bankası genel müdürlüğü görevini yürütürken engin tecrübeler kazanmış, çevresinde sevilen sayılan bir kişiydi. Özellikle yurtdışında, uluslararası kuruluşlarda üst seviyedeki kişilerle çok iyi dostlukları, ilişkileri vardı, iyi lisan bilgisiyle dış dünyayı izleyen, dış dünyayı bilen birisiydi. Bu bakımdan Ahmet Dallı'dan değişik bir şahsiyet görünümü veriyordu. Ahmet Dallı'nın yurtiçinde geniş çevresi vardı, belki de lisan bilmediğinden dışa kapalıydı.

Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası'nın kuruluşunda ve gelişmesinde idare meclisi reisi olarak Bülent Yazıcı'nın çok büyük katkıları olmuştu. Yüzü pek gülmezdi, ciddiyetini özel sohbetlerde bile korurdu. Denize, yelkene düşkündü.

İş Bankası'nda genel müdürlük görevini sürdürürken, ters personel politikalarını "Başların ayak, ayakların baş olduğu yerde çalışılmaz" diyerek protesto edip ayrılması, bizim dikkatimizi çekmişti. Türkiye'de pek az kişi, prensip uğruna, kendi arzusuyla, bulunduğu koltuğu terk edebilecek sağlam karaktere sahiptir.

Daha önce de holdingin başına geçmesi için kendisine doğrudan ve dolaylı tekliflerde bulunmuştuk. Hatta, Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarı olan Turgut Özal'dan tavassutunu rica etmiştik. Bülent Yazıcı, "Ben belli bir yaşa geldim. Denizi, yelken kullanmayı severim. Adana'da çalışamam" diye reddetmişti. Ahmet Dallı ölünce bu defa yaptığımız teklifi kabul ederek Akbank'ın başına geçti. 1976 - 1977 yılları arasında Akbank Yönetim Kurulu başkanlığı yaptı.



Turgut Özal Sabancı Holding'de genel koordinatörken.

Turgut Özal'ı Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarlığı zamanında tanıdık. Çalışmalarını takdirle izliyorduk. 1970 yılında Nihat Erim hükûmeti işe başlayınca, Turgut Özal Devlet Planlama Teşkilatı'ndan istifa etti. O zaman kendisine bizim ailemizle çalışması teklifini götürdük. O yıllarda Süleyman Demirel'in Turgut Özal'a yakınlığı büyüktü. Süleyman Bey, Turgut Bey'in özel sektörde görev almasını erken buluyor, bir süre dışarıya çıkmasını, Dünya Bankası'nda çalışıp dış tecrübe kazanmasını tavsiye ediyordu. Turgut Özal bu tavsiyeye uydu. Dünya Bankası'na gitti. Fakat biz Turgut Özal'la ilgimizi kesmedik.

Aradan iki yıl geçti. Önce Turgut Özal'a haber gönderdim, sonra da iş teklif etmek üzere Washington'a hareket ettim. Londra'da bir gece için durakladım. O gece bir lokantada dostlarımın davetinde "paella" denilen midyeli, deniz mahsullü pilavdan yedim. Geceyarısı otelde kaşıntılarla uyandım. Aynaya baktım, her yanım yemyeşil ve davul gibi şişmişim. Zorla yardım istedim. Doktor geldi. "Hastaneye kaldıracağız, mideni yıkayacağız, en az bir hafta yatacaksın" dedi. Halbuki sabah uçağıyla Washington'da Turgut Özal'la randevuma yetişecektim. Doktora, "Sabah hastaneye gelirim" dedim. Bizim usul midemi boşaltmaya çalıştım. Sabah güçlükle bavulumu toparlayıp, yüzüm yemyeşil, her tarafım şiş uçağa atladım. Washington'da beni Turgut Özal ve eşi Semra Hanım karşıladılar. Otele götürdüler.

Bekleyemeden teklifimi yaptım. İlk tepkiyi Semra Hanım'dan aldım. "Sakıp Bey" dedi, "Turgut görev kabul eder ve sizinle çalışmaya başlarsa bir önşartım var. Şimdiden bilin de ona göre... Eşim, yurtdışında nereye giderse gitsin, ben onu yalnız bırakmam. Ben de giderim..." Bu sözler, Turgut Bey'in teklifimizi kabul edeceğinin işareti gibi geldi bana.

Turgut Bey, Sabancı Holding'de çalışmaya başladı. Değişik sorumluluklar üstlendi. Holdingde genel koordinatör ve murahhas aza, Akbank'ta yönetim kurulu başkan yardımcısı ve murahhas azaydı. Başka değişik sanayi kuruluşlarında da yönetim kurulu üyeliği ve murahhas üyelik görevleri vardı.

Özal, Sabancı Topluluğu'nun işlerinin Adana'dan yürütülemeyeceğini bize anlatıyor, holding merkezinin İstanbul'a nakli için ısrar ediyordu.

Bana çok zor geldiği halde, Turgut Özal'ın hatırı için Adana'dan İstanbul'a taşındık. Şimdi çok iyi görüyorum ki, haklıymış, isabet etmişiz. Adana'da kalmamız doğru olmayacakmış.

Adana'dan İstanbul'a taşınırken çok kimse bizi korkuttu. Ailemizi çok seven, bizim de hürmet duyduğumuz, iyi niyetinden şüphe edemeyeceğimiz rahmetli Behçet Osmanağaoğlu, "İstanbul öyle bir yer ki, Bizans oyunlarıyla insanı hemen yerler. Kimler geldi, kimler geçti. Sakıp da burada kaybolup gidecek..." diye endişesini belirtmişti.

Fındıklı'da Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası'na bitişik küçük bir binayı kiraladık. Turgut Özal, eskiden Devlet Planlama Teşkilatı'nda beraber çalıştığı ve kendisine yakın hissettiği çok sayıda arkadaşıyla işe başladı. Safa Giray, Kemal Varol, Vehbi Dinçerler, Akgün Albayrak, Ahmet Çetinbudaklar, Talip Alp, Muzaffer Şavkal, Bülent Ünlü gibi kıymetli arkadaşlar, Turgut Bey'in bize kazandırdığı elemanlardır.

Sabancı Topluluğu için her şey yeniydi. Bir köy çocuğu 1920'lerde pamuk işçiliği yapıyor, 1940'larda sanayi kurmaya çalışıyor. Onun çocukları, kurulan tesisleri geliştirme çabasında. Sadece Sabancı Ailesi için değil, Türkiye için sanayileşme yeni bir konuydu. Babalarımız belleyememiş ki, bize belletsinlerdi. Hep beraber belleme çabasındaydık. Bu yönden işe bakıldığında, Türkiye'de özel sektörün sanayileşmede, neden müesseseleşemediği tartışmasına girmenin, ne kadar "fantezi" olduğu ortaya çıkar.

Babamız ölünce, holding kurma teşebbüsümüz, "müesseseleşme"nin bir arayışı, önce Bülent Yazıcı'yı, sonra Turgut Özal'ı hol-

dingin başına getirmemiz müesseseleşme arzumuzun belirtisi ama, ne müesseseleşmeyi biliyoruz, ne de o yıllarda Türkiye'de örnek aldığımız başkaları var. Sadece Vehbi Koç, bizden önce holding kurmuş.

İşte bu hava içinde, Amerika'da bellediği metotlarla çalışmaya arzulu, işbölümü ve ihtisaslaşmanın gereğini hemen yerine getirmede aceleci bir Turgut Özal, her şeyi gönlünce yapmaktan, güçlüklerle karşılaşmaya başladı.

Mesela bütün inşaat işlerimiz için, daha sonra Bayındırlık ve İskân bakanı olan Safa Giray'ı "inşaat işleri koordinatörü" tayin etti. İnşaat projelerinin, inşaat koordinatörlüğünün izin ve onayı olmadan yapılmamasını, inşaatlarda standart malzeme kullanılmasını şart koştu. Koordinatör, "Bütün tesislerin üstü Sabancı kuruluşlarında üretilen eternit levhasıyla kapatılacak" diyor. Adana'da bir kiremitçiden alacağını kurtaramayan kardeşim Hacı, bir tesisin üstünü kiremitle kaplattırıyor. Buna inşaat koordinatörlüğü karşı çıkıyor.

Açıkçası, müesseseleşme arayışı, bizim alışmamış olduğumuz bir bürokrasiyi getirdi. Formaliteye boğulduğumuz hissine kapıldık. Turgut Özal'ın müesseseleşme arayışına, kardeşlerden, aileden ve daha önemlisi, işletmelerden direnme başladı.

Bu anlattıklarım işin olumsuz yönleri.

Bunun dışında Turgut Özal bize çok şeyler kazandırdı. Yeni ufuklar açtı. Devamlı yatırım arayışı ve proje geliştirmedeki fikir, alışkanlık ve tecrübesiyle, birçok yeni tesis kurmaya başladık veya kurmak için harekete geçtik.

Modernleşme, yeni teknolojiler alma konularında, birlikte pek çok dış temasımız oldu.

Turgut Bey 1976 yılında "Ben kendi işimi kurmak istiyorum, ayrılacağım" dedi. Birkaç arkadaşıyla birlikte kendi hesaplarına iş yaptılar. Turgut Bey'le gelen arkadaşların çoğu da ayrıldı. Kalanlar değişik kuruluşlarda önemli görevler aldılar. Mesela Safa Giray, Akkardan kuruluşunun başına geçti. Ahmet Çetinbudaklar, holdingde proje bölümünün sorumluluğunu üstlendi. Vehbi Dinçerler, Pilsa'da kardeşim Şevket'le çalıştı.

Naim Talu, başbakanlıktan ayrılmış, Ankara'da evinde oturuyordu. Zoraki politikaya girmiş, bankacılıkta temiz isim sahibi bir teknisyendi. Yurtiçinde ve yurtdışında saygınlığı vardı. Muhtelif sebeplerle kendisiyle görüşmüş, hatta önemli kararlarda fikrine başvurmuştuk.

Bir gün, Dario Levi ve Momo Levi kardeşler bana geldiler, İs-

tanbul'da Ambarlı'da, şimdi adı İnsa olan, İslon İplik Fabrikası'ndaki hisselerini satmak istediklerini söylediler. O günlerde ekonomik ve sosyal durum pek parlak değildi. Döviz darboğazı, siyasal huzursuzluk herkesi rahatsız ediyordu. "En iyisi, bir de Naim Talu'ya danışayım" diye, Ankara'da ziyaretine gittim. Bana dedi ki: "Bak Sabancı, Türkiye'de ne zaman her şey düzgün gitmiştir? Her zaman birtakım sorunlar oldu, ama Türkiye devamlı gelişme gösteriyor. Nasıl olsa kaç tane tesisin var, bunların meselelerini nasıl çözüyorsun, bir ilave tesisinkini de çözersin. Kaldırabileceğim bir iş ise, yüklenmekten çekinme..." Naim Talu'nun bu nasihati çok hoşuma gitmişti o zaman, her yeni teşebbüse atılırken beni yönlendiren bir faktör olmuştu.

Şöyle bir ilişkimiz de var. Naim Talu'nun Ankara'daki evine gittim. "Bülent Yazıcı'yla konuşarak kendisini ziyarete karar verdiğimi, Akbank Yönetim Kurulu'na katılırsa şeref duyacağımızı" anlattım. Benim bir inancım vardır. Erkeklerin iş değiştirme, iş kabul etme kararlarında, değişik ölçülerde de olsa eşlerinin rolü olur. Naim Talu'ya eşinin evde olup olmadığını sordum. Müspet cevap alınca hanımefendinin de bizimle konuşmaya katılmasını rica ettim. Salona gelince, doğrudan ona hitap ettim. "Bakınız hanımefendi" dedim, "Naim Bey Türk devletinin en üst mevkilerinde, en şerefli mevkilerinde bulundu. Merkez Bankası başkanı, bakan, başbakan oldu. Sonra olaylar gerektirdi, şimdi evde oturuyor. Ama korkarım ki, yüreğine politika ateşi sinmiştir. Bundan sonra hep, bakan olayım, başbakan olayım arayışıyla tansiyonlu bir havaya girecek. Hayat kısa, insanlar fani. Bu memlekete illa politikacılar hizmet etmez, teknisyenlere de ihtiyacımız var. Naim Bey'in esas mesleği bankacılık olduğuna göre, İstanbul'a gelip, hizmetini esas bildiği konuda sürdürmesini istiyorum."

Düşünmek için iki üç gün istediler. Sonunda eşinin tesiri oldu mu, olmadı mı bilemem, ama Naim Bey bizimle çalışmayı kabul etti. Naim Talu'nun eşi Gevher Hanım çok hanımefendi, örnek alınacak bir eştir. Her zaman eşine yardımcı olduğunu uzun yıllar gördük.

Naim Bey, Akbank Yönetim Kurulu'nda çalışmaya başladı. Bülent Yazıcı Londra'da vefat edince de, 1976 yılında, yönetim kurulu başkanlığı sorumluluğunu üstlendi.

Burhan Ulutan, ailevî sebeplerle İstanbul'da yaşamak için Adana'dan, Sasa fabrikamızdan ayrıldıktan bir süre sonra, başka ülkelerde İMF adına uzmanlık yapmak için yurtdışına gitti. İMF'nin Merkez Bankacılık Bölümü başkanı ve Türkiye Masası sorumlu-

su Ernest Sturck'ün arkadaşıydı. Sturck, Burhan Bey'i, geçici görevlerle değişik ülkelere yolladı.

Sabahattin Tulga, uzun yıllar Vakıflar genel müdürlüğünü yapmıştı. Bir gün işten ayırdılar. Onu da grubumuza davet ettik, Sasa'da koordinatör olarak malî konularda yardımcı oldu.

Mustafa Riyale, Kâmil Yeşilpınar, Çetin Kocaer, Atıl Saryal, Adana'da banka müdürlüğü yaparken, grubumuza intikal edip yöneticilik sorumluluğu üstlenen arkadaşlarımızdır.

Oğuz Karahan, Yapı ve Kredi Bankası'nın başarılı genel müdürlerinden biriydi. Kâzım Taşkent'in yanında yetişmiş, kuruluş yıllarından itibaren Yapı ve Kredi Bankası'nda çalışmıştı. Üst yönetimde yetki belirsizlikleri, huzursuzluklar çıkmış, rahatsız hale gelmişti. O sırada Turgut Özal genel koordinatörlükten ayrılmış, bu makam boşalmıştı. Kadeşlerimizle Oğuz Karahan'ı genel koordinatörlük için davet etmeye karar verdik. Oğuz Karahan on yıl süreyle genel koordinatör olarak topluluğumuzda çok kıymetli hizmetler verdi. Birçok sınaî kuruluşumuzun tevsi projelerinin hazırlanmasına ve gerçekleştirilmesine katkıda bulundu. Başka sermaye gruplarıyla ortak olarak yürüttüğümüz bazı şirketlerde, sermaye yapısının güçlendirilmesi, şirketlerin yönetiminde Sabancı Topluluğu'nun menfaatlerinin korunması konularında yardımları oldu.

Yönetim kurulu üyesi ve murahhas üye olarak, bankada, sigortalarda ve sınaî kuruluşlarda görüşlerinden, tecrübelerinden istifade ettik.

Bu arada holding için müesseseleşme arayışı fikri kuvvet kazandı. Genel Koordinatör Oğuz Karahan bu konuda öneriler hazırlıyor, Sabancı kardeşler olarak bizler de, yurtdışındaki örnekleri incelettirmeye çalışıyorduk. Sonunda anladık ki, standart bir müesseseleşme formülü yok. Herkesin kendine uygun bir "mintan" biçmesi şart. Bu konuda uzun yıllardır camiamızda bulunan Hasan Güleşçi de birtakım hazırlıklar yaptığını, modeller geliştirdiğini bize anlatıyordu. Kardeşlerimizle görüş birliğine vardık. Hasan Güleşçi'yi önerdiği müesseseleşme modelini uygulamak için genel koordinatörlüğe getirdik. Oğuz Karahan, kendi ihtisas alanı olan bankacılık konusunda kardeşim Erol'a daha çok yardımcı olabilecek bir başka göreve geçti. Holding yönetim kurulu üyeleğini sürdürdü.

Hasan Güleşçi, Sabancı kardeşlerle yaşıt bir Adanalı hemşehrimizdir. Çocukluğumuz aynı mahallede, top peşinde koşarak geçmiştir. Sonra, Tarsus Amerikan Koleji'nde kardeşlerim Şev-

ket, Erol ve Özdemir'le aynı yıllarda okudu.

Kardeşlerim Şevket ve Erol İngiltere'de Manchester'de okurken, o da onların yanına gitti. Kardeşim Şevket, Orhan Harar ve Hasan Güleşçi, aynı evde oturarak tahsillerini tamamladılar. Yurda dönünce Bossa fabrikasının kazan dairesinde mühendis olarak çalışmaya başladı. Muhtelif kademelerde sorumluluklar aldı. Kordsa kurulurken İstanbul'a geldi. Arkasından Lassa'nın genel müdürü oldu. Genel koordinatörlük görevine gelince, aynı zamanda holding yönetim kuruluna da üye olarak katıldı.

Holdingin Cheef Executue Officer (CEO) diye adlandırılan genel koordinatörlük sorumluluğunu Hasan Güleşçi'den sonra Hazım Kantarcı, daha sonra da Celal Metin üstlendi.

Değişik zamanlarda, değişik vesilelerle başka görev ve sorumluluk mevkileri için de devletin muhtelif kademelerinden topluluğumuza katılmış isimler vardır. Mesela yurtdışı bürolarımızda bulunan Tarhan Danışman, Ersin Erenman, Alptekin Müderrisoğlu, Hazine'den topluluğumuza katılan isimlerdir.

Eski Hazine ve Milletlerarası İktisadî İlişkiler (MUT) genel sekreterlerinden Ahmet Tufan Gül, İstanbul'da bir özel sektör kuruluşunda bulunduktan sonra, bir süre topluluğumuzda müşavir olarak çalıştı.

Ahmet Tufan Gül, Hazine'den geldiği için, maliyeci olduğundan hisse senedi, tahvil işlerine çok sıcaktı. Bizimle çalıştığı dönem, Türkiye'de sermaye piyasasına büyük umutların bağlandığı dönemdir, İstanbul'da Vakıf Han'dan çıkan birçok kişi, "banker" unvanını isimlerine ekleyerek, para toplamaya başlamıştı.

Ahmet Tufan Gül, konuyu bilmeyen, kim oldukları bilinmeyen bu kişiler yanında, ciddi bir "bankerlik kuruluşu" meydana getirilir ise, bu kuruluşun çok başarılı olacağına inanıyordu.

"Sabancı'nın kamuoyunda saygın bir ismi var. Halkın Sabancı'ya güveni fazla. Sabancı bir bankerlik teşkilatı kurar ise, Akbank gibi, Türkiye'nin en başarılı müesseselerinden biri haline gelir..." diyordu. Israrlarını kıramadım. Bu konuda tecrübesine inandığım, Akbank Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Yazıcı'yla bir çalışma yapmalarını istedim. "Sabancı Finansman Kurumu" (FinSa) ismi altında bir bankerlik kuruluşu statüsünü hazırladılar.

Fakat içimize bir türlü sindiremediğimizden, kardeşlerimle konuşup bu dosyayı kapattık.

Ahmet Tufan Gül ise, bankerlik işinin çok iyi bir iş olduğuna o kadar çok inanmıştı ki, bizden ayrıldı. Projesini beraber uygulayacağı bir başka sermaye grubu buldu.

O günlerde Kozanoğlu - Çavuşoğlu Grubu Hisarbank işine giriyordu. Ahmet Tufan Gül'ün bizim için hazırladığı "Fin-Sa" projesini "Eko Yatırım" adı altında gerçekleştirdiler. Ahmet Tufan Gül de hem sermayeye ortak, hem de kuruluşa yönetici oldu. Bir süre sonra banker faciası ortaya çıktı.

"Fin-Sa" macerasına teşebbüs etmemekle ne kadar isabet ettiğimizi anladım.

Bakanlık yapan, Odalar Birliği genel sekreterliği görevinde bulunan, lisan bilgisi, tecrübesi, içerideki ve dışarıdaki ilişkileriyle geniş bir çevresi bulunan Cihat İren'le de birlikte çalışma imkânını bulduk. Marsa'da murakıp olarak tecrübesinden yararlandık. Kordsa'nın kuruluşunda, Uniroyal'la olan temaslarımızı birlikte yürüttük.

İstanbul eski valisi Namık Kemal Şentürk, uzun yıllar bizim grubumuzla tecrübelerinden, bilgisinden yararlandığımız değerli bir şahsiyettir. Devlet Planlama Teşkilatı eski uzmanlarından TÜSİAD Genel Sekreteri Prof. Dr. T. Güngör Uras, *Milliyet* gazetesini yönetmek üzere görevinden ayrılmıştı. O günlerde *Milliyet* gazetesinin sahip değiştirme kargaşası arasında, rahatsız olduğunu gördük. Kendisine topluluğumuzda görev teklif ettik. Akbank ve Sigorta Grubu'nda kardeşim Erol'la ve holdingde benimle çalıştı.

Hazine genel sekreterliği görevinde bulunan Nazif Kocayusufpaşaoğlu görevinden kendi arzusuyla istifa etmişti. Ankara'da evinde oturuyordu. Kendisini Akbank'ta göreve davet ettik. Murahhas üye olarak Akbank Yönetim Kurulu'na girdi. Faydalı hizmetleri yürütürken gönlünde politikacılık ateşi yandı. Bizlerden erken ayrıldı.

* * *

Tekstil işinin merkezi İstanbul'da Aşirefendi Caddesi'ndeydi. Adana'dan bırakınız diğer şehirlere, Adana'daki dükkânlara bile mal satmak için, muamele Aşirefendi Caddesi'nden geçiyordu. Ben de İstanbul'a geldim. Aşirefendi'nin en ünlü iş merkezi olan Gürün Han'ın altıncı katında 606 numaralı yazıhaneyi tuttum. O günlerde İstanbul'da en önemli manifatura tüccarları dostlarımızın başında, Avni Kiğılı, Necati Uğur, Sadi Kaplancalı, Naci Karataylıoğlu, Mehmet Küçükçalık ve Mehmet Baldöktü geliyordu.

Yine o yıllarda Türkiye'nin en önemli tekstil kuruluşu Mensucat Santral'dı. Mensucat Santral'ın başında Halil Ali Bezmen Bey bulunuyordu.

Piyasanın tanınmış isimleri bizim yazıhaneye uğrayamıyorlar-

dı. Hepsinde, "Halil Ali Bezmen duyarsa ne der?.. Mensucat Santral bize mal vermez..." korkusu vardı. Halil Ali Bezmen'in iş bilgisi kadar, otoritesi de yaygındı. Müşteriler bana, "Biz gelmeyelim. Biz oralarda görünmeyelim. Sen bize kartelayı (kataloğu) gönder. Biz bakıp sana haber veririz" diyorlardı.

Gördüm ki, pazarı yönlendiren Mensucat Santral'dır. Güney Sanayi'yi rakip görmüyoruz. O bizim boyumuzda. Basma işine de bizden sonra girmiş.

İstanbul'a gelince araştırıp öğrenmiştim. Mensucat Santral'da Nesim Kasado isimli bir Musevî çalışıyor. Tahsili olmayan, çekirdekten yetişme bir adam Nesim Kasado. Hangi malın hangi renkte çıkacağına ve ne kadar yapılacağına o karar veriyor. Onun söylediği yapıldığında da, malın tamamı satılıyor. Kendisinde Musevî kıvraklığı var. Piyasa koşullarını çok iyi biliyor.

Bir gün Nesim Kasado'yu Mısırçarşısı'nda Pandelli Restoran'a çağırdım. Şakacı, esprili, kendine güvenen bir kişi. Hemen iş teklifinde bulundum. Babam yaşında bir adam. Teklifimi gülümseyerek karşıladı. "Sen benim aldığım parayı biliyor musun bakalım ?.." dedi. Israrım üzerine, aldığı parayı, belki de rakamı abartarak söyler söylemez, "Ben daha fazlasını vereceğim" dedim. Belli etmemeye çalıştı ise de, şaşırdığını fark ettim.

İstanbul'un yaşam koşullarına alışmış bir Musevî'yi Adana'ya götürmek kolay değildi. Parayı düşünmüyor, "Parayla her şey olmaz, muhitim ne olacak, kızlar Adana'da nasıl koca bulacak?" diye endişeleniyordu. Adana'daki Musevî dostlarımızdan söz ettim. Eşi ve çocuklarıyla Adana'ya davet ettim. Orada Amado kardeşlerle, Salamon Benyaz'la tanıştırdım. O zamanın ölçülerine göre modern bir bina olan Bossa Apartmanı'nda çok lüks bir daire döşettim. 400 metrekarelik dairenin 150 metrekarelik salonu vardı. Adana'ya geldi.

Nesim Kasado'yu Adana'ya götürmemiz, manifatura piyasasında bu işi bizim de kıvırabileceğimiz inancının doğmasına sebep oldu. Bizim mallar birdenbire daha fazla ilgi görmeye başladı. Makineler aynı, hammadde aynı. Bir gecede "Nesim Kasado geldi" diye, hangi malın kalitesi, hangi malın deseni değişti ki, satışlarımız birden şahlandı, anlayamadım. Ama 1956-1957'li yıllarda bu tecrübe bana, insan psikolojisinin önemini ve işin başına iyi isim yapmış kişileri getirmekle sağlanacak menfaatleri öğretti.

Nesim Kasado Adana'da dört beş yıl kaldı. Kızlarını Adana'da evlendirdi. Eşi Adana'da vefat etti. İstanbul'a göçtü. Bir süre sonra da öldü.

Nesim Kasado'dan sonra tekstil alanında hızlı gelişmeler ortaya çıktı. Tekstil o yıllarda çok dinamik bir değişim içindeydi. "Film doruk baskı", "polyester elyaf" gibi teknolojiler tekstile girdi. Yeni ürünler yapmaya başladık. Bunların pazarını bilen uzmana ihtiyacımız vardı. İstanbul piyasasında serbest çalışan Avandis Kazancıyan isimli, bir başka gayrimüslimin bu konuyu çok iyi bildiğini duymuştuk. Avandis Kazancıyan, bekâr, çok sinirli, kaprisli bir kişiydi. Belli günlerde Adana'ya gelmeye kendisini razı ettik. Erciyas Palas'ın, penceresinde air-condition olan tek odasını ona verdik. O kadar titizdi ki, otelin bütün personeli ona hizmetten çekinir, onu gördüler mi sığınacak delik ararlardı. Birkaç yıl Bossa'nın müşavirliğini yaptı.

Avandis Kazancıyan'dan sonra da Elyafim Kandiyoti'yi bulduk. Elyafim Kandiyoti de piyasadan yetişmiş, piyasayı çok iyi bilen bir kişiydi.

Avandis Kazancıyan ve Elyafim Kandiyoti'nin ne yaptığını, ne becerileri olduğunu, sırlarını göremezdik, bilemezdik ama, sonuç ortadaydı.

Çünkü bunlar fabrikaya gelir, "Şu desenden şu kadar, bu desenden bu kadar yapın, şu malı şöyle çıkarın, bu hatayı sakın yapmayın" dediler mi, bir de bakarsınız ki, ne yapıyorsanız satılıyor...

Tekstil tesisinde o günlerde desen tutmaz, yapılan mal ilgi görmez ise, malı kiloyla satıp zararı azaltmaktan başka yapabileceğiniz şey yoktu.

Biz beş kardeş işin içinde olduğumuz, her konuda bir şeyler yapabildiğimiz halde, Nesim Kasado, Avandis Kazancıyan ve Elyafim Kandiyoti'nin bizden farklı, bizim bilemediğimiz becerilerini açıkça görüyorduk.

Bunun içindir ki, Elyafim Kandiyoti'ye bizimle çalışması için o günün ölçüleriyle sağlanan menfaatler, işlerimizin gelişmesinden, zamanın değişmesinden sonra 1985'lerde bile Sabancı Topluluğu'nda hiçbir yöneticiye sağlanmamış büyüklükte rakamlarda dolaşmıştır.

Ama o günün şartlarında bunu yapmaya mecburduk. İyi ki de yapmışız. Çünkü Sabancı Ailesi'nin tekstil alanındaki başarısı, daha sonraki gelişmelerin temelidir. Eğer o günlerde Bossa başarılı olamasaydı, bugünlere gelinemezdi.

Sabancı Holding'de benimle çalışan arkadaşlarında isimlerini vermeliyim, İstanbul'daki ilk yıllarımızda Babür Ardahan benim özel ofisimde en büyük yardımcımdı. Sonra özel ofisimde Yılmaz Karakoyunlu, Özer Yelçe, Yener Süsoy ve Esen Ünür yerini aldı.

Onlardan sonra Arzu Çekirge Paksoy ve Gökalp Öktem'le çalıştık. Özer Yelçe gene bizimle çalışmaya başladı. Ali Haydar Taşlı yıllarca gece gündüz benimle beraber oldu. İş saatleri dışındaki saatlerde de özel işlerimde büyük yardımını gördüm.

Üçüncü bölüm

Sabancı kardeşlerin ilk büyük iş deneyimleri

23

Sasa

Kardeşim Özdemir, İngiltere'de kimya tahsili yaparken "Türkiye'de sentetik elyaf üretimi için yatırım yapalım" diye ısrar etmeye başlamıştı. Küçüklüğünden beri "iş mecnunluğu", onun kanına hepimizden çok işlemiştir. Okurken bile aklı bizim işlerimizdeydi. Bu bakımdan yurtdışındaki gelişmeleri çok yakından izliyordu. O yıllarda dünya piyasalarında polyester (insan yapısı elyaflar) moda olmaya başlamıştı. Türkiye'de de tekstil sanayii gelişiyor ve polyester elyaf üretimi giderek artıyordu. Türkiye kıt dövizleriyle polyester elyaf ithal etmek zorundaydı. Polyester elyaftan dokuma yapanlar, hammaddeyi ne kadar pahalı alırsa alsın, para kazanıyordu.

Polyester hammaddesi ithalatında normal olmayan, kanunî olmayan birtakım gelişmeler vardı. Önce ithalat için lisans çıkarmak, sonra bir kiloluk lisansla üç kilo mal ithal etmek gibi kirli işler yanında, yüksek kaliteli mal için, döviz transfer edip düşük kaliteli polyester ithal ederek, yurtdışına döviz kaçırmak olağan hale gelmişti.

Ben Odalar Birliği Yönetim Kurulu toplantılarında devamlı olarak bu konuyu gündeme getiriyordum. Savunduğum, bir bakıma özel sektör fikrine de karşı bir görüştü. "İthal dalaveresinin önlenmesi için, polyester elyafı Sümerbank ithal etsin..." diyordum. Bu yüzden birçok kimsenin şimşeklerini çekiyordum.

Baktım ki, bu iş sürüp gidecek, ithalatı ve dalavereyi önlemenin tek yolunun, bu malın Türkiye'de üretimi olduğunu anladım.

Kardeşim Özdemir tahsilini sürdürdüğü yurtdışından devamlı olarak mektup yazıp, bizi bu konuya girmeye teşvik ediyordu, İngiltere'deki İCİ firmasıyla yazışıp duruyordu. Polyester iplik ve elyaf üretecek bir tesis kurmak fikrini kardeşlerim benimsediler.



SASA temel atma töreni, 1966; soldan sağa ben, Başbakan Süleyman Demirel, Necmettin Erbakan, Alparslan Türkeş ve en sağda Turhan Feyzioğlu.

O sıralarda, böyle bir tesis kurmak için özkaynak sorununun ötesinde, önem taşıyan, döviz sorunuydu. Bu tip tesislerin dövizleri ise Odalar Birliği tarafından tahsis ediliyordu.

Biz polyester elyaf tesisi kurma düşüncesini içimize sindirmeye çalışırken, bir de baktık ki, Ahmet Sapmaz'ın grubunun bir görevlisi, daha önceden almış oldukları tekstil boya, yıkama ve apre makinelerinin lisansının bir bölümüyle, Berlin'deki Karl Fisher firmasına "Polyester elyaf fabrikası kuracağız" diye siparişte bulunmuş ve üstelik 150 bin mark da avans ödemiş.

O zamanki döviz tahsis sistemi içinde bu çok önemli bir olaydı. Çünkü ellerindeki lisansı, önce polyester elyaf fabrikası için bağlamış oluyorlar, üstelik 150 bin mark avansla da Odalar Birliği'nin, tesislerin tamamı için, döviz tahsisi garantisini sağlamış oluyorlardı.

Odalar Birliği'nin müteakip toplantısına biz de aynı talebi götürdük ve 220 bin marklık lisans aldık. Böylece polyester elyaf fabrikası için hem Güney Sanayi'nin (Sapmaz Ailesi'nin) ve hem de Bossa'nın (Sabancı Ailesi'nin) ellerinde lisans oluyordu.

Sapmazlarla geçmişe dayanan bir işbirliğimiz vardı. Babam, Bekir ve Ahmet Sapmaz'la sanayi işlerine ortaklık içinde adım atmıştı. Sadece Bossa ve Güney Sanayi tesislerini ayrı ayrı gerçekleştirmiştik. Bu arada kardeşim Şevket'le Ahmet Sapmaz'ın kızı

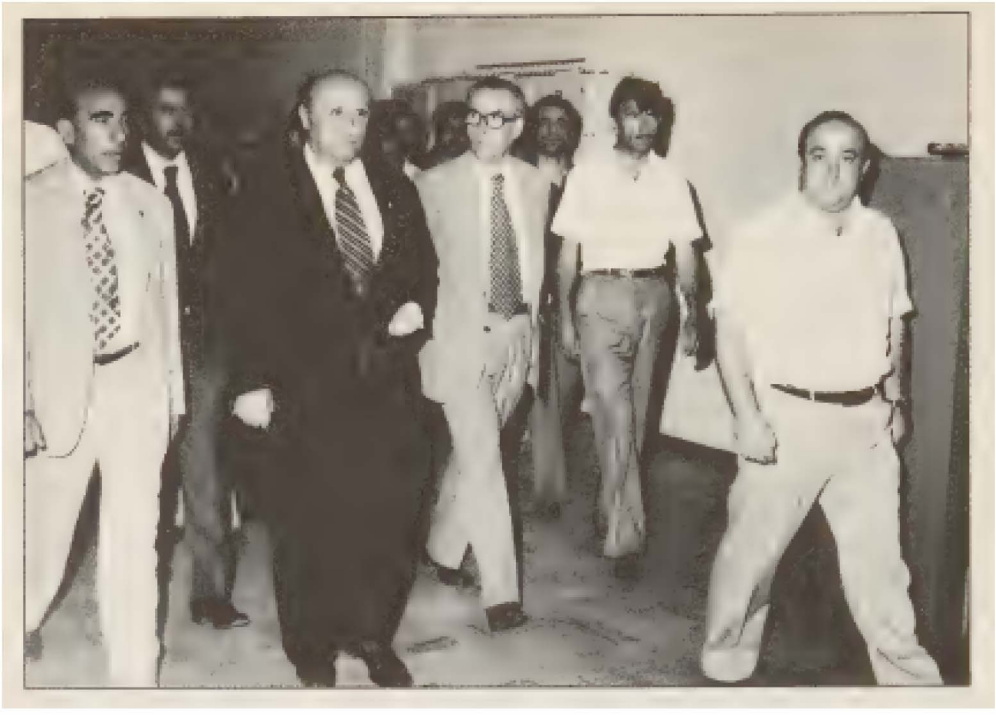
Hayırlı evlenmişler, bir aile yakınlığı da kurulmuştu. "Polyester elyaf işinde rekabet edeceğimize birleşelim" diye düşündük. Ahmet Sapmaz'a başvurduk... O da, "Sapmazların 'Sa'sı ile Sabancıların 'Sa'sını birleştirip 'Sasa' diye bir şirket kuralım, bu işi beraber yapalım" dedi. Birleşip yola çıkmaya karar verdik.

Adana'da bunlar olurken, İstanbul'da, bir polyester elyaf fabrikası kurmak üzere "KEK (Kimya Endüstrisi Kurumu) projesi" diye bir rakip grup ortaya çıktı. Bu grubun başını Vehbi Koç'un yönetiminde Bozkurt Mensucat, Şeci Edin'in yönetiminde Mensucat Santral, Mehmet Mermerci'nin yönetiminde Akfil ve Akın Tekstil ile Kartaltepe Mensucat fabrikaları çekiyordu. Türkiye'de tekstil demek, İstanbul demekti, İstanbul dışında İzmir'de bir "Kula", Adana'da bir "Bossa", bir "Güney Sanayi" vardı. Bu hareketin İstanbul gibi büyük bir pazarda ortaya çıkması, malı kullanacak büyük tekstil kuruluşlarının hemen tamamının "Koç"un şemsiyesi altında toplanmaları bizi ürküttü ama yıldırmadı.

Biz bakalım bu KEK'çiler ne yapacak derken, kısa sürede haber çıktı. Bize birleşme teklif ediyorlardı. Ankara'da Büyük Ankara Oteli'nin altında bir toplantı yapıldı. Bu toplantıya ben katıldım. Vehbi Koç'un ününü, yaptıklarını bilir, uzaktan izlerdim. Ama Vehbi Bey'le ilk defa Ankara'da bu toplantıda karşılaşacaktım.

Teklifleri, KEK'çilerin çoğunluk payına ve dolayısıyla yönetime hâkim olmalarıydı. Ben, "Sasa olarak" yönetime ve çoğunluğa hâkim olursak birleşmeye yanaşabileceğimizi söyledim. Baktım ki çok yukarıdan alıyorlar, hiç unutmam, sinirlenip, olmayacak bir söz sarf ettim. "Siz sonunda bir şey yapamayıp bu 'keki' yer bitirir, rahat edersiniz..." dedim. Benim bu toplantıda yumruğumu masaya vuruşum, "Biz sizinle ortak olmayacağız..." deyişim, rakiplerimiz tarafından çok yerde söylenilmiş.

KEK'çilerin henüz lisansları yoktu. Lisans almak için Odalar Birliği'ne başvurdular. O zamana kadar İstanbul'daki büyük sanayi kuruluşları seçme seçilme işine pek inanır görünmezlerdi. Odalara ve Odalar Birliği'ne gelmezler, yetkili organlarda bizzat temsil edilme cesaretini taşımazlardı. Bu yüzden İstanbul büyük sanayiini odalarda ve Odalar Birliği'nde küçük sanayici ve esnaf ile profesyonel yöneticiler temsil ederdi. Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyesi olarak ben açıkça lisans isteklerine karşı çıktım. Onlar ise, benim yönetim kurulu üyeliğimi istismar ederek, lisans taleplerini engellediğim hakkında birçok mercie şikâyette bulundular. "Sakıp bize lisans verdirmiyor..." havasını yaydılar.



SASA, fabrika açılışı; soldan sağa Alparslan Türkeş, Süleyman Demirel, Turhan Feyzioğlu. Önde Özdemir Sabancı.

Doğruydu. Ben açıkça şunu söylüyordum: "Polyester elyaf işinde biz yola çıktık. Bu konuda iki yatırıma ihtiyaç yok. Siz başka alanda yatırım yapın..."

Vehbi Bey, elinde KEK dosyası, Ankara'da bakanlıkları dolaşıyor, bakanları, müsteşarları ikna etmeye çalışıyordu. Ben ise, Altyapı yok, sermaye yok, eleman yok... Aynı konuda iki tane küçük kapasiteli yatırım yapıp kaynak israf edeceğimize, önce ekonomik kapasitede bir tane yapalım, ileride daha büyük kapasitede başkaları da yaparlar" diyordum.

Akbank'ın başında bulunan Ahmet Dallı, Vehbi Bey'in de yakını ve dostuydu. Beni İstanbul'da Divan Oteli'nde bir yemeğe çağırdı. Toplantıya Vehbi Bey'den başka, Mehmet Mermerci ve Şeci Edin de katılmıştı. Talepleri, bizden ayrı olarak KEK projesini gerçekleştirmekti. Ben ise, "Size yüzde 30 veya yüzde 40 pay verelim, birlikte yapalım yahut biz polyester elyaf üretelim, siz elyafın hammaddesi olan DMT tesisini kurun, biz sizden DMT alalım, siz bizden polyester elyaf alın, böylece iki tane ekonomik kapasite, birbirini besleyen entegrasyona yönelik, dolayısıyla dışa bağımlılığı azaltan kuruluş meydana getirelim" teklifini ortaya attım. Bunları kabul etmediler.

Divan Oteli'ndeki toplantıda dostluk, işbirliği gibi kelimeler bolca kullanıldı. Toplantının sonunda ben söz aldım. "Burada bir-



Vehbi Koç ve Sakıp Sabancı.

birimizin yüzüne karşı güzel kelimeler kullandık. Arkadan konuşmayalım. Yüzünüze karşı söylüyorum. Kapıdan çıkınca KEK projesinin olmaması için ne lazımsa yapacağım. Çünkü, buna inanıyorum. Sakın ola bana darılmayın" dedim.

Toplantıdan sonra Vehbi Bey, mutadı veçhile, bir toplantı notu (memo) yazıp, ilgililere dağıtmış. Bu toplantı notunda bizimle olan temaslarını yazmış. Bu arada "Onun babası da Ahmed Muhtar Paşa terekesinin satışında, kendi atı aldı, geyiği bana pahalıya mal ettirdi" diye bir not düşmüş.

Ahmed Muhtar Paşa terekesinin satışında gerçekten bir at heykeli ile bir geyik heykeli artırmaya konulmuştu. Söz konusu at heykeli, bugün Emirgân'da bizim evin bahçesindeki at, geyik heykeli ise, Divan Oteli'nin önündeki geyiktir.

Hikâyenin aslı şudur:

At heykeli artırmaya çıkınca, babamın niyetini bilmesine rağmen, Vehbi Bey devamlı pey sürmüş, sonuçta at heykelini gönlüne koyan babam, düşündüğümüzden çok yükseğe çıkan fiyatı ödeyerek, heykele sahip olmuş. Geyik heykeli artırmaya çıkarılınca, Vehbi Bey babama, "Hacı Ömer Ağa, işte sen at heykeline sahip oldun. Artırmaya katılma da, şu geyik heykelini fiyatı yükselmeden ben alıvereyim" demiş. At heykelinin fiyatını ısrarla yükselten Vehbi Bey'in bu isteği, babama pek makul gelmemiş olsa

gerek ki, "Yok öyle şey Vehbi Bey, ödeşeceğiz" demiş. Geyik heykeline pey sürerek fiyatını yükselttikten sonra, Vehbi Bey'in üzerinde bırakmış.

Vehbi Bey'in bu hikâyeyi tek yanlı, eksik ve sadece kendini haklı çıkaracak biçimde ve ilgisi olmayan bir toplantı notuna dahil etmesi, beni üzdü. Ben daha çok bilendim. O günkü şartlarda, ülke çıkarına uygun olmadığına inandığım bu KEK işini, mutlaka engellemeye karar verdim.

Sonra başka vesilelerle ve özellikle İran, Pakistan ve Türkiye arasındaki RCD (Regional Cooperation for Development [Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği]) antlaşması işinde de gördüm ki, benim savunduğum ilke, ekonomik bakımdan doğruydu. RCD projeleri tartışılırken de dedik ki: "Her üç ülkede ayrı ayrı ve küçük kapasitede birer polyester elyaf, birer DMT ve birer paraksilen fabrikası kuracağımıza, petrolden yapılan paraksilen fabrikasını İran açsın. Pakistan DMT fabrikası kursun. Bu fabrika İran paraksilenini kullansın. Biz de polyester fabrikası kurup Pakistan DMT'sini işleyelim. Böylece her üç ülkede de ekonomik büyüklükte birer tesis kurulmuş olur. Her üç ülke de ihtiyaçlarını birbirinden karşılar. Hem ihracat hem ithalat yapar." Fakat gördük ki, nasıl müteşebbis gruplar arasında rekabet ve sunî nedenlerle bu işbirliği sağlanamıyorsa, aynı şey ülkeler arasında da söz konusu oluyor.

Kendi başımıza yapmak ve KEK'i engellemek üzere kesin kararı verdik. Yola çıktık.

Bu kere bizim şevkimizi kıracak bir başka sorun çıktı. İstanbul'da Türkiye'ye polyester elyaf ve iplik satan en büyük yabancı şirket temsilciliği, Hocsht firmasına aitti. Hochst'ün Dr. Zeller isimli Türkiye işlerinden sorumlu öfkeli, sert bir teknik idare heyeti üyesi ile Olige isimli sakin, yumuşak bir pazarlamacı yönetim kurulu üyesi vardı. Bir şans eseri olarak onlara Frankfurt'ta zorla ulaşabildim. Onlar bana, "Sakıp, çok yanlış yoldasın" dediler, "Türkiye'nin polyester elyaf ihtiyacı yılda 1 000 tondan ibarettir. Sen şimdi 5 000 ton yapmak üzere yola çıkıyorsun. Mal elinde kalacak. Yapacaksan, hiç olmazsa 2 500 tonluk yap." Bunu söyleyenler, işi bilen yabancılardı. Türkiye'de yirmi kişilik ofisleri vardı. Biz Sasa olarak 5 000 tonluk fabrika yapmak için lisans almıştık. KEK'in de amacı 5 000 tonluk lisans alabilmekti. Hocsht'çüler bana şunları söylüyor: "Bu işin ekonomik boyutta olması lazım, ABD'de ve Almanya'da 5 000 tonluk bir fabrika yok. Türkiye'de yatırım yapacak alan mı kalmadı? Başka alana yatırım ya-

pın." Unutulmasın ki bu konuşmalar 1966 yılında cereyan ediyor. O yıllarda özel sektör henüz önemli yatırımlara başlamamış.

Ortalık iyice kızıştı. Odalar Birliği olarak KEK grubuna polyester elyaf değil, ama DMT lisansı verildi. Grup bu lisansı kullanmadı. Lisans yandı. Daha sonraki yıllarda entegrasyon arayışımız sonucu, DMT tesisini de Sasa içinde gerçekleştirdik.

Sasa şirketini 55 milyon lira sermayeyle resmen kurduk. Sermayede Sapmazların yüzde 38,5, bizim ailenin yüzde 37,5 payı vardı. Kalan yüzde 25 paya Akbank sahipti. Şirkete bir kaptan gerekiyordu. Burhan Ulutan'ı genel müdür tayin ettik. Burhan Ulutan'ı, Ankara'da Maliye Bakanlığı'nda görev yaparken ve Etibank genel müdürlüğü sırasında babam tanımış, beğenmişti. Sonra ilişkilerini devamlı sürdürmüştü. O günün koşullarında başarılı, kendini ispatlamış, belli bir yere gelmiş yöneticileri, Adana'ya getirmek oldukça güçtü. Oturacakları ev, çocukları için okul, aileleri için çevre sorununu düşündüklerinde, kendilerine teklif edilen işin önemi ve alacakları ücret ne olursa olsun, tereddüt geçiriyorlardı. Burhan Ulutan da bu tereddüdü geçirdi. Kendisine bir lojman tahsis ettik. Sasa'da işin başına geçti.

O yıllarda Ahmet Sapmaz'ın sahip olduğu Güney Sanayi Tekstil Fabrikası'nın başında da Zekâi Koçak isimli, akıllı, dinamik bir genel müdür vardı. Fakat lisan bilmiyordu.

Sasa'ya makine aramak için ben, Ahmet Sapmaz, Zekâi Koçak ve Burhan Ulutan yola çıktık. Avrupa'da bize kardeşim Özdemir de katıldı.

Elimizde, ne bir ön fizibilite raporu var, ne polyester fabrikası görenimiz mevcut, ne de bu işin teknolojisini biliyoruz. Sadece Özdemir'in kimya okuması nedeniyle, kitap bilgisi var.

Tek düşüncemiz, Türkiye'de 5 000 tonluk polyester fabrikası kurmak. Cebimizdeki 55 milyon liralık sermaye ve elimizdeki 220 bin marklık döviz lisansıyla bunu yapabileceğimize inanmışız.

Sasa'nın kuruluşunu bu kadar teferruatlı anlatmamın sebebi, Sasa örneği, Türkiye'nin 1960'lı yıllarda sanayileşmeye nasıl başladığını, bizim, sanayiyi nasıl ve ne pahalı faturalar ödeyerek belleyebildiğimizi çok güzel ortaya koyduğu içindir.

Türkiye'de polyester elyafı satan Hochst olduğundan, doğruca Almanya'da Hochst'le cilveleşip, işi İCİ'ye vermek istiyorum. İCİ'nin teknolojisinin daha iyi veya daha ucuz maliyetle mal çıkardığını bildiğimizden değil, sadece ismi bize daha cazip geldiğinden...

Hochst'ü ziyaretimizin bir yararı oldu. Bize dediler ki: "Karl

Fisher'in yetkililerini çağıralım, onlarla da bir kısım makineleri alırız. Güney Sanayi'nin kaptırdığı 150 bin markı böylece kurtarırız." Karl Fisher'in büyük oğlu geldi. Bizi "garip" görünce kendine pay çıkarmaya kalktı. "Olmaz böyle şey. Biz avansı aldık" deyince, Hochst'ün öfkeli, sert olduğundan daha önce söz ettiğim teknik idare heyeti üyesi yerinden fırladı, bağıra bağıra, "Hochst olarak bir ciflerim, Berlin'de Karl Fisher firması yıkılır... Fırsat peşinde koşmayın. Müşteriye yardımcı olun..." diye çıkıştı. Karl Fisher'in oğlu hemen yelkenleri suya indirdi.

İCİ'nin yönetim merkezi İngiltere'de Harrogate şehrindedir. Akşam Frankfurt İntercontinental Oteli'nde yorgun argın yatarken, Harrogate'den bir telefon geldi. Arayan İCİ'nin yetkilisi Dr. Walles'ti. Çokuluslu şirketlerin arasında rekabet vardır. Müşterilerini birbirlerine kaptırmak istemezler. Birinde olan gelişmeyi de öbürü ne yapar eder, mutlaka duyar. Biz o gün Hochst'le cilveleşmişiz. Gelişmelerden Dr. Walles'in haberdar olduğunu anlayınca şaşırdım. Dr. Walles bana diyor ki: "Hochst'le bağlanmayın. Londra'ya gelin. Biz sizinle anlaşacağız." Hochst'ün fiyatını, şartlarını nereden biliyor? Bizimle nasıl anlaşacak? Aklım almadı ama, Hochst'le konuşmaya ara verip Londra'ya uçtuk. Bize Bond Street'te Westbury Oteli'nde yer ayırmışlar.

Dr. Walles ve arkadaşları Londra'ya geldiler. Bir cumartesi günü müzakerelere başladık. Daha başlangıçta tıkandık. Ben, "Bu işi keselim, pazartesi günü devam ederiz" diyecek oldum. Dr. Walles yarı şaka yarı ciddi, "Sabancı" dedi, biz cumartesi, pazar çalışacağız diye kendimizi hazırladık. Karıları başka erkeklere sattık. Şimdi bu saatten sonra karıları nereden bulup, kendimize program hazırlayacağız?.. Cumartesi, pazar çalışmaya mecburuz. Mademki programı daha önce böyle çizmişiz..." Bu işin şakası bile beni şaşırttı. Ama Dr. Walles'in "Karıları başka erkeklere sattık" demesinin ne anlama geldiğini sonra öğrendim. Avrupalı çok önemli bir işi olmazsa, hafta sonunu ailesiyle geçiriyor. Çok önemli işi olduğunda ise, karısını evde bağlı tutmamak için ona bir program düzenliyor.

İCİ'yle çetin bir pazarlık yapıyorum. Ama gerçeği sorarsanız, neyi pazarlık ettiğimizi de bilmiyoruz. Ne alıyoruz, ne satıyoruz meçhul. Polyester teknolojisi nedir? İCİ'nin teknolojisi nasıl? Know-how mukavelesi nasıl yapılır? Lisans ödemesinin yolu nedir? Ama buna mecburduk. Çünkü bu işe bir yerinden başlamak zorundaydık. Çaresizlik içinde, karanlıkta el yordamıyla kendimize yol bulma çabasındaydık.

Burada ilginç bir iki olayı hikâye etmekte yarar var.

İCİ'yle lisans ve teknoloji anlaşması yapılırken, İCİ firması bir başka şart koştu. "Teknolojiyi ben vereceğim, mühendisliği ise benim güvendiğim Simon Carves firması yapacak" diyorlar.

Biz anlaşmayı imzaladık, fakat ne alacağımızı bilemiyoruz. Sorduğumuzda, "Bizim teknolojimiz top secret (çok gizlidir)" deniyor. Anladık, teknoloji top secret ama, biz ne alıyoruz deyince de, karşımıza bir "battery limit" lafı çıkıyor... Bu, "komple teslim" demekmiş...

Baktık İCİ'den öğrenmenin imkânı yok. Rakipleri Hochst, BASF gibi firmalara başvurduk. Onlardan da bir şey öğrenemedik.

Adana'da tesis kuruldu.

Bir de baktık ki, biz hepimizin bildiği, baba yadigârı demir tırmanma merdivenine, katlarda insanların üzerinde yürüdüğü delikli demirden balkona da, teknoloji parası lisans ödemişiz. Bunlar İngiltere'de yapılmış, dolarla Türkiye'ye gelmiş.

Gözümüz açıldı.

Hemen Adana'da Temsa'yı kurduk. Bugün biz o demir merdiveni falan yapmakla da uğraşmıyoruz. Onu, herhangi bir küçük sanayici yapıyor. Biz daha komplike makineleri, özel tankları dahi kendi tesislerimizde yapar hale geldik.

Her bellemenin bir faturası var. Önemli olan gereken dersleri almak. Türk sanayiinin bugün için potansiyeli, bu belleme dönemini tamamlamış olamasa bile, yarılamış olmasıdır.

İCİ'yle makine pazarlığı sürüyor. "Şu parayı verirsen, bu kapasite için şu makineyi, bu parayı verirsen, şu makineleri yollarım" diyorlar. Parayı verdin mi, makine için sınır yok, istediğin kadar al. Ben dedim ki: "Bu kadar makine alacağız, ama bu makineleri çalıştırmak için de yetişmiş adama ihtiyaç var... Parası ne ise ödeyelim, bize birinci yıl on, ikinci yıl beş adam gönderin..."

"Parayı ver, istediğin kadar makine al" diyen İngilizlerin yüzü asıldı. "Yok Sabancı" dediler, "bizde adam kıt. Ne kadar para ödersen öde, sana birinci kalite on adamı devamlı tahsis edemeyiz. Ancak kısa süreli uzman gönderebiliriz..."

O günün şartlarında bu bana büyük ders oldu. Uzun yıllar önce sanayileşmiş İngiltere'de, yıllarca önce kurulmuş çokuluslu bir firmada, para sorununu çözsen, istediğin kadar ödemeyi göze alsan bile, bol sayıda yetişmiş eleman bulunamıyor. Malı üretmek kolay, iyi elemanı üretmek çok zor. Malı üretmenin sınırı yok, ama iyi elemanı yetiştirmenin sınırı var.

Yapacak başka şeyimiz yoktu. Çünkü ilk defa farklı bir aş pişi-

recektik. Bellemenin faturasını ödüyorduk... İşi daha fazla kurcalarsak, gecikmekten başka işe yaramayacaktı. Çünkü yaptığımız işi biz bilmediğimiz gibi, Türkiye'de de pek bilen yoktu. Veya bilenini biz bulamamıştık.

Yüzme bilmeden denize atladık. Allah'a şükür boğulmadan yüzmeyi öğrendik. Zaman geçince gördük ki, cehaletimize rağmen yüzmeyi de fena bellememişiz; ikinci, üçüncü temaslarımıza daha bilinçli gittik.

Düşününüz, elimizde fizibilite raporu yok. Teknoloji ve alternatif teknolojiler hakkında bilgimiz yok. Projemiz yok. İCİ'yle pazarlıkta söylediğimiz şey şu: "Yılda 5 bin ton polyester elyaf üretecek makineyi, ucuz fiyatla satın almak istiyoruz."

Bu vesileyle, başka bir önemli tecrübemizi aktarmak istiyorum.

Sanayi kurmanın ne demek olduğunu bilmediğimiz o günlerde, tek arayışımız var: makine ve teçhizatı ucuza almak...

Fiyat yanında, çok önemli bir başka faktörün olduğunu sonra belledik: "ne zaman?" Evet, acaba bu makine ve teçhizat ne zaman üretime geçebilir? Aynı teknolojide, aynı kapasitede, aynı özellikleri taşıyan iki makineden çabuk üretime geçenin, faturası pahalı bile olsa, çok kere gerçek fiyatından daha ucuza geldiğini, geç öğrendik.

Zamanında bacası tütmeyen fabrika, doğarken sakat dünyaya gelmiş demektir. Ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, onu sağlığa kavuşturmak güçtür.

Kamu İktisadî Teşebbüsleri'nin sağlıksız yapısı bunun örneğidir. Devlet babanın iki yılda bitirmek üzere yola çıktığı tesis, zamanında tamamlanamayınca, 1 milyar liralık proje maliyeti, 10 milyara yükselmektedir. İki yılda bitecek tesis sekiz yılda tamamlanınca, KİT kamburuna bir yenisi daha, bir sağlıksız evlat daha eklenmektedir.

Sanayileşmede geç öğrendiğimiz bir başka konu, ceza maddesidir. Makineyi ne zaman teslim edeceksin? Peki o tarihte teslim etmezsen cezası ne? Makinenin kapasitesi, üreteceği malın kalitesi nasıl? Eğer bunlarda bir aksaklık olursa, cezası ne?

Ceza ve ödüllendirme birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Eğer bir şey zamanından önce, normalden daha iyi biçimde gerçekleştirilirse, bunu yapan ödüllendirilmelidir.

Her ne ise, İCİ'yle anlaştık. Sasa'nın ilk makineleri 1966 yılı sonuna doğru Türkiye'ye gelmeye başladı.

Sasa'nın kuruluş yerinin seçimiyle ilgili hikâyeyi de burada an-

latmakta yarar vardır.

Yabancılardan daha sonra dinledim; çokuluslu dev şirketler, bir ülkede yatırım yaparken, yatırım yerinin seçiminde çok dikkatli davranır, her şeyi incelerlermiş. İşte bu devlerden bir lastik şirketi, yıllar önce Hindistan'da lastik fabrikası kurmaya karar vermiş. Şehirlere uzaklık-yakınlık, yol-su vaziyeti, işçi vaziyeti, otuz yıllık yağışlar, kırk yıllık sıcaklık-soğukluk istatistikleri gibi şeyleri inceleyip, fabrika şuraya kurulsun kararını vermişler. Fabrika dediğimiz 100 bin metrekarelik kapalı alan... Bina bitmiş, makineler kurulmuş, çalışmaya başlamış ki, lastiklerde kalite bir türlü tutturulamıyor... Meğerse her şeyi incelerken, o bölgede bir de "toz" faktörü olduğunu unutmuşlar.

Halbuki o bölgenin yirmi yıllık toz istatistiklerine de bakmaları gerekirmiş. Çünkü o bölgeye has, belli zamanlarda yoğunlaşan toz fırtınaları olurmuş. Sonuçta, 100 bin metrekarelik binanın üzerini, bir başka 100 bin metrekarelik binayla kaplayıp, ilk binaya kılıf geçirmişler de, toz sorununu çözebilmişler. Düşününüz, kuruluş yeri seçilirken yapılan bir kaç ihmalin faturasını! Bunu kim yapıyor? Dünyanın, konusunda en fazla tecrübeye sahip, onlarca ülkede, yirmilerce fabrika kurmuş, dev firması.

Bizim gibi "iki yuvarlak kara taşlı un değirmenini" fabrika belleyen genç ülkeler ne yapsın?.. Başkalarının yaptıklarını gözleyip "bellemeye" çalışıyoruz ama, biz ne hatalar yapıyoruz acaba?

Sasa'nın yer seçiminde başımızdan geçen bir olay ilginçtir.

Sasa'yı kurmanın heyecanında, dedelerimizden, babalarımızdan bellediğimiz gibi, evin en değerli eşyasının, büfenin üzerinde vitrinde teşhir edilmesi misali, fabrikaları, işlek yolların üzerine dizmekten başka bir şey düşünmüyoruz.

Adana-Mersin yolu üzerinde bir yeri "nişanladık"... Hele, zamanın başbakanının o günlerde Adana'ya geleceğini öğrenince, ziyaret tarihinde temeli attırabilmenin telaşıyla, kazdık temelleri, yığdık demirleri; başbakan geldi, "bando-mızıka" temel atıldı, inşaat tamamlanıyor. Ancak, aklımıza geldi ki, bu fabrikayı çalıştıracak vasıflı su yeterince mevcut değil! Etrafta su aramaya çıktık. 20 kilometre uzakta su bulduk. O günün parasıyla milyonlarca lira harcayıp birçok su kuyusu açtık. Kuyulardan fabrikaya 20 kilometre boru döşedik. Yollara pompalar kurduk. Pompalara cereyan bağladık. Yıllardır Sasa giderek büyüyor. Pompalar ülkenin kıt ve pahalı cereyanını yuta yuta su basmaya devam ediyor...

Şimdi serinkanlılıkla düşünmek zamanıdır: bu "hata" mı, yoksa bellemenin "faturası" mı?

– Pamuk işçisi Hacı Ömer'in çocukları, ilk defa Sasa gibi bir fabrika yapıyordu.

– Ama, unutulmasın ki, altı yüz yıldır bu topraklar üzerinde yaşayan Türk müteşebbisi de, ilk defa, Sasa büyüklüğünde bir fabrikayı gerçekleştirmeye muvaffak olmuştu.

Bir başka soru daha var: "Faturayı kim ödedi veya ödüyor?" Sadece Sabancı ailesi mi? Hayır!.. Bu hatanın faturasını Türk ekonomisi, Türk insanı da paylaşıyor. Onun için "O firma hata etmiş, bu firma yanlış yolda, bırakınız ne hali varsa görsün" diyemeyiz... Çünkü artık biliyoruz ki, ister özel sektörde ister kamu sektöründe yapılsın, her tesis bu ülkenin, bu milletin malıdır. Onu gerçekleştiren kişiler belli süre "yeddi emanetlerinde" tutmakta, fakat eser ulusa mal olmaktadır.

Sasa'nın montaj işinde epey güçlüklerle karşılaştık. Sasa gibi kimya fabrikalarının esası, iç içe geçen ceketli borulardır. Bu borular, birbirine kaynak edilecek. Borudan geçen madde, polyester elyaf olacak. Sasa Fabrikası'nın montajı demek, kaynak demek. Ne kadar çok kaynak makinesi, ne kadar çok kaynakçı bulunursa, tesisin o kadar çabuk üretime geçeceğini anladım.

Önce bizim Bossa'daki kaynakçıları seferber ettim. Sonra küçük sanayi çarşısına koştum. Her kaynakçıyı teker teker, "Makinelerinizi alın gelin, çalışabildiğiniz kadar çalışın, size yaptığınız işe göre para vereceğim" dedim. Millî Mensucat Fabrikası'na ve diğer fabrikalara haber gönderdim. Mesai saati dışında kaynakçıları bizde çalışırsa, onlara iyi ücret ödeyeceğimi bildirdim. Baktım Adana'da yeterli sayıda kaynakçı yok, Mersin'e gittim. Aynı şekilde kaynakçı avına çıktım. İskenderun'da belli sayıda kaynakçı vardı, onları getirdim. Sonuç olarak, Sasa'nın ilk ünitesini, İngilizlerin tahmin ettiği süreden önce monte edebildik, İngilizler bana dedi ki: "Sabancı, bu gerçekleştirme süresi, İngiltere dışında bir rekordur. Hem de hayatında ilk defa, bu tip bir özel tesisin montajında görev alan teknisyenlerin katkısı düşünülürse, bu inanılmayacak bir olaydır..."

Sasa'da ilk işleyen makine, Sungurlar firmasının yaptığı kazan dairesidir. Kazan dairesi horul horul çalışmaya başlayınca, ben kendimi tutamadım. Gözlerimden yaşlar boşanıyor. Tuvalete kapandım, dakikalarca sevinç gözyaşı döktüm. Bu hayatımın en tatlı gözyaşlarıdır. Her hatırlayışta zevk duyarım. Polimer hattının birincisi de kısa sürede çalıştı.

Bu Türkiye'de sanayinin kaderidir. Başlangıçta bizi korkuturlar, "Bu kadar malı satamazsın" diye. Kapasiteyi küçük tutarsın

veya tutmaya mecbur kalırsın. Çünkü özkaynağın yoktur. Kredi bulamamışsındır. Döviz kıttır.

Bir süre sonra daha ilk yatırım tamamlanmadan, ek yatırım heyecanına girersin. Bu öyle bir heyecandır ki, ne finansman güçlüğünü, ne kredinin pahalılığını ve ne de döviz yokluğunu düşünürsün. Bürokrasiden şikâyetlerin, çektiğin eziyetler unutulmuştur. Hükûmet seni teşvik eder. "Korkma, yap" der. Ürettiğin satılır, cesaretlenirsin. Sarhoşlukla yatırımı sürdürür gidersin... İşte Türk modeli sanayileşme budur.

Bizde de böyle oldu. İlk iki polyester hattı 5 bin ton kapasiteyle işlerken, yanına hemen ikinci 5 bin tonluk hattı sipariş ettik. Hatlar bir süre sonra dörde, bir süre sonra da sekize çıktı. Bu arada kardeşim Özdemir, DuPont firmasının "continious polimer" denilen yeni bir üretim teknolojisi geliştirdiğini, bu teknolojiden yararlanmamız gerektiğini ısrarla tekrarlamaya başladı. O günlerde "know-how" için para ödemek kolaylıkla kabul edilebilecek bir şey değildi. Kardeşim Özdemir bizleri ikna etti.

DuPont firmasından aldığımız teknolojiyle, bir hatta 14 bin ton üretim sağlayan "continious polimer" hattını kurduk. Daha onun montajı bitmeden, yanına 20 bin tonluk ikinci hattın tesisine geçtik.

Bu arada gördük ki, Türkiye'de polyester elyaf kadar "filament yarn" polyester ipliğe de ihtiyaç var. Bu iplik ithal ediliyor. O zaman ihracatı falan düşünen yok. Önemli olan, ithalatı önleyip, döviz tasarrufu sağlamaktı. İCİ teknolojisiyle polyester iplik tesisini kurduk. Kademe kademe genişlettik.

Bizden polyester elyaf ve polyester iplik alanların üretiminin bir başka ana girdisi, "polyester tops"tu. Bu da ithal yoluyla sağlanıyordu. Onları rahatlatmak için, polyester tops üretimine de girdik.

Kardeşim Özdemir, yurda döndükten sonra, Sasa Fabrikası'nda, Genel Müdür Burhan Ulutan'ın yanında çalışmaya başlamıştı. Burhan Ulutan'ın Maliye Bakanlığı'nda çalıştığı yıllardan İMF'nin Merkez Bankacılık Bölümü başkanı ve Türkiye Masası sorumlusu Ernest Sturck'le dostluğu mevcuttu. Ernest Sturck Burhan Ulutan'ı İMF'nin Afrika'daki bir projesinde görevlendirince, Burhan Ulutan belli süre izin istedi. Yerine kardeşim Özdemir, Sasa'ya genel müdür oldu.

Sasa, 1965 yılından bu yana, kardeşim Özdemir'in can verip büyüttüğü, devamlı geliştirdiği öz bebeğidir. Tesise devamlı yatırım yapılmaktadır.

Sasa, önceleri bir petrokimya maddesi olan DMT'yi (dimetil teraftalat) ithal ederek, polyester yapıp işliyordu. Yan entegrasyonu geliştirince, dikine entegrasyona da gidelim dedik. KEK teşebbüsü dağılmış, KEK'in elindeki DMT yatırımı lisansı geçerliliğini kaybetmişti. DMT yatırımı için DPT'den (Devlet Planlama Teşkilatı) lisans aldık. DPT'yle bu lisans alınması sırasında ilginç tartışmalarımız oldu.

DPT'deki teknisyenler, önce "Türkiye'de DMT yatırımı yapılacak ise, bunu devlet mi yapmalı, özel sektör mü?" tartışmasına girdiler. Biz "Devlet yapacaksa yapmayız, şu arada böyle bir yatırım var mı?" diye sorduk. "Hayır, şimdilik yok ama, belki ileride yapar" cevabını aldık.

Nihayet "özel sektör yapabilir" görüşü belirdi. Bu kere de bize, "Neden DMT yatırımı yapıyorsunuz? Onun yerine başka yatırım yapın. Bu daha iyi" dediler. Sonunda ikna oldular. Ama bu tartışmalar bize, iki üç yıl kaybettirdi. Bize değil, ekonomiye, ülkeye ağır faturalar ödetildi.

DMT işinde Almanların uzman olduğunu biliyorduk. Bu işi keşfeden Dynamit Nobel'den lisans aldık. Krupp firması, makine, teçhizat ve mühendisliği verdi. DMT tesisinin gerçekleşmesinde, o yıllarda genel koordinatörlük sorumluluğunu taşıyan Turgut Özal'ın büyük teşvikleri, büyük yardımları olmuştur. Türkiye'de ekonomi bir aşağı gider, bir yukarıya çıkar. O zamanlar inişli dönemlerdi. Kardeşlerimle tereddüt doğmuştu. "DPT güçlük çıkarıyor. Üretimde duraklama var. Bu işi erteleyelim" görüşü belirdi. Sadece kardeşim Özdemir, "Yapalım" diye ısrar ediyordu. Turgut Özal zorladı. Yatırım kararı verdik. Daha sonraki dönemlerde "Acaba hatalı karar mı verdik? Başımıza dert mi aldık?" diye çok düşündüğümüz olmuştur. Ama üst üste bakıldığında: "İyi ki yapmışız..."

DMT tesislerinin satın alınması sırasında, Almanya temaslarımızda kazandığım ilginç bir tecrübeyi de burada aktarmak istiyorum.

Almanya'da Krupp firması teknisyenleriyle, DMT tesisinin pazarlığını yapıyoruz. Bize anlattılar ki, DMT tesisi, bir arsa üzerine yığılı yüzlerce, binlerce kilometre uzunlukta borudan ibarettir. Ama boruların özelliği vardır. Ceketli boru denilen ve iç içe geçen bu borular, bir metrede yedi sekiz kere içeri dışarı kıvrılı, bükülüdür. Montajı çok kaprislidir. Dediler ki: "Sabancı, 60 bin tonluk tesis yapacaksın. Bu tesis için 9 santim genişliğinde boruları eğip bükeceğiz. Buna 60 milyon mark para ödeyeceksin. İleride, kapa-

siteni 60 bin tondan 120 bin tona çıkarırken, enflasyonun etkisini unutsan bile, aynı ödemeyi yapman şart. Gel sen 10 milyon mark ilave ödeme yap, biz 9 santim yerine, 15 santimlik boru kullanalım. Gelecekte sen fabrikanın kapasitesini 60 binden 120 bine çıkarmak istediğinde, boruları hazır olduğundan, ilave 60 milyon mark ödeme yerine, sadece 19 milyon mark ödemekle işi halledersin." Bu çok güzel bir teklifti. Bilmediğimiz, aklımıza gelmeyen bir şeyi öğrenmiş olduk.

Bizim Sasa'daki DMT tesisinin boruları, kapasiteyi iki misline çıkaracak şekilde döşenmiştir. Çok küçük bir ödemeyle, 120 bin ton DMT üretimine kısa sürede geçilebilir.

Şimdi düşününüz, bu işin "püf noktasını" belleyememiş veya duyduğumuzda "kabul etme cesaretini" gösterememiş olsaydık, bundan Sabancı ailesi mi, yoksa ülke mi kaybedecekti? Bugün dünyadaki fiyat artışları karşısında, makinelerin fiyatı arttı. Altyapı pahalandı. Türkiye'nin bir başka yerinde, 60 bin ton kapasiteli yeni bir DMT tesisi için gerekli yatırımın, nerede ise onda birine, Sasa'daki kapasiteyi, 120 bin tona çıkarmak imkânına sahibiz.

Fabrika sahası için seçtiğimiz arsada, bir tahta baraka kurarak işe başlamıştık. Tesis kuruldu. Yeni yatırımlarla iş genişledi. Genel Müdürlük ve idare, hâlâ tahta barakada faaliyet gösteriyor. Halbuki dikkat etmişimdir, kamu yatırımlarında tesisten önce, idare binaları, lojmanlar yapılır. Biz işler gelişip, tahta baraka dar gelmeye başlayınca, Genel Müdür Burhan Ulutan'la yer arayışına yöneldik. Baktık ki, tesisin içinde yüksek tavanlı bir bölüm var. Makinelerin üzerinde kullanılmayan o boşluğa bir asma kat yaptırıp, idareyi buraya taşıdık. Fabrika kâr etmeye başlayınca da öndeki arsaya modern, soğuk hava tesisatlı, gününe göre güzel bir idare binası inşa ettik. 10 milyon lira harcadık ki, o zaman için büyük rakamdı.

1968 yılında kurulan Sasa, İCİ (İngiltere), DuPont, De Nemours (ABD), Dynamit Nobel (Batı Almanya) gibi dünyanın ileri teknolojilerini kendi konusunda kullanarak, üretimini aralıksız sürdürdü.

Sanayi ürünleriyle Sasa çokuluslu şirketlerin egemen oldukları dünya pazarlarına, kalite ve fiyat rekabetiyle ihracat yapmaya başladı.

1977 yılına kadar, Türkiye'nin ithal ettiği sanayi hammaddeleri ihtiyacını karşılayan Sasa, toplam üretiminin yarısını ihraç etme başarısını gösterdi.

Sasa'ya bağlı olarak ticarî şirket kurmaya hiçbir zaman teşebbüs etmedik. Sasa'nın üretimini ihtiyaç sahiplerine doğrudan sattık. Bu model, Sasa gibi konusunda tek mal üreten bir kuruluş için çok önemliydi. Çünkü ticarî şirket aracılığıyla pazarlama teşebbüsü "tekelci kâr" tartışmalarını ateşlendirebilir, "arı kovanına çomak" sokabilirdi. Bu inancımızı, daha sonra kurduğumuz sanayi kuruluşlarında da sürdürdük. Fabrika üretimini bir aracı şirkete devredip, bu yoldan kârlarını artıran kuruluşların çoğalmasına rağmen, biz bunu yapmamaya çalıştık. Ancak Lassa'yı kurduktan sonra, lastik konusunun özelliği nedeniyle Lisa Dağıtım şirketini kurmak zorunda kaldık. Fakat orada da Lisa'nın kârının, halka açık bir şirket olan Lassa ortaklarına intikal ettirilmesi esasını kabul ettik.

24

İnsa

Türkiye'de ilk sentetik iplik modası çıktığında, İlyas Özsüer ve kardeşi, Dario Levi ve kardeşi, Yaşar Çikvaşvili, Ziya İnankur bir araya gelip "İslon" adı altında "Naylon 6" diye adlandırılan tip iplik yapmak üzere bir tesis kurmuşlardı. Ben Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyeliğim nedeniyle, tesisin lisansının alınmasından ve tamamlanıp üretime geçmesinden haberdardım. Bu lisans işlemleri dolayısıyla da ortakların bazılarıyla tanışmıştım.

Türkiye'de alışamadığımız bir şeydir. Üç dört kişi ortak olarak iyi niyetle yola çıkarlar, fakat bir süre sonra anlaşamaz, dövüşür, ortaklıktan kurtulma arayışına girerler.

Adana'da Bossa'da çalışırken bir gün odama, İslon'un ortaklarından Dario Levi ve kardeşi Momo Levi geldiler. "Biz hisselerimizi satacağız. Tekstille ilginiz var. Hisseleri siz alın" dediler.

Sasa teşebbüsü nedeniyle konuyu biliyordum. Lisans işi nedeniyle de tesisi kâğıt üzerinden tanıyordum. Adana'daki arkadaşlarımızdan Hüseyin Uçar'ı, İstanbul'a gönderip firmanın durumunu incelettirdim. Gelen bilgileri Kâzım Terliksiz ve Sabahattin Tulga değerlendirdiler. Konjonktür, siyasî karışıklıklar konuya çok sıcak olmamıza imkân vermiyordu. Değişik kişilerin görüşüne başvurdum. Bu arada Merkez Bankası Başkanı Naim Talu Bey'den özel görüşünü rica ettim. Sonunda karar verip İslon'un yüzde 33 hissesini satın aldık. Bir süre geçince Yaşar Çikvaşvili geldi. "Benim hisselerimi de alın" dedi. İslon'un yüzde 55'i Sabancı Topluluğu'na geçince, ismini değiştirdik, "İnsa" oldu.

İnsa tesisi kurulurken, o zamanki müteşebbisler, Almanya'daki Karl Fisher firmasıyla anlaşıp makineyi ondan almışlar. Know-how işi akıllarına bile gelmemiş. "Nasıl olsa makineleri bize satan firma, bunlardan iyi mal üretmek için, ne lazımsa bize öğretir" di-

ye düşünmüşler. Üstelik fabrikada işleyecekleri hammadde olan "kaprolaktam"ı da Almanya'nın meşhur Bayer firması satacak. O da bu hammaddenin nasıl işlenip, nasıl ürün haline getirileceğini, ürünün durumunu izler sanıyorlar.

Bilgisizliğin, yeni öğrenmenin faturasının yanına, özkaynak yetersizliği, az parayla üretime geçme telaşı da eklenince, know-how almadan, İnsa üretime başlıyor.

İlk günlerde çıkan ürün, dünya kalitesinin altında.

Sabancı Ailesi olarak ortaklığa katılıp yönetime girince, konunun üzerine ciddiyetle eğildik.

O günlerde Kordsa'nın kuruluş çalışmaları için, Hollanda'da İnsa'nınkine benzeyen, Naylon 6 ipliği üretimi yapan tesislere sahip Ak-zo ve Enka-Glantshat firmalarıyla ilişkimiz oldu. Uzmanları Türkiye'ye gelip giderken, İnsa'nın sorunlarını da onlara incelettirdik, ilk kuruluşta mühendisliğin tamam olmadığını, "know-how" alabilmek için tüm makine ve teçhizatın değiştirilmesi gerekeceğini söylediler. Diğer ortaklarımız, bu kadar önemli miktarda yeni yatırıma hazır değildi.

Bazı gayretlerle üretimi düzeltip, kaliteyi ıslah edebildik. Tesisi ihracat yapabilecek duruma getirebildik.

25

Teksa

Fabrika deyince, bir kapalı alan, bir dolu makine ve binlerce işçinin çalışmasına alışmışız. Belli kişi ve kuruluşlar, "işçisi çok" diyerek, tekstilden kaçarken, biz tersine, tekstile doğru koşuyoruz. Çünkü Adana'da binlerce insan iş ve aş bekliyor. Bunların önüne tezgâhları dizdin mi, Adana'nın pamuğu ipliğe, beze dönüşüyor. Topraktan gelen Sabancı Ailesi, tarıma dayalı sanayiyi benimsemiş.

Sasa tesislerini kurarken, pamuk ipliği işleyen modern, yeni bir tesis kurma ateşi içimize düştü. O sırada Devlet Planlama Teşkilatı da bu tip yatırımları teşvik ediyor.

Fakat Sasa gibi ciddi bir yatırıma yönelmiş, kaynak bağlamışız. Kendi gücümüzle yaparsak küçük olacak. Halbuki biz, ekonomik boyda bir tesis yapma arayışındayız. O günlerde ekonomik boy dediğimiz, 50 bin iğlik iplik fabrikası.

İş Bankası'na teklifte bulunduk. "'İş-Sa' diye bir firma kuralım, bu işi beraber yapalım" dedik, İş Bankası'nın genel müdürü Ferit Basmacı'ydı. Ferit Basmacı teklifimizi incelettirdi. Fakat anladığım kadarıyla, Akbank ile İş Bankası'nın bankacılık alanındaki yarışı nedeniyle, teklifimiz belli çevrelerde sıcaklık görmedi. İş Bankası bize olumsuz cevap verdi. Birkaç ay sonra da Ceytaş diye bilinen ve Ceyhanlı müteşebbislerin önderliğindeki bir başka ortaklığa katılarak, Adana'da iplik fabrikası kurulması çabasına katıldı.

Bunun üzerine biz de Türk Ticaret Bankası'na teklifte bulunduk. Onlar ortaklığı kabul edince, "İş-Sa" yerine, "Tek-Sa" ortaya çıktı.

Teksa projesini kardeşim Şevket başlattı ve gerçekleştirdi. Modern bir tesis kurduk, iplikten sonra havlu, kadife konularına at-

lamak ekonomik bakımdan bize cazip göründü. Bunun anlamı, devamlı sermaye artırımı, devamlı yatırım demekti. Türk Ticaret Bankası, sermaye artırımlarında ek kaynak vermemek için, rüçhan haklarını kullanmadı, sermaye payı küçüldü.

Bossa tecrübesi, Teksa'nın başarılı olarak kurulmasını ve gelişmesini sağlayan önemli bir faktör oldu.

Gelişen piyasa şartları karşısında Teksa'nın ayrı bir tesis olarak çalışması yerine Bossa şemsiyesi altında faaliyetini sürdürmesinin daha doğru olacağını gördük. Teksa ile Bossa birleşti. Teksa tesisleri Bossa'nın bir bölümü halinde çalışmasını sürdürüyor.

26

Çimsa

Akçimento başarılı olmuştu. Akçimento'yu kuran ve yöneten Cavit Borçbakan'a güveniyorduk. Cavit Borçbakan bize, Güney'de bir çimento fabrikasının başarılı olabileceğini ve hatta Afrika ülkeleri ile komşu Arap ülkelerine ihracat yapabileceğini söyledi. Sabancı Ailesi olarak bizlerin de buna aklı yatıyordu. Akçimento tesisi kurulurken, hisse senetlerinin halka satılması, halkın gösterdiği ilgi de, cesaretimizi artırıyordu. Mersin yolu üzerinde bir çimento fabrikası kurmak üzere yola çıktık. O zamanlar Türkiye'de tek bir fırında bir milyon ton kapasiteli bir çimento tesisi kurmak, büyük bir işe girişmekti.

Ben, çimento ve toprak işlerinden sorumlu arkadaşımız Ayduk



Mersin'deki Çimsa Tesisleri.

Çelenk ve Cavit Borçbakan, makine pazarlığı yapmak üzere Almanya'ya ve oradan da Danimarka'ya gittik. Dönüşte Cenevre'de, o zamanlar GATT'de görevli olan Adnan Başer Kafaoğlu'nu gördük. Adnan Bey bize çok moral verdi. "Yatırımda başarılı olur muyuz, doğru mu yapıyoruz, yanlış mı yapıyoruz, Türkiye'nin gelecekte ekonomisi ne olur?" şeklindeki endişelerimizi giderdi. Bizi cesaretlendirdi.

O moralle döndük. Çimsa'nın hisse senetlerinin halka arz edilecek bölümü bir günde satıldı. Ve hatta, hisse dağılımını sağlamak için, bir kişinin alabileceği hisseyi, belli bir tavanla sınırlamak zorunda bile kaldık. Çimsa kuruluşundan itibaren ortaklarını memnun etti.

27

Temsa

İstanbul manifatura piyasası çok ilginç bir piyasadır. Belli mallar büyük ilgi görür, belli mal hiç alıcı bulamaz, ilgi gören malın ardındaki kişinin ismi meşhur olur. İstanbul piyasası, Sümerbank Aydın Tekstil Fabrikası'nın ürünlerini kapışıyor. Bu malları yapan kişinin de Aydın Tekstil Fabrikası'nın müdürü Turhan Sümbül isimli biri olduğu söyleniyor. Turhan Sümbül'ü tanıyıp, bizim fabrikalara davet etmek için Aydın'a gittim. O yıllarda Adana valiliğinden tanıdığımız Hilmi İncesulu, Aydın valisi. Hilmi Bey'in evinde kaldım. Turhan Sümbül'ü davet edip konuştuk. Adana'ya gelmeye razı edemedim. Sümerbank Aydın Tekstil Fabrikası'nı gezdim. Turhan Sümbül'ün yanında gördüğüm bir başka gence göz koy-



Adana'daki Temsa Fabrikası.

dum. Sonraları kendisini Uzun Erdoğan diye kabullendiğimiz bu makine mühendisinin adı Erdoğan Ünal'dı. Uzun Erdoğan'ı Adana'ya gelmeye razı ettim. Kendisini Bossa'da kazan dairesi şefi yaptık. Uzun süre bizimle çalıştı. Bir gün geldi, "Sakıp Bey" dedi, "ben Adana'da serbest çalışıp, para kazanmak istiyorum. Üç dört yıl şansımı deneyeceğim. Bana izin verin. Üç dört yıl sonra sizi arar neticeyi söylerim."

Üç dört yıl geçince gerçekten de Uzun Erdoğan beni buldu. Demir-çelik işleyen küçük bir atölyesi varmış. Hayatından memnunmuş. "Fakat" diyordu. "İskenderun'da demir-çelik fabrikası kurulacak, bunun anlamı demir-çeliğe dayalı sanayi için, uzun süreli bir talep doğacak. Benim atölyeyi büyütelim" teklifinde bulundu.

O günlerde bize başka bir müracaat daha olmuştu.

Adana'da malî müşavirimiz Kemal Ünlü, sevdiğimiz, ciddi bir kişiydi. Bir gün bana geldi. "Üç beş kuruş tasarrufum var, çocuklarım büyüyor. Onlara bir iş hazırlamak hesabındayım. Acaba birlikte bir ufak iş kurabilir miyiz?" dedi.

İkisini ortak alıp, Temsa (Termo Mekanik Sanayi) isimli şirketi kurduk. Bu şirket, her çeşit sanayi tesisi için kazan, havalandırma, ısıtma tesisleri ve diğer madenî aksam ile mühendislik hizmetleri yapacaktı.

Türkiye'de Temsa gibi kuruluşların başarısı devamlı yatırıma bağlıdır. Devamlı büyüme ve yatırım, zaten kıt olan özkaynak nedeniyle, her yıl kârın dağıtılmayarak içeride bırakılmasını, buna ek olarak da özkaynağı devamlı takviyeyi gerektirir. Aksi halde yatırımlar atölye halinde kalır, yeni makine, yeni teknoloji alınmazsa, fabrikaya geçilemez.

Kıt kaynakla yatırıma başlayıp, hemen kâr bekleyişinde olanların nefesi, bu sebeple çabuk kesilir. Bıkar, işi kendi haline bırakırlar. Veya başka arayışlara yönelirler.

Temsa işinde de böyle oldu. Uzun Erdoğan, "Ben bu gelişmeye ayak uyduramıyorum. Kendi başıma iş yapacağım" dedi ve ayrıldı. Kendi işini kurdu. Sonra işini İstanbul'a nakletti. Bu çabalar sırasında yorulan kalbini, Amerika'da Houston'da onarttırdı. Kendi inandığı yolda yaşadı. Bir süre önce vefat etti.

Ortağımız Kemal Ünlü'nün çocukları, İngiltere'de tahsillerini tamamlayıp Türkiye'ye dönünce, Kemal Ünlü'de de müstakil bir iş arzusu belirdi. O sırada Temsa'nın iki işyeri vardı. Şakirpaşa Çiftliği yolu üzerindeki tesisleri, anlaşarak Kemal Ünlü ve oğluna devrettik. Ceyhan yolu üzerindeki tesisler Sabancı Ailesi'nde kal-

dı. Şimdi sermayesinin tamamı, Sabancı Topluluğu'na dahil olan Temsa, başka faaliyet alanlarında yeni arayışlara yönelmiş bulunuyor.

Kardeşim Özdemir, Temsa'nın sorumluluğunu omuzladı. Önce tesislerde mevcut makine ve teçhizatı, en etkin şekilde kullanma yollarını aradı. Bu incelemelerinde görmüş ki, Temsa'da mevcut makine ve teçhizat, Türkiye'de yılda bin-iki bin otobüs monte eden firmalardan ve hatta yabancı sermaye iştirakli firmalardan bile daha zengin. Aynı şekilde ısıtma-soğutma konusunda, Temsa'nın makine ve teçhizatı ile teknolojik birikimi ve insan gücü, birçok rakipten daha güçlü. Bunun üzerine, öncelikle kuruluş amacı doğrultusunda, sınaî ısıtma-soğutma tesisleri, buhar üniteleri, mühendislik hizmetleri, madenî eşya imalat dallarında faaliyetini geliştirdi. Sonra, yurtdışındaki bazı firmalarla anlaşarak, ofis ev tipi soğutma cihazları montaj ve üretimine geçti. Arkadan Japon Komatsu firmasıyla bir anlaşma yaparak, Türkiye'de bir yandan Komatsu inşaat makinelerinin dağıtım ve bakım işlerini Temsa'ya alırken, öte yandan, Komatsu'nun belli makinelerinin montaj veya belli bölümlerinin imalatı arayışına girdi. Daha sonra Mitsubishi Motors firmasıyla anlaşma içinde, Temsa tesislerinde bir yandan Mitsubishi'nin motorlarını kullanarak otobüs üretimi projesini başlattı, öte yandan Mitsubishi motorlu araçlarının Türkiye dağıtımı ve bakımı işlerine yöneldi.

28

Yünsa

Sümerbank'ın Aydın Tekstil Fabrikası müdürüyken, ürettiği mallar piyasada büyük ilgi gören ve bu sebepten o günlerde Bossa'nın başına geçirmek için kendisini iknaya çalışıp muvaffak olamadığım Turhan Sümbül'ün, Sümerbank'tan ayrılıp İstanbul'da bir dokuma tesisi kurma çabasında olduğunu haber aldım.

Turhan Sümbül, bir proje hazırlamış, teşvik belgesi almış, hatta teşvik belgesinde, Çerkezköy'de kuruluş yerini bile satın almış.

O yıllarda Turgut Özal holdingimizin genel koordinatörüydü. Önce Çerkezköy'e gidip araziyi gördük. Uzak bir yer ama, Turhan Sümbül burada yapmaya kararlı. Biz Sabancı Ailesi olarak o tarihe kadar sadece pamuklu ve sentetik elyafla çalışmışız. Yünlü konusuna girmemişiz. Turhan Sümbül'ün hedefi yünlü üretmek. Biz de onunla işbirliği halinde projeyi gerçekleştirmeye karar verdik. Turhan Sümbül, sahip olduğu arsa ve elindeki projeyle, teşvik belgesi karşılığı kurulan şirkete yüzde 40 payla katıldı. Kayserili bir dostumuz olan ve Turhan Sümbül'le de arkadaşlığı bulunan Mehmet Sayıner yüzde 15 hisse aldı. Kalan yüzde 45 hisseye de Sabancı Ailesi sahip oldu. Yünsa adıyla şirketi kurup yatırımı tamamladık.

Fabrika kurulduğu tarihten itibaren, devamlı yeni yatırımlar, ek finansman ihtiyacı belirdi. Bu hıza Turhan Sümbül ayak uyduramadı, ayrılmak istedi. Başka tesislerde fason mal yaptırarak, İstanbul piyasasında sattı. Fakat yüreğinde makine hastalığı, damarlarında sanayici kanı vardı. Elleri bu işlerde nasırlaşmıştı. Üretim yapmadan duramazdı. Kulakları makine gürültüsüne alışıktı. Tekrar bir yatırıma teşebbüs etti, fakat ömrü yetmedi. Vefat etti. Allah rahmet eylesin.

29

Sigorta

Duyduk ki, Doğan Sigorta'nın yönetimini kontrol edenler hisselerini satmak istiyorlarmış. Bu konuda yetkili kişi de Genel Müdür Emin Ansen'miş. Kardeşim Erol'la birlikte Emin Ansen'e gittik. Pazarlık ettik. Doğan Sigorta'nın hisse senetlerini satın aldık. Doğan Sigorta'nın kıymetli mülkleriyle birlikte, portföyündeki hisseler nedeniyle Atlantik Sigorta da grubumuza dahil oldu.

Atlantik Sigorta, 1964'lü yıllarda, Türkiye'de Amerikan serma-



Aksigorta Genel Müdürlük binası (Fındıklı-İstanbul).

yesinin geleceğinin ümitle beklendiği günlerde, yabancı sermayeli kuruluşlara hizmet vermek amacıyla, Amerika'nın en büyük sigorta gruplarından Afia ile Doğan Sigorta'nın ortaklaşa kurdukları bir sigorta şirketiydi. Daha sonra Afia'nın hisseleri Amerika'da bir başka grubun eline, Cigna grubuna geçti.

Cigna'yla ortaklık da yürümedi. Cigna-Sa adıyla faaliyetini sürdüren bölümü 1996 yılında Capital Sigorta'ya sattık.

Cigna-Sa'nın satışından sonra hayat sigortacılığı faaliyetini Akhayat Sigorta sürdürdü. 2003 yılında özel emeklilik sistemi uygulaması başlayınca Akhayat'ın hayat sigortaları bölümü gene Aksigorta'ya devredildi. Akhayat'ın ismi Ak Emeklilik olarak değiştirildi.

30

Kordsa

Babamın pamuk işçiliği, pamuk ticareti, çırçır fabrikası ve nihayet Bossa İplik Fabrikası'yla tekstilci olduk... Sanayi deyince, aklımıza 1960'lı yıllara kadar sadece tekstil geliyor. Tekstil tesislerini geliştiriyoruz.

Bu arada "ağır denyeli endüstriyel ipliklerin veya endüstriyel koroların" Türkiye'de üretilmediğini, sanayileşen Türkiye'de bu tip iplildere talebin giderek arttığını, artan talebin ithalat yoluyla karşılandığını ve büyük miktarlarda döviz ödendiğini görüyorduk.

KEK projesini gerçekleştiremeyen Koç Grubu'nun, bu kere Türkiye'deki lastik tesislerinde ortaklığı bulunan Uniroyal firmasıyla lastik kordu yapmak için proje hazırladığını haber aldık.



Kentsa'daki Kordsa Tesisleri-İzmit.

Kord yapımına ilgi duymamıza rağmen, bu işi "pipe-line"ımızda, yani "rafta bekleyen projeler" arasında tutuyorduk.

Koç Grubu o yıllarda Türkiye'de en verimli sanayi yatırımlarını araştırıyordu. Sanayi tecrübeleri vardı. Kord işine el attıklarına göre bu iş herhalde "caziptir" diyerek, raftaki projeyi indirip, ciddiyetle ele aldık.

Başka yatırım konularında da benzer şekilde hareket etmişizdir.

Mesela, Koç Grubu'nun İstanbul'da özel sektör firması olarak ilk defa bira yapma işini incelediğini haber aldığımızda, "Demek ki bu ciddi bir iş... Kârlı bir iş..." diyerek biz de Güney Anadolu'da bira fabrikası kurma arayışına girmiştik.

Bunlar, 1960'lı, 1970'li yıllarda, Türkiye'deki en büyük müteşebbis grupların bile, sanayileşmeyi bellemenin eşiğinde birbirlerinin teşebbüslerinden nasıl etkilendiğini, birbirleriyle sanayileşme yarışı yaparken, ülkeye nasıl tesisler kazandırdıklarını gösteren örneklerdir.

Lastik kordu, taşıt lastiklerinin ana maddelerinden biridir. Bir otomobil lastiğinin yaklaşık yüzde 25'ini, lastik kordu denilen ağır denye endüstriyel iplikle dokunmuş kısım teşkil eder. Bu aynen, betonarme inşaatta, tabana döşenen demirin, çimentoyu tutmasına benzer.

Türkiye'deki üç yabancı lastik fabrikası, lastik kordunu yurtdışından, genellikle kendi firmalarından istedikleri fiyatla ithal ediyorlardı.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı Turgut Özal, Yabancı Sermaye Dairesi Başkanı Muammer Dolmacı bizi kord bezi işine girmeye teşvik ettiler. "Siz tekstilcisiniz, bu iş de pek farklı değil, yapın bunu" dediler.

Bir Hollanda gezisine Muammer Dolmacı beni de davet etti. Birlikte Ak-zo firmasına gittik. Bu firmanın Sabancı Ailesi ile ortak olarak, Türkiye'de bir tesis kurmasını istiyorduk. Türkiye pazarına en çok kord bezi satan yabancı firma Ak-zo'ydu. Bize hayır demediler, bu işi inceleyeceklerini söylediler, ama öyle uzun incelediler ki, bizi "salladıklarını" fark ettik. Anladık ki, ne onlar ve ne de onlardan hammadde alan Türkiye'deki yabancı lastik fabrikaları, Türkiye'de bir kord bezi tesisi kurulmasına gönüllü değiller. Çünkü bu durumda mecburen ihtiyaçlarını Türkiye'den alacaklar. Ayrıca kalitenin ne olacağı da meçhul...

Biz Ak-zo'nun niyetini anlayınca, başka kord üreticilerinin peşine düştük, ilk düşüncemiz bir yabancı firmayla ortak tesis kur-

mak olduğundan, değişik ülkelerde, değişik firmalara ortaklık teklif ediyoruz. Ortak olmayı kabul etmedikleri gibi, know-how satmaya da yanaşmıyorlar...

Bu arada, Türkiye'deki lastik üreticisi üç yabancı firma, Goodyear, Uniroyal ve Pirelli, hem bizim kord bezini Türkiye'de üretmemizi istemiyorlar, hem de her ihtimale karşı bizi boş bırakmıyorlar. Onların aracılığıyla, mal satın aldıkları kord tesislerine de gidiyoruz.

Duyduk ki, Uniroyal Lüksemburg'da yeni bir kord tesisi kurmuş. En moderni buymuş. Görmeye gittik. Bize umacı gibi anlatıyorlar: Hot-Streching teknolojisi varmış, bu Türkiye'de uygulanamazmış. 50-60 metre boyunda, 30-40 metre yüksekliğinde bir makine var. İçine kilometrelerce kord bezi giriyor. Elektronik cihazlar göz kamaştırıyor. Alışılmıştan farklı bir fabrika. Anlamadığımızdan, bizi şaşırttı. Fabrikanın genel müdürüyle tanıştık. Mr. Dewelle diye yaşlı, sempatik bir Belçikalı. Adamın kartını da almıştım.

Dönüşte, kardeşlerimle konuştum. "Biz bu Mr. Dewelle'i işin başına getirirsek, bu işi yaparız. Dewelle işi bildiğine göre, bizi oynatamazlar, ele güne karşı da rezil olmayız" diye düşündük. Kartından Dewelle'i aradım. Kendisini görmeye gittim, iş teklifi etmeden önce, İstanbul'u anlattım, İstanbul'da Bebek'te kendine nasıl bir daire tutup döşeyeceğimizi, aramızda ne güzel günler geçireceğini, İstanbul'un tarihî ve tabiî güzelliklerini, iyi bir çevresi olacağını anlattım. Geldi, gördü, bizi sevdi. İstanbul'u sevdi. Karar verdi. Bize katıldı.

Biz Dewelle'i kandırıp Sabancı Ailesi'ne katınca, yabancılar bizim bu işi yapabileceğimizi kabul ettiler.

Bize bu işi yaptırmamak için çaba gösterenler, bu kere de tersi bir davranışa girdiler, "Sabancılar bu işi nasıl olsa yapacak, bari en iyi 'know-how'ı satalım ki iyi mal üretsinler. Türkiye'deki fabrikalarımız onların üreteceği kordu kullanacağına göre, en iyi kalite malı en ucuza üretmeleri bizim de menfaatimize" düşüncesiyle, bize yardımcı olmaya başladılar.

Önce Uniroyal'la cilveleşmiştik. Niyetimiz ve tavsiyeler Goodyear'den know-how almamız istikametindeydi. Goodyear'e bunu hissettirdik. Anlaştık. Goodyear'den know-how satın aldık. Uniroyal ile "technical assistance" teknik yardım anlaşması imzalayarak ve belli bir ödeme yaparak know-how işinden çözüldük. Böylece, hem kaliteli mal üretecek bir fabrikayı kurmayı, hem Uniroyal'ın, hem Goodyear'in, Türkiye'deki lastik fabrikalarının,

Kordsa'dan mal satın almalarını teminat altına almış olduk.

Turgut Özal'ın Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarı olduğu günlerde başlayan ve Özal'ın Sabancı Holding'de genel koordinatör olduğu günlerde noktalanan kord bezi macerası, yeterince bilgi ve tecrübe birikimi olmadan yola çıkışın örneğidir.

İki yıl "Goodyear'le ortak olur muyuz, olmaz mıyız?" arayışı, iki yıl da Goodyear'den "know-how" alma işi sürdü. Yola çıktıktan dört yıl sonra, know-how anlaşması imzalandı.

Bu işlerin başında Kordsa ismiyle bir şirket kurmuştuk. Yola çıkmamızdan itibaren çalışmaların kaptanlığını, o sırada Bossa'da çalışan Hasan Güleşçi yüklendi. Yanına, Bossa'nın planlama grubundan Osman Ulukan Bilgin'i ve Telan Şengül'ü aldı. İş ciddileşince Hasan Güleşçi İstanbul'a geldi. Bir büro tuttu. Belçikalı Mr. Dewelle, Hasan Güleşçi'ye müşavir oldu. Akçimento ve Çimsa hisse senetlerinin halka satışında halktan gördüğümüz ilgi ve rağbet bizi teşvik ettiğinden, Kordsa'nın hisse senetlerinin büyük kısmını da halka sattık.

Kordsa'nın hisse senetlerini halka arz ettiğimizde, Sabancı adının verdiği güvenceyle, kord bezinin ne olduğunu, kord fabrikasının ne yapacağını bilmeden, halkın hisse senedi satın almak için kuyruklar teşkil etmesi, bizleri çok sevindirdi. Gururlandık.

Her kişiye satılacak hisse senedi için sınır koyarak, hisselerin dağılımının teminine çalıştık.

Fabrika için kuruluş yeri incelemesine başladık. O yıllarda Türkiye'de bulunan üç yabancı sermayeli lastik fabrikası, İzmit yakınlarında kurulu olduğundan, kord fabrikasının da o civarda yapılmasının gerektiği anlaşıldı. Önceki tecrübelerimizde küçük fabrika arsası almanın cezasını çekmiştik. Sanayide ne arsa, ne de kapalı saha, gelişmeler karşısında kâfi geliyordu.

Küçük başladınız mı, sonra sıkıntı çekiyordunuz. Civardaki arsa sahipleri, anormal fiyat taleplerinde bulunuyor veya çevreniz başka tesislerle dolduğundan, gelişme imkânı ortadan kalkıyordu. Onun için İzmit'te Köseköy'de 900 dönüm, değil bir tesis, beş fabrika kuracak büyüklükte arsa aldık. Kordsa üç misli büyüdüğü halde, gene de bugün geniş araziye sahip bulunmaktadır.

Kordsa, Hazine'de dövizin bol, bankalarda kredi imkânlarının geniş olduğu dönemde yapıldı. Özkaynak da yeterli olunca, şirket kurulur kurulmaz yürüdü, hatta koşmaya başladı, çok hızlı gelişti. Mevcut tesisi, kuruluşundan bu yana, tam üç defa büyüttük. Açık anlatımıyla, tek fabrikanın yanına, üç tane daha aynı büyüklükte fabrika kurduk.

Kordsa bugün, Avrupa'nın tek çatı altında faaliyet gösteren, en büyük lastik kordu tesisidir.

Ayrıca mevcut üretim hatlarına, chaffer, konveyör kayış bezi gibi, daha önce ithal edilen, başka tür sanayi girdisi endüstriyel bezlerin üretimini sağlayacak makineler ekledik.

Kordsa en ileri teknolojiyle kuruldu. Tüm üretimi bir merkezden yöneten elektronik makineler getirildi. Bunlar diğer tesislerimize örnek oldu.

31

Lassa / Brisa

Sanayi olarak, önce çırçır makinesini, sonra yağ presini, sonra da un değirmenini bellemiştik. Bossa'da iplik yapan makineleri görünce, "Artık bundan büyüğü olmaz..." diyorduk. Sonra bez yapınca, hele beze renk basınca, işin sonuna geldiğimizi sandık.

Derken, İnsa'ya ortaklığımız, Sasa'nın kuruluşu bize, tarıma dayalı sanayi dışında da bir şeyler olduğunu gösterdi. Akçimento, Çimsa cesaretimizi artırdı. Kordsa'yı yapınca, "Bu işin peşini neden bırakalım, neden entegrasyona gitmeyelim?" diye düşünmeye başladık.

Kord'un entegrasyonu lastikti. Türkiye'de yabancı sermayeyle kurulmuş üç lastik fabrikası (Uniroyal, Pirelli ve Goodyear) iç pazarı paylaşmış, kapalı gümrük kapıları ardında güzel kârlar yapıyorlardı.

1965'li yıllarda Türkiye'deki üç lastik fabrikasının piyasayı paylaşması ve üretimi ayarlayarak fiyatlara hâkim olması karşısında, hem kamu kesiminde, hem özel sektörde yeni lastik fabrikaları kurma hevesi doğmuştu.

Öncelikle, bir iktisadî devlet teşekkülü olan Petkim, lastik fabrikası kurmak üzere proje hazırlamış, hatta projeyi Devlet Planlama Teşkilatı'ndan geçirmişti.

Sasa'da bizimle beraber çalışan Burhan Ulutan, memleketi olan Kırşehir'de halkı ortak ederek, bir lastik fabrikası yapmak için teşvik belgesi peşindeydi.

Öte yanda, Hüseyin Bayraktar ve arkadaşları, Kayseri'de bir grup oluşturarak, kendi şehirlerinde bir lastik fabrikası kurmak için müracaat yapmışlardı.

Koç Grubu, otomotiv ve lastik içindeki büyük tecrübesiyle ve uzun yıllar Türkiye'de Uniroyal tesislerindeki ortaklığıyla, yeni bir



Başbakan Turgut Özal Kordsa'nın III. ünitesinin açılış töreninde, Lassa tarafından Türkiye'de üretilen 1,80 m yüksekliğinde ve 700 kg ağırlığındaki en büyük yoldışı lastiği Sakıp Sabancı ile incelerken.

proje peşindeydi. Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu kapsamında Koç-Uniroyal ortaklığıyla yeni bir lastik fabrikası kurmak istiyorlardı.

Bu arada Sabancı Ailesi olarak biz de müracaatımızı yaptık.

Sonuçta, Sanayi Bakanlığı'nda bu müracaatları değerlendirip teşvik belgesi verecek masanın başında oturan Vehbi Dinçerler'in önünde üç adet yüzde 100 Türk sermayeli, bir adet yabancı sermaye ortaklı müracaat dosyası üst üste konuldu.

Karar verirken yetkililer şu yola gittiler: Koç Grubu'na, "Siz de yabancı sermayeyle yeni bir fabrika kurmaktan vazgeçin. Nasıl olsa bir tane ortak fabrikanız var. İstiyorsanız siz de yüzde 100 yerli sermayeyle yapın" dediler ve Petkim'e ilave olarak yüzde 100 Türk sermayeli dört lastik fabrikası projesi için de teşvik belgesi verdiler.

Gerçekte, Türkiye'deki talebin beş yeni fabrikayı kaldırması imkânsızdı.

O yıllarda Turgut Özal genel koordinatör olarak Sabancı Holding'de görevliydi. Turgut Özal "teşvik belgesi alanlar arasında işbirliğinin yararına" inanıyordu.

Bunun için teşvik belgesi alan diğer özel sektör gruplarıyla temasa başladık.

Koç Grubu, herhangi bir ortaklık hali olursa, kendilerinin yönetimde hâkim olmalarında ısrarlıydılar. Zaten Uniroyal'la ortak oldukları ve yabancı sermayeli bir yatırım fikrinden yola çıktıkları için yüzde 100 Türk sermayeli bir yatırıma da fazla sıcak görünmüyorlardı.

Burhan Ulutan işbirliğine hazırdı. Fakat kuruluş yerinin mutlaka ve mutlaka Kırşehir olmasını şart koşuyordu.

Sabancı Holding'le işbirliğine yanaşan sadece hemşerimiz Hüseyin Bayraktar ve arkadaşları oldu. Lassa şemsiyesi altında birleştik.

Ancak, Hüseyin Bayraktar, kardeşi ve arkadaşları, önce tesisin Kayseri'de kurulmasını istediler. Halbuki diğer lastik fabrikalarının İzmit yöresinde toplanması, Kordsa'nın o bölgede olması, yeterli ve yetenekli eleman bulma kolaylığı, ulaşım, pazar imkânları gibi etkenler, tesisin İzmit'te kurulmasını zorunlu kılıyordu.

İzmit'in bir başka özelliği daha vardı. Lastik gibi ileri teknolojiye dayalı bir üretim dalında, fabrikanın kuruluşundan başlayarak, işletmenin değişik kademelerinde yabancı uzman istihdam edilecekti. Yabancı uzman için, çevre, okul, yerleşim imkânı, İstanbul'a ve hava alanına yakınlık önemliydi.

Bölgeciliğin, insanın doğduğu yetiştiği yere sempatisinin, hemşeri ilişkilerinin, ekonomik kuralları zorlayamayacağını bu olayda gördük.

Ben bu işi otomotivde lider olan Koç Grubu'nun yapmasını bekliyordum. Böyle yakışırdı. Çünkü onlar hem konuyu biliyorlardı, hem dış ilişkileri kuruluydu. Üstelik bizdeki cesaretin kat kat fazlasına sahip olmaları gerekirdi. Çünkü Türk piyasasında otomotiv sanayiinin yüzde 60 payına sahip Koç Topluluğu büyük miktarda lastik alıcısıydı.

O sırada bizim Sasa şirketimizde yönetim kurulu üyeliği görevi devam eden Burhan Ulutan, memleketi olan Kırşehir'de bir eser yaratmanın heyecanı içinde, finansman sorununu dikkate almadan, herkesten önce yola çıkmıştı. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki eski tanıdıklarının ve özellikle İMF'nin Türkiye Masası'nı uzun yıllar yürüten yakın dostu Ernest Sturck'ün tavassutuyla, Amerika'nın önde gelen lastik firmalarıyla temasa geçmiş, Firestone firmasıyla belli bir noktaya kadar görüş birliği bile sağlamışlardı.

Burhan Ulutan'ın bizden önce yola çıkıp, Amerika'daki iyi firmalarla yaptığı temaslar, daha sonra Lassa için yapılan temaslarda ciddi engeller çıkardı. Çünkü Amerikalılar ve özellikle Fires-

tone firması Burhan Ulutan'la yaptıkları görüşmelerde kendilerini bağlı saydıklarından, bizlerle ileri ölçüde ilişkiyi ticarî ahlaka aykırı buluyorlardı.

Burhan Ulutan her şeyi iyi götürdü. Fakat mahallî sermayeyle bu kadar büyük ve teknolojiye dayalı bir işi finanse etmenin imkânı olamayacağını görünce belli bir noktada işi "tatil" etti.

Fakat hemşerilerine karşı sevgisini, bağlılığını da gösterdi. Ankara'da devlet çevresindeki iyi ilişkilerini kullanarak, ilgilileri, Petkim'in yaptıracağı Petlas lastik tesislerinin Kırşehirde gerçekleştirilmesi konusunda ikna etti, o yolda karar aldırdı.

Koç Grubu teşvik belgesini almasına rağmen, ağır yatırım harcamaları gerektiren yüzde 100 yerli sermayeli yeni bir fabrikayı kurmaktan vazgeçti. Buna karşı, Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu kapsamında Uniroyal'la ortak oldukları lastik fabrikasının kapasitesini büyütmek üzere Devlet Planlama Teşkilatı'na başvurdu.

Uniroyal'ın kapasite artırım talebini duyan yabancı sermayeli diğer iki firma, Pirelli ve Goodyear de hemen aynı şekilde hükûmete başvurdu.

Ortaya çok ciddi bir durum çıktı. Bir yandan Kamu İktisadî Teşebbüsü olarak Petkim, Petlas'ı kurmakta, öte yanda Sabancılar, Bayraktarları yanlarına almış Lassa'yı kurmakta. İşte tam bu sırada, yıllardır hiçbir şey yapmayan üç yabancı sermayeli firma, kapasite artırımı için hükûmetten izin istiyorlar.

Bu arada ilginç bir durum da şu: önce yüzde 100 Türk sermayesiyle lastik fabrikası kurmak için teşvik belgesi alan Koç Holding, bu teşvik belgesini yakarak, ortak olduğu Uniroyal firması ile yabancı sermayeli fabrikaların kapasitelerinin artırılmasını istiyor ve böylece, lastik sanayiine Türk sermayesinin girmesini önleyecek bir gayretin içinde bulunuyor.

Ben bu durum karşısında iyi niyetle Koç yetkililerine bir soru yönelttim. "Neden 'millî sermaye olsun'u kabul ettiniz de, sonra tekrar yabancı sermayede karar kıldınız? Millî sermayeyle de yapılabilecek bir işi, sadece yabancı sermayenin hâkimiyetine bırakmak memleket yararına mıdır?" dedim.

Ankara'daki Devlet Planlama Teşkilatı yetkililerinden de şunu istedim: "Kurulmuş vaziyette yabancı sermayeli üç lastik fabrikası var. Yüzde 100 yerli sermayeli, biri devlete, biri özel sektöre ait iki yeni lastik fabrikası daha kuruluyor. Bu iki lastik fabrikası üretime geçmeden, üç yabancı sermayeli fabrika kapasitelerini artırırlarsa, yeni iki fabrika yürür mü, batar mı? Bunun bir hesa-

bını yapın. Matematiğine bakın. Sonra karar verin..."

O günlerin kaygan politik zemininde, değişik ideolojik fikir tartışmaları arasında, konu benim kontrolümden çıktı. "Sabancı yabancı sermayeye karşı millî sermayenin savaşını veriyor" havası yaratıldı. Olay günlük tartışmalar içinde abartıldı. Sabancı, millî sanayi kahramanı olarak büyük mücadele veriyormuş görünümü ortaya çıktı.

Biz Lassa'yı kurduktan sonra, üç yabancı sermayeli kuruluşa da tevsi müsaadesi verildi. Böylece memleketin ihtiyacının iki katı büyüklükte bir kapasite yaratıldı. Yıllardır yapımı süren Petlas da büyük rötarla 1987 yılında devreye girince, çok büyük boyutlarda atıl kapasite ortaya çıktı. Mevcut fabrikalar içinde, üretimin yarıya yakın kısmını ihraç ederek atıl kapasite sorununa çözüm bulan tek lastik fabrikası, yüzde 100 Türk sermayesiyle kurulan Lassa oldu.

Lassa'nın kuruluşu için yola çıktığımız günlerde, Karayolları genel müdürlüğünden ayrılmış bulunan Atalay Coşkunoğlu, Sabancı Holding Genel Koordinatörü Turgut Özal'ı ziyarete gelmişti. Turgut Bey bizi tanıştırdı. Atalay Bey, birinci Boğaz Köprüsü'nün yapımında emeği olan dinamik, devlet kademelerinde tecrübesi büyük bir kişiydi. Kendisini Lassa projesinin başına geçirdik.

Atalay Bey Lassa genel müdürü olarak işin başına geçince, Türkiye'de daha önce kurulmuş ve faaliyette bulunan yabancı sermayeli üç lastik fabrikasında daha önce çalışmış, yetişmiş elemanlar bize başvurmaya başladılar. Bunların genellikle bir iddiaları vardı. "Biz yıllardır yabancı ülkelerde görgümüzü, bilgimizi artırdık. Buradaki tesislerde üretimin her noktasını öğrendik. Artık lastik konusunda her şeyi biliyoruz. Yabancılardan ne know-how almaya gerek var, ne de makine seçimi ve mühendislik hizmetleri için yabancılara para ödemeye değer" diyorlardı.

Biz bu söylenenlere inanmaya başlıyorduk ki, bizi uyardılar. Lastikte kalitenin önemini, teknolojideki devamlı değişikliği, başkalarıyla rekabet edebilmek için en iyi, en ileri teknolojiyi almamız gerektiğini bize anlattılar.

Bunun üzerine iki şey aramak üzere yola koyulduk: teknoloji ve dış para... Özellikle o yıllarda Türkiye'nin ödemeler dengesi gene bozulmuş, Hazine'de dolar kalmamış, dışarıda kredi itibarı pek iyi olmadığından, kredi bulmak çok zorlaşmıştı. Biz de Lassa'ya gerekli döviz kredisini dışardan bulmak zorundaydık.

Türk lirası ihtiyacından çekinmiyorduk. Çünkü Çimsa ve Kordsa hisse senetlerinin halka satışında, halkın gösterdiği ilgi ve kı-

sa sürede fon toplama imkânı bize cesaret veriyordu.

Teknoloji olarak ilk gözümüze kestirdiğimiz firma Michelin firmasıydı. Paris'teki merkez, bizim Brüksel'deki ofisle temas etmemizi istedi. Turgut Özal, Hüseyin Bayraktar, Hasan Güleşçi ve ben Brüksel'e gittik. Görüşmelerde şunları anladık: Michelin her ortak yatırımda çoğunluk hissesinin ve yönetimin kendisinde olmasını şart koşuyor; Türkiye'de yatırıma niyetli değiller; iştirak etmedikleri tesise de lisans, know-how vermiyorlar.

Kordsa'da know-how ve ortaklık konusunda Hollanda'nın Akzo firmasıyla cilveleşmekten ağzımız yanmış, iki yıl kaybetmişiz. "Aynı şekilde Michelin'le cilveleşip, iki yıl kaybetmeyelim" diyerek, Michelin sayfasını kapattık.

Japon, Alman, Amerikan, Fransız firmalarından kimi bulursak teknoloji arayışı içindeyiz.

Nihayet Amerikan B. F. Goodrich firmasından müspet haber geldi.

O yıllarda bu firmanın Türk mümessili Burla Biraderler şirketiydi. B. F. Goodrich, Lassa'ya bağlı olarak kurduğumuz Lissa İhracat ve Pazarlama Şirketi'ni Türkiye genel mümessili olarak kabul etti. Bir miktar lastiği ithal ederek iç pazarda talep araştırması yaptırdık.

Amacımız, hem B. F. Goodrich markasını tanıtmak hem de, Türkiye tipine uygun lastiği belirlemekti. Goodrich'le lisans anlaşması imzaladık. Firma, makinelerin seçimi, montajı ve işletmeye geçiş işlerinde bize yardımcı olması için, Hale and Kulgren isimli mühendislik firmasını bize tavsiye etti.

Düşüncemiz İngiliz Farrell firmasıyla bağlantı kurup, makineleri onlardan almaktı. Fakat makine alabilmemiz için, makineleri satacak ülkeden döviz kredisi de bulmamız gerekiyordu. Merkez Bankamız'ın bu tip projelere tahsis edebilecek dövizi kalmamıştı.

İngiliz hükûmetinin İhracat Garanti Kurumu (ECGD [Export Credit Guarantee Department]) Türkiye'ye verilecek kredileri garanti etmediği için, mecburen Amerika'ya yöneldik.

Amerika'daki Akbank temsilcimiz Tarhan Danışman ön temasları yaptı. Sonra Atalay Coşkunoğlu Amerika'ya gitti. Nihayet ben de müzakerelere katıldım ve Amerika'nın ihracat finansman bankası Eximbank'tan 55 milyon dolar kredi aldık. Duyduğumuza göre, Eximbank'ın ortak olmadan bir projeye verdiği en büyük kredi buydu.

Lassa için krediyi kullanırken, 1 ABD dolarının kuru 16,32

Türk lirasıydı. Biz de 55 milyon dolar kredinin yüzde 90'ı olan 48 milyon 750 bin doları nakden aldık.

Yürürlükte olan yasalar ve mevzuata göre, yatırımcı dışarıdan borçlandığında, dolar kaç lira ise, borcu o kur üzerinden ödüyordu. Biz 1 dolar 16,32 lirayken borçlandığımıza göre, borcumuzu da 1 dolar karşılığı 16,32 liradan ödeyecektik. Buna "kur garantisi" adı veriliyordu.

Kısaca, o zamanki kurla 55 milyon dolar karşılığı 900 milyon liralık bir borç yükünü göze almıştık.

Derken, dolar yükselmeye, devalüasyonlar ve kur ayarlamalarıyla Türk lirasının değeri düşürülmeye başlandı. Bir gün geldi, 1 dolar, 25 Türk lirası oldu.

Bu arada, yatırımlardaki borçlanmalar için getirilen kur riski sistemi kaldırıldı. Yatırımcılardan döviz borcunu cari kurdan ödemeleri istendi.

Sonuç şu oldu:

55 milyon dolar borcu alırken, biz bu borcun karşılığını 900 milyon lira diye düşünmüştük.

Kur riski garantisi kalkınca, 55 milyon dolar dövizin 600 liradan karşılığı, 33 milyar liraya yükseldi.

900 milyon lira borçlanıyorum diye yola çık, bir de bak ki, senin kontrolün dışında, döviz kurlarını hükûmet ayarladı diye, borcun 33 milyara çıksın...

Borcunun yükselmesi bir yana, 900 milyon lira borcun yıllık faizi yüzde 15'ten 135 milyon lirayken, 33 milyar lira borcun yıllık faizi yüzde 15'ten 4 milyar 950 milyon lira oluverdi.

Nakit alım tablosunu, 900 milyon lira borca, yılda 135 milyon lira faiz ödemesine göre yapmışsın, özkaynağın, kapasiten, fiyatların buna göre dengeli.

Bir de bakıyorsun ki, borç özkaynağınla ölçülü olamayacak boyutlara, 33 milyara ulaşmış! Özkaynağın, borcunun yanında küçücük kalmış. Yıllık faiz yükü bile, özkaynağın boyutlarının üzerinde.

Bu durumda tabiî ki şirket zikzak yapar, halka hizmet vermede güçlük çeker, hissedarlar mutazarrır olur. Şimdi bu olayda bütün suç müteşebbiste midir? Bu, müteşebbisin basiretsizliğinden mi olmuştur?

Biz zorlandık, daha önemlisi, halka açık tesisimize ortak ettiğimiz küçük tasarruf sahiplerine de mahcup düştük. Hisse senedine ödedikleri para karşılığı, onlara bir şey dağıtamadık, işte bu sıkıntılar sürüp giderken, aynı şekilde bir dış borçlanmayı göze ala-

madık, her şeyi pişen, düğmeye basınca başlayacak birçok yeni yatırımdan da vazgeçtik.

İFC Bölge Direktörü Mr. Faltas, bir projemiz için 50 milyon dolar yeni kredi vermeye hazır olduklarını, 1980 yılı ortalarında bana müjdelediğinde, krediyi reddetmek zorunda kaldığımızı kendisine üzülerek bildirdim.

Lassa'yı kurarken sermayede ortaklığın dağılımı şöyleydi: yüzde 22,5 Akbank, yüzde 2,5 Kordsa ve yüzde 2,5 Hacı Ömer Sabancı Holding olmak üzere, Sabancı Topluluğu'nun toplam yüzde 27,5 payı vardı. Yüzde 2,5 Bayraktar Ailesi pay almıştı. Yüzde 25 Garanti Bankası, yüzde 10 Vakıflar Bankası ortak olmuş, kalan hisseleri yani yüzde 35 payı halka satmıştık. Türkiye'de ilk defa bu kadar geniş bir şekilde halka açık pay dağılımı denemesi yapıyorduk.

Ancak, 1978 yılında kur garantisinin kaldırılmasıyla, Lassa'nın üzerine binen ek malî yükler sebebiyle, şirket yıllarca kâr edemez duruma geldi. Hisse senetleri halka satılırken, o günün para değeriyle, yani 1 ABD doları 16,32 lirayken, 1 000 lira verip bir hisse senedi alanlar, 1 ABD doları 150 lira, 250 lira olduğu halde, bin liralık bir hisse senedi karşılığı, bir kuruş nema alamaz duruma düştüler. Panik içinde, üç beş yıl sonra 1 000 liralık hisse senetlerini aynı fiyattan satmaya başladılar. Biz, piyasada hisse senetlerinin fiyatları çok düşmesin, hissedarlar daha fazla zarara uğramasın düşüncesiyle, fiyatları, hiç olmazsa hisse senedinin üzerinde yazılı değerde tutmaya çalıştık, zorlandık, 1 000 liralık senetleri 1 000 liraya almak zorunda kaldık. Sonunda, Türkiye'de "sanayinin halka açılması", hisse senetlerinin halka satılarak büyük tesislerin kurulması fikirleri yıkıldı. Sabancı Ailesi, yüzde 30 ortaklık payına sahip olduğu tesisin sermayesinin yüzde 95'ten fazlasına sahip hale geldi. Gerek yatırım ve gerekse işletme sermayesi konusunda yeni ve beklenmeyen yükleri omuzladık.

Eğer Sabancı Ailesi'nin Lassa'daki ortaklığı yüzde 30 oranında kalsaydı ve Sabancı Ailesi buraya daha sonra yatırdığı imkânlarla, benzer ortaklık modeline uygun üç ayrı dev sanayi tesisi daha meydana getirseydi, fena mı olacaktı? Bundan hem ekonomi kazanırdı hem de halkımızın sanayi katılımı yaygınlaşırdı.

Bir taraftan kur garantisinin kalkmasıyla Lassa'nın karşılaştığı devasa dış kredi ödeme taksitleri, diğer taraftan petrol şoku neticesinde daralan ve çöken iç talep, Lassa gemisinin su almasını hızlandırdı.

Şirket sermayesini acilen 1,2 milyar liradan 3 milyar liraya, daha sonra da 4,5 milyar liraya ve 10,8 milyar liraya çıkartarak ön-

celikle gemiyi su üstünde tutmayı başardık.

Hasan Güleşçi'yi Lassa'ya kaptan olarak atadık, ilk hedef Türk sürücüsünün itimadını kazanacak "kaliteyi" gerçekleştirmekti. Bunu kısa zamanda başardık, ikinci hedef tam kapasite üretim yapmaktı. 2,2 milyon adet/yıl lastik üretim kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük lastik fabrikası olan Lassa, üretiminin yarısını zaman içinde ihraç ederek bu hedefe de ulaştı. Ve 1985 yılında dünyanın yirmi üç ülkesine lastik satar olduk.

Bu özel ve kritik günlerde Koç Topluluğu, Asil Çelik de, Lassa'nınkine benzer sorunlarla karşılaşınca, güçlüklerin altından kalkamayıp, onu devlete devretmek mecburiyetinde kalırken, bizim güçlükleri omuzlama basiretini, cesaretini ve gücünü gösterip bunda da muvaffak olmamız, önemli bir olaydır.

Güçlükleri omuzladık, güç günler geçirdik. Ama 1984 yılından itibaren Lassa'yı kendi ayakları üzerinde durmanın ötesinde, ortaklarına önemli miktarda kâr dağıtabilecek bir çizgiye de getirdik.

Lassa'nın lastik üretmek üzere yola çıkması bir cüretkârlık. Türkiye'de yabancı sermayenin ürettiği, adı yıllardır tanınmış ünlü markalar yanında, Türk markasıyla lastik çıkarmak bir cüretkârlık. Türk markalı, adı bile telaffuz edilemeyen lastiği dünya pazarına ihraç etmek bir cüretkârlık.

Lassa bugüne kadar bu cüretkârlıklara dayalı olarak gelmiş ve kâr ediyor ise, bu sadece Sabancı Ailesi'nin değil, Türk sanayiinin bir başarısıdır.

32

Yapı ve Kredi Bankası ve Garanti Bankası ortaklığımız

Babam Adana'da başarılı bir işadamı olarak tanınınca, İstanbul'da ortaya çıkan yeni kuruluşlara ortak aranırken, kapısı çalınan bir müteşebbis haline gelmişti. Yapı ve Kredi Bankası kurulurken Kâzım Taşkent, Garanti Bankası kurulurken Cabir Selek kendisini aramış "Hacı Ağa sen de bir miktar pay al" diyerek hisse senetleri satmışlardır. Daha sonraları Yapı ve Kredi Bankası'nın sermaye artırımlarında Fahrettin Ulaş'ın babamı arayarak, satılmayan hisse senetleri ve kullanılmayan rüçhan haklarını alması için teklifte bulunduğunu da bilirim.

İşte bu olaylardan, hisse senetleri çok dağınık olan iki bankada, Yapı ve Kredi Bankası ile Garanti Bankası'nda önemli hissedarlar arasına girdik.

Yine, Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası kurulurken, babamın bu bankaya ortak olmasının hikâyesini Reşit Egeli bana anlatmıştır. Genel müdür olarak Reşit Bey, Adana'da Ticaret Odası'nda bir toplantı düzenlemiş. Adana'nın ileri gelenlerine Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası'nın kurulmasındaki faydaları, ne iş yapacağını bir buçuk saat anlatmış. Sonra, "Bilmem anlatabildim mi?" diye sorunca, bakmış bir sessizlik var, morali bozulmuş. Birden babam Hacı Ömer ayağa kalkmış. Toplantıya katılanlara dönüp, "Ey ahali" demiş, "bu bankaya ortak olalım. Anladığım kadarıyla bu banka Amerika ile Türkiye arasında boru döşeyecek. Bu borudan Türkiye'ye dolar akacak. Biz de bu dolarla fabrika kuracağız..." Reşit Egeli der ki: "Benim bir buçuk saatte anlatamadığımı, Hacı Ömer bir iki dakikada anlattı." Sonra, hem kendi Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası'na ortak olmuş, hem de arkadaşlarının ortak olmasını sağlamış.

Yapı ve Kredi Bankası'nın kurucusu Kâzım Taşkent'in düşün-

celeri çok ileriydi. Sermayesi halka dağılmış bir banka kurmuş, bir sermaye grubunun yönetime hâkim olmasını önleyici tedbirlerle, Türkiye'de zamanına göre ileri bir bankacılık uygulamasına yönelmişti.

Bu çok ortaklı bankayı Kâzım Taşkent, kuvvetli kişiliği, bilgisi, tecrübesi ve basiretine dayalı olarak geniş bir otoriteyle idare ediyordu. Ondan sonra gelen Fahrettin Ulaş da başarıyı sürdürdü. Ben, Yapı ve Kredi Bankası'nın hisse senetlerinin Türkiye'de özlenen ve çok konuşulan tarzda çok kişiye dağılması olayını ilgiyle izliyor, aklımdan "Acaba bir gün biz de Akbank'ı bu şekle getirebilir miyiz?" diye geçiriyor, yönetimine büyük ilgi duyuyordum.

Onun için, İstanbul'a nakledince, Yapı ve Kredi Bankası'nın ortaklar danışma kurulu toplantılarıyla, genel kurul toplantılarına muntazaman devam etmeye başladım.

Bir kısım insanlar Sabancı Ailesi'nin önce tarımda, sonra bankacılıkta, sigortacılıkta ve sanayinin muhtelif dallarında hızlı gelişmesini gıptayla izlerken, başarının diğer faktörlerini anlamaya pek kafa yormadan, Akbank faktörü üzerinde duruyorlardı. Bir bankaya sahip olan her ailenin, Sabancı Ailesi'nin gösterdiği gelişmeyi kolaylıkla gösterebileceği sanılıyordu.

Kâzım Taşkent bankanın başından ayrılır ayrılmaz, Yapı ve Kredi Bankası'na göz diken bazı müteşebbisler, bankanın hisse senetlerini piyasadan gizli gizli toplamaya başlamışlardı. Giderek bu hisse senedi toplama yarışı hızlandı. Hisse senedi toplayanlar rekabet içinde hisse senetlerine gereğinden fazla para ödüyor, sebebi sorulduğunda da, "Sabancı alacaktı, o almasın diye biz daha fazla para verip aldık" diyorlardı. İstanbul'da Yeniköy'de bankanın sahip olduğu Yeniköy Korusu'nda yapılan ve kırk kadar ortağın katıldığı ortaklar danışma kurulu toplantılarından birinde, kürsüye çıkıp, "Sabancı Ailesi bankanın hisse senetlerini almıyor, almayacak da... Biz alsak yönetim kurulunun haberinin olması gerekir, çünkü hisse senetleri pay defterine kayıtla devredilir. Var mı bugüne kadar bizden gelmiş bir devir isteği?" diye açık konuşmama rağmen, İstanbul'un akıllı geçinen ve önde görünen bazı işadamlarının gözlerini açmak mümkün olamadı. Çünkü bazı hallerde, insanların hissî davranmaları, hele işe biraz rekabet ve kıskançlık da girerse doğruyu görmelerini engelliyor. Senaryo yazıldı. Film oynandı.

O kadar ki, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası, TÜSİAD toplantılarında, "Sakıp Sabancı bankacılıkta tekelciliği geti-

recek. Bir banka yetmiyormuş gibi şimdi de Yapı ve Kredi Bankası'nı, arkadan Garanti'yi alacak. Bu yüzden Türkiye'de bankalar devletleştirilecek" diye konuşmalar yapıldı, toplantılar düzenlendi.

Bu gürültünün gerçek yüzü bir süre sonra ortaya çıktı. Yapı ve Kredi Bankası'nın hisse senetlerini müteahhit Ayhan Şahenk'in topladığı anlaşıldı. Bankanın yönetiminde çoğunluk Ayhan Şahenk'e geçti.

Yapı ve Kredi Bankası olayı, bana bankacılık kesiminde çok ortaklı yönetimin güçlüklerini öğretti. Akbank'ı çok ortaklı hale getirme konusundaki fikrin, Türkiye şartlarında çok erken olduğunu gösterdi.

Garanti Bankası'nın ortaklık payları dağılmıştı. Sabancı ailesi olarak bizler 1955-1960'lı yıllarda önde gelen en büyük dört beş ortaktan biriydik. Garanti Bankası'nın bizim için bir önemi de Lassa Lastik Fabrikası kurulurken bu bankanın, aynen Akbank gibi yüzde 25 pay alarak şirkete katılmasıydı. Akbank'ın da yüzde 25 payı vardı. Çok ortaklı Garanti Bankası'nı Cabir Selek idare ediyor, banka, Cabir Selek'in bankası olarak biliniyordu. Küçük ortaklardan bazılarının hisselerini Cabir Selek bankanın Memur Tekaüt Sandığı'na satın aldırmıştı. Tekaüt Sandığı da onun emrinde hareket ediyordu.

Bir gün duyduk ki, Garanti Bankası'nı Cabir Selek Koç Holding'e satmak için Vehbi Koç'la temas halinde bulunuyormuş. Bu duruma kulağımızı tıkayıp, gözümüzü kapayamazdık. Bir yanda ortaklık paylarımızın değerinin düşmesi, öte yanda, Lassa'nın yüzde 25 payına sahip bankanın yönetiminin bir başka sermaye eline geçmesi söz konusuydu. Üstelik biz bankacılık konusunun içindeydik.

Vehbi Koç'tan rica ettik. "Divan Oteli'nde öğle yemeği yiyip, durumu konuşalım" dedik. Toplantıya kardeşim Erol'la katıldım. Vehbi Bey, Can Kıraç'la geldi. Yemekte şunu anlatmaya çalıştık: "Bankada ciddi oranda ortaklık payımız var. Siz ekseriyet olacaksanız, bizim azınlık haklarımızı koruyabilmemiz, olup bitenlerden habersiz kalmamamız için, yönetim kurulunda bizim ortaklık paylarına karşılık bir üyelik temsil hakkı verin..." dedik. Vehbi Koç bunu katiyen kabul etmeyeceğini söyledi. Orada öğrendik ki, Cabir Selek Bey'le anlaşıp, yıllardır Memur Tekaüt Sandığı'nın elinde toplanan hisse senetlerini de ucuz fiyatla satın aldıklarından, yüzde 50'ye ulaşmışlar, bu oranın verdiği güvenle bizim azınlık hakkımızı tanımayı düşünmüyorlar. Ben, "Vehbi Bey, biz de pi-

yasaya hisse toplamaya çıkarız. İsteklerimizi size kabul ettiririz. Bu kadar çetin mücadeleye, kırgınlığa lüzum var mı?" dedim. Fakat onlar ısrar ettiler. Belki de o zaman bizim bu söylediklerimizi yapabileceğimizi düşünemediler. Herhalde yüzde 51 pay sahipliğinin her şeyi yapmaya imkân vereceğini sanıyorlardı. Biz ise, üçte bir ortaklık payına sahip olanın, bankada azınlık hakkını korumak için gerekli her türlü tedbiri alabileceğini çok önceden öğrenmiştik. Toplantıdan sonra kardeşim Erol'la birlikte Garanti Bankası ortaklık paylarının satın alınması için derhal teşebbüse geçtik. Yurtiçindeki Lassa bayilerine ve bizim mallarımızı satan firmalara da ilgilenmelerini rica ettik. Koç Holding tehlikeyi bir süre sonra anladı. Fakat yeni hisse senedi alım kararını yetkili organlarından geçirip, piyasaya çıkması epey zaman aldı. Bu arada biz oldukça önemli miktarda hisse senedi toplamıştık. Koç Holding piyasaya girince rekabet kızıştı. Fiyatlar yükseldi. Aynı kişinin kapısını bir saat, iki saat arayla bir bizim adamlar, bir onların adamları çalar hale geldik. O yıllarda Koç Holding'in en değerli ürünü Ford kamyonuydu. Bir Ford kamyonu almak için aylarca beklemenin yanında, çok büyük farklar da ödeniyordu. Bize gelip "Hissemizi Koç'a satarsak bize bir de Ford kamyonu veriyor" diye fiyatı artırmak isteyenler çoğaldı. Sonuçta biz, bankanın yüzde 33'ten fazla sermayesine sahip olunca, alımları durdurduk. Her işi disiplinli, muntazam, bilinçli yapan kardeşim Erol, gönülden çalışması sonucu, bizim bu hedefe ulaşmamızı kısa sürede sağladı. Artık azınlık hakkımızı koruyabilecek güce erişmiştik. Genel kurulda yüzde 33'ten fazla oyu olan bir azınlık grubunun neler yapabileceğini anlayınca, Koç Holding, konuya kendi görüşünde çözüm aramak arayışına girip, Ankara'da yetkili çevrelerde temasa başladı. Bir çözüm çıkmayacağını görünce bizimle anlaşma masasına oturmak mecburiyetinde kaldılar. Biz de Koç Holding'e kendi isteklerimiz doğrultusunda bir protokol imzalattırdık.

Bu protokolle, yönetim kurulunda Sabancı Ailesi'nin iki üyesinin bulunmasını; bir murakıbın bizim tarafımızdan tayinini; kredi komitelerine bu iki yönetim kurulu üyesinden birinin katılmasını; bankanın sermaye artırımlarında Sabancı Ailesi'nin muvafakat şartını kabul etmiş oldular.

Eğer işin başında Vehbi Bey, yönetim kurulunda bizim bir tek üyemiz bulunmasını kabul etseydi, bütün bu sürtüşmelere ve tansiyona gerek kalmayacaktı. Üstelik Vehbi Koç'un kabul etmediği bir üyeye karşı, şimdi biz, iki üyemizin yönetim kuruluna girme-

sini ve bir murakıbın bizden olmasını sağlıyorduk.

Protokolü Rahmi Koç ve Can Kıraç imzalamışlardı. Vehbi Koç Amerika'daydı. Dönüşünde beni evine yemeğe davet etti. Yemek ve sohbetten sonra, "Sakıp Bey, şu ısrardan vazgeçin, bu protokol işi doğru değil" dedi. Ben, "Vehbi Bey, azınlık hakkımızı korumak için istediğimiz bir yönetim kurulu üyeliğini çok görüp bu kadar tansiyonlu günler yaşamamıza sebep oldunuz. Şimdi bu güzel sohbetiniz ve nazik ikramınız karşılığı ben zorla kazandığımız haklardan nasıl vazgeçerim?" dedim.

Koç ve Sabancı ailelerinin ortaklık döneminde, Garanti Bankası'nın yönetim kurulu ve kredi komitesindeki Sabancı Ailesi temsilcilerinin azınlık haklarının korunması hariç hiçbir karara ve hiçbir krediye muhalefet reyleri mevcut değildir. Bankanın zabıtları şahittir ki, yönetimde, Koç Holding tarafından getirilen yöneticilerin başarısını engellemek için, Sabancı temsilcilerinden hiçbir menfi davranış gelmemesine bilhassa özen gösterilmiştir.

Garanti Bankası'nın yönetiminde, sadece kredi konusunda değil, iştiraklerinin değerlendirilmesi konusunda da Koç Holding'in bize göre yanlışları oldu. Mesela, Türkiye'de en fazla gayrimenkule sahip bulunan İstanbul Umum Sigorta (ki Assuranze Generali isimli İtalyan sigorta grubuyla ilişkilidir) satılarak, bu gayrimenkuller elden çıkarıldı. Eski fakat temiz bir mazisi olan, borcu ve alacağı bulunmayan Kocaeli Halk Bankası (sonradan ismi Türkiye İktisat Bankası olarak değiştirildi) satıldı. Aynı şekilde, Garanti Bankası'nın portföyünde bulunan bir zamanlar Türk ekonomisinin en saygın kuruluşları olarak bilinen Zetin İplik Fabrikası (Yıldız Çamaşırları), Elka Sunî Tahta Fabrikası, Gücüm Cıvata Fabrikası, Magirus otobüslerini, Deutz minibüslerini yapan fabrika, bu fabrikanın mülkiyetinde bulunan ve rahmetli terzi İzzet Ünver'den zamanında satın alınan İstanbul Bakırköy'deki çok geniş araziler satıldı. Bankanın zengin portföyü, zengin gayrimenkulleri boşaltıldı.

Buna karşı, banka yönetiminde tecrübeleri bulunmamasına rağmen bizim tecrübemizi değerlendirmemekte ısrar gösteren Koç Holding, Garanti Bankası'na başka alanlarda başarılarını ispatlamış, isim yapmış, fakat bankacılığı bilmeyen Tanju Köseoğlu ve Can Kıraç gibi yöneticiler tayin etti. Bunların yanında da, gene başka alanlarda başarılı olmuş, fakat o tarihlerde henüz bankacılığı yeni öğrenmeye başlayan Erol Aksoy ve Evren Artam gibi gençleri genel müdür olarak getirdi. Bu yöneticilerin Garanti Bankası'nda bankacılık öğrenmeleri ve bankacılık tecrübesine

sahip olmalarını sağladı. Sermayedarlar bankanın sadece imkânlarından yararlanıp, bankaya ek kaynak aktarmamakta ısrarlı olunca, bazı güçlükler doğdu. Her zaman olduğu gibi güçlüklerin faturası Sabancı Ailesi'ne çıkarıldı. "Sabancı, Garanti Bankası'nın başarılı olmasını istemiyor" senaryosu hazırlandı. Bu senaryo, İstanbul'dan sonra Ankara'ya götürüldü. Ankara'da hükûmet katında yapılan toplantılarda, kanunlarla sahip olduğumuz haklardan bazı fedakârlıklar yapmamız konusunda arayışlar oldu. Biz sadece kanundan gelen azınlık haklarımızı korumak hususunda özen gösteriyor, bunun dışında yönetime yardımcı olmaya bilhassa dikkat ediyorduk. Yasal olarak, kendi inandıkları yönde gelişmenin imkânsızlığını görünce, bize geldiler. "Garanti Bankası'ndaki hisselerimizi ya siz alın ya da sizdeki hisseleri bize satın" dediler. "Biz almayız, fakat makul fiyatla satarız" cevabını verdik. Sonra gördük ki, müteahhit Ayhan Şahenk'le anlaşıp, hisselerini ona satmışlar.

Ayhan Şahenk, Garanti Bankasındaki Koç Holding hisselerini satın aldıktan sonra bize geldi. Bankada sermaye artırımı ve statü değişikliği için bizim mutabakatımıza ihtiyacı olduğunu biliyordu. İş hayatında yetişmiş, tecrübeli, pratik bir işadamı olarak Koç Holding'in düşünemediği veya düşünüp de gerçekleştiremediği bir çözüm teklif etti. Garanti Bankası'nın portföyünde Lassa'nın yüzde 25 ortaklık hisse senetleri bulunuyordu. Biz ise Garanti Bankası sermayesinin yüzde 33, Yapı ve Kredi Bankası sermayesinin ise yüzde 10 dolayındaki hisse senetlerine ve Yapı ve Kredi Bankası'yla ilgili "Sınaî ve Malî Teşebbüsler A.Ş."nin hisse senetlerine sahiptik.

Bunları değiş tokuş yaptık. Ayhan Şahenk, Garanti Bankası'na tek başına sahip oldu. Yapı ve Kredi Bankası'nın önemli miktarda hisse senetlerini de portföyüne geçirdi.

Sabancı Topluluğu'nun başarısında Akbank'ın önemi ve katkısı büyüktür. Birçok çevrede, Sabancı Topluluğu'nun sadece Akbank'tan sağlanan imkânlarla büyüdüğü söylenir. Bu sebeple de değişik aileler bir bankayı ele geçirme arayışına girmişlerdir. Bankaya sahip olduklarında, sanayide büyük gelişmeler sağlayacaklarına inananların sayısı, yıllar geçmesine rağmen azalmamıştır.

Geçen dönemde, bu inançla bir bankaya sahip olan bazı sermaye veya aile gruplarının, hem bankayı, hem de mevcut işlerini nasıl zaafa uğrattıkları meydandadır. Bunun sebepleri çok kimse tarafından bilinmemekte veya bilmezlikten gelinmektedir.



Akbank eski Genel Müdürlük binası (Fındıklı-İstanbul).

Bir sanayici veya bir ailenin, bir bankayı ele geçirince, bu bankanın imkânlarını kendi işlerinde kullanabileceği çok hatalı bir inançtır.

Çünkü, eğer bankanın sermayesinde çoğunluğa sahip aile veya sermaye grubu, bankanın tüm kaynaklarının önemli kısmını kendi işlerine bağlar ise, bankanın kaynakları donar. Ucuz kredi kullanılırsa, banka zarar eder. Pahalı kredi kullanılıp, bankaya kaynak transferine çalışırsa, mevcut işler bozulur. Açıkçası bu sonu olmayan bir yoldur.

Bazı çevrelerdeki yanlış kanaat, Akbank kredileriyle Sabancı Grubu'nun yeni yatırımlar yaptığı, ucuz kredi kullandığıdır.

Eğer Sabancı Grubu, banka kaynaklarını kendi işine bağlasa ve ucuz kredi kullansaydı, Akbank nasıl gelişirdi? Nasıl kâr ederdi? Yıllardır Akbank, kamu ve özel sektör bankaları arasında en fazla kâr eden, kaynakları en hızlı gelişen bankalardan biridir.

Eğer Sabancı Topluluğu'nun her firması Akbank'tan ucuz kre-

di alırsa Akbank zarar eder. Pahalı kredi kullanırlarsa, Sabancı Topluluğu'ndaki şirketler zarar eder. Sabancı Ailesi olarak bizim politikamız, topluluğumuza ait ticarî ve sınaî kuruluşların kredilerini başka bankalardan, en müsait şartlarla temin etmek arayışıdır.

Akbank'ın kaynaklarını, banka yöneticileri kanunlara ve usullere uygun biçimde, en verimli alanlarda değerlendirirler. Akbank'ın en büyük müşterileri, iş âleminde Sabancı Topluluğu'yla rekabet eden, bizimle yarışan kuruluşlardır.

Buna bir zamanlar, hükûmette en önemli sorumlulukları üstlenenler bile inanamamışlar, Akbank'ın kredilerinin Sabancı Topluluğu'nda kullanıldığı şüphesini taşımışlardır. Görevi nedeniyle "Zehir Hafiye" diye adlandırılan ve kamuoyunu ilgilendiren önemli konularda araştırmalar yaptırmasıyla üne kavuşan Dr. Faruk Sükan, hükûmetteyken, Akbank hakkında bir araştırma yaptırtmıştı. Resmî olarak yürütülen bu araştırma sonucu, Akbank'ın doğrudan veya dolaylı olarak Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluş ve iştiraklerine açtığı kredilerin, toplam kredilerinin yüzde 14'ünü geçmediği belgelenmiştir.

Akbank'ın istikrarlı ve güvenilir bir yönetime sahip olması ve yönetimde "bankacılık teknikleri ile ihtisasın gerekli kıldığı politika"nın uygulanması, başlangıçtan beri ailemizin dikkat ettiği bir noktadır. Ancak bu sayededir ki, politik etkilerle, hatır ve gönülle kişi ve kuruluşlara özel işlem yapılmamış ve böylece Akbank elli yıl boyunca, giderek artan bir güvene kavuşmuş, Türkiye'nin en güçlü özel sektör bankası olarak, içeride ve yurtdışında isim yapabilmiştir.

33

Yurtdışındaki Sabancı kuruluşları

Exsa Handels GmbH

Yurtdışıyla ilk ilişkilerimiz, babamız Hacı Ömer'in Adana'dan pamuk ihracatıyla başlar. Daha sonra Bossa iplik tesislerinin kuruluşu nedeniyle, makine alma dönemimiz gelir ve sanayi kuruluşlarımız geliştikçe, makine alımları sürüp gitmiştir. Sanayi tesislerinin hammadde ve ara malı ithalat ihtiyacı da, dış ilişkilerde önemli bir yer almaya başlamıştır. Bossa bez tesislerinin faaliyete geçmesinden sonra, Bossa'nın ürettiği bezlerin baskı için İtalya'ya ve Almanya'ya gönderilip getirilmesi de, ayrı bir ilişki kapısı açmıştır. Bossa'da basma ve terbiye tesisleri kurulunca, boya, kimyevî madde ve yardımcı maddeler kullanımı arttı. O yıllarda bunlar ithal edildiğinden Hoecsh, Ciba, İCİ, DuPont gibi tanınmış firmalarla ilişkimiz giderek gelişti. Sabancı Ailesi'nin İnsa, Sasa, Kordsa ve Lassa gibi kimyaya dayalı tesisleri dolayısıyla, kimyevî madde kullanım miktarı artınca, yurtdışı ilişkileri daha da önem kazanmaya başladı.

Bu arada ürettiğimiz mallar, kalite ve fiyat bakımından ihraç edilebilir çizgiye geliyordu. Bunların ihracıyla uğraşacak bir şirkete de ihtiyaç vardı.

Önce Adana'da Exsa Eksport Sanayi Mamulleri ve Araştırma A.Ş. adı altında bir şirket kurup, önemli ithalat kalemlerini bu şirket eliyle gerçekleştirmeye, ihracatı da bu şirkete yaptırmaya karar verdik. Fakat gördük ki, pazarın bizzat içinde olmadan bu işin gerçek anlamıyla yürütülmesi imkânsız.

1978 yılı başında hükûmete başvurup, Almanya'da Exsa A.Ş.'nin benzeri bir dış ticaret şirketi kurmak için izin istedik. Maliye Bakanlığı mayıs ayında, Almanya'nın Frankfurt kentinde Exsa Handels GmbH adı altında Alman kanunlarına göre bir şirket kurmamıza ve bu amaçla 1 milyon Alman markının resmî kanal-

lardan transferine izin verdi.

Şirketi kurar kurmaz, ne kadar isabetli bir karar verdiğimizi gördük. Böylece, o tarihe kadar sadece Sabancı Ailesi'nin değil, Türk ulusunun da ne büyük paralarını yurtdışına lüzumsuz yere akıttığına şahit olduk.

Yeni şirket, Sabancı Topluluğu'nun her türlü makine, yedek parça, hammadde ve ara malları ihtiyacı için, ilk kaynağa kadar inip, en ucuz fiyatla alım yapabiliyordu.

Halbuki o tarihe kadar, Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluşlar da, diğer Türk firmaları gibi, yabancı kuruluşların Türkiye'deki temsilcilerinden, onların verdiği liste fiyatlarına göre, her türlü malı sorgusuz sualsiz almaya alışmışlardı.

Exsa Handels GmbH kurulduktan sonra, Türkiye'nin devamlı ithal ettiği belli kalite ve belli cins malları, o kadar ucuz fiyatla satın almaya başladık ki, ithal mallarının fiyatını kontrol için kurulmuş devlet dairesinin uzmanları bile bu ucuz fiyatlara inanamıyor, "Acaba bu işin ardında bir iş mi var?.." diye şüpheleniyorlar ve hatta bürokrasinin kaygan zemininde lüzumsuz frenler koyuyorlardı. "Pahalı alandan sorun, ucuz alanın neden peşine düşüyorsunuz?" sorumuza cevap bulamıyorduk.

Exsa Handels GmbH'ın önemini anlayınca, Sabancı Ailesi'nin güvenilir ve her türlü işlerine vâkıf yetkili bir ferdinin bu işin başına geçmesi zorunluluğu ortaya çıktı.

Bu fedakârlığı kardeşim Şevket üstlendi. Türkiye'ye alışmış, evli, iki küçük kızı, bir oğlu bulunan, Türkiye'de çevre kurmuş, Türkiye'de belli bir işe bağlanmış bir kimsenin evini barkını toplayıp Almanya'ya göç etmesi büyük fedakârlıktı. Kardeşim Şevket bunu yaptı. Ama onun bu kararını vermesinde, sonra da Avrupa da yaşamayı sürdürmesinde, eşi Hayırlı'nın kendisine destek olmasının rolü inkâr edilemez.

Exsa Handels GmbH hızla büyüdü. Hükûmetimizin izniyle sermayesini büyüttü. Frankfurt'taki merkezinde değişik konularda uzman on beş kadar yabancıyı çalıştırır hale geldi.

Sabancı Topluluğu'nun ihracatı artmaya başlayınca, yeni pazarların aranıp bulunmasında, daha müsait fiyatlarla mal satışında, büyük katkılarda bulundu.

Holsa

Exsa Handels GmbH'yle Frankfurt'ta faaliyete başlayıp, Avrupa'ya bir ayağımızı atınca, "Öbür ayağımızı neden Amerika'ya at-

mayalım?..” diye düşünmeye başladık. Amerika'da Akbank'ın bir temsilciliği vardı. New York'ta Park Avenue üzerinde çok güzel bir bürosu olan ve başında Tarhan Danışman gibi yetenekli bir arkadaşımız bulunan bu temsilcilik, Sabancı Topluluğu'nun diğer işleriyle de ilgileniyordu ama, biz Exsa Handels GmbH tipi bir kuruluş arayışındaydık.

O yıllarda, Maliye Bakanlığı eski Millî Gelirler Genel Sekreteri Ahmet Tufan Gül müşavir olarak holdingde çalışıyordu. “Biri Frankfurt'ta, diğeri Türkiye'de iki Exsa teşkilatı var, aynı şekilde, New York'ta ve İstanbul'da iki Holsa firması kuralım” teklifinde bulundu. Uzun yıllardır Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluşların ithalatı vesilesiyle tanıdığımız İvan Schick isimli dostumuzun, böyle bir kuruluşa Amerika'da ortak olabilecek bir firmadan söz etmesi üzerine, o yabancı sermayeli kuruluşla anlaştık, iki ayrı şirket kuracaktık. Biri New York'ta, biri İstanbul'da, ikisinin de sermayesi aynı olacaktı. Sabancı Ailesi Amerika'daki şirkete yüzde 49 ortak olacak, yabancı ortak da Türkiye'deki şirketin yüzde 49 ortaklık payına sahip bulunacaktı.

1980 yılının mart ayında *Resmî Gazete*'de yayımlanan bir kararnameyle, hükûmet, İstanbul'da ve New York'ta 400 biner dolar sermayeli iki şirket kurulmasına izin verdi.

İstanbul'da kurulan 400 bin dolar sermayeli Holsa A.Ş.'ye yabancı ortağın yüzde 49 payla, New York'ta kurulan 400 bin dolar sermayeli Holsa İnc.'a da Sabancı Holding'in yüzde 49 payla katılmaları, ancak eşit değerdeki sermaye paylarının, karşılıklı olarak transfer edilmeyerek, yerli ortaklarca karşılanması uygun görülmüştü.

Herhangi bir döviz çıkışı olmadan bu şirketler, 1980 yılında faaliyete geçtiler.

Uluslararası ticaret alanında faaliyette bulunması beklenen bu iki şirket, uluslararası ticaret işlemlerinin çok büyük sermaye ile krediye ihtiyaç göstermesi ve teşkilatlanmaya bağlı olması nedeniyle, gelişip serpilemedi.

Sabancı Bank Ltd. (Ak İnternational Ltd.)

Türk bankaları arasında Akbank, yurtdışında değişik ülkelerde ve şehirlerde temsilcilikler açan ve faaliyetini yaygınlaştıran ilk bankadır. Akbank'ın Türkiye'deki faaliyetlerinin gelişmesine paralel olarak, yurtdışında da itibarı artıyordu. 1980 yılından sonra, Türk ekonomisinin dışa açılma çabaları yoğunlaşmaya başlayın-

ca, Akbank'ın yurtdışındaki faaliyetlerini daha da geliştirmek için, birkaç yerde şube açması imkânının araştırılmasını kardeşim Erol teklif etti. Kardeşler olarak kabul ettik.

Kardeşim Erol, o tarihlerde Sabancı Holding'de ve Akbank'ta çalışmaya başlayan Güngör Uras'a yurtdışında Almanya, Amerika ve İngiltere'de şube açma konusunda bir araştırma yapma görevini verdi. Daha önce Devlet Planlama Teşkilatı'nda çalışmış olan ve bankacılık tecrübesi bulunan bu arkadaşımız, "Neden şube açmak için değişik ülkelerde araştırma yapalım? Gayretlerimizi İngiltere'de bir banka kurmak konusunda toplayalım" teklifinde bulundu. O tarihe kadar, yurtdışında bir banka satın alma teşebbüsleri duyulmuş, fakat doğrudan Türk sermayesiyle banka açmak için kimse yola çıkmamıştı. İşin fizibilite çalışması yapıldı. Konu Türk hükûmetine anlatıldı. Hükûmetin ve Merkez Bankası'nın konuya müspet yaklaşımları görüldükten sonra, İngiltere'de çalışmalar sürdürüldü, önemli olan İngiliz Merkez Bankası'ndan izin alabilmekti. Londra'da değişik ülkelere ait dört yüz banka faaliyetini sürdürüyordu. Bunlar arasında da iki Kıbrıs Türk bankası vardı. Fakat Türkler bu pazara ilk defa girmeye teşebbüs ediyorlardı, İngiliz Merkez Bankası'nda, o sırada bekleyen iki yüz kadar müracaat arasına bizim müracaatımız da katıldı.

Türk hükûmeti, 1981 eylülünde, İngiltere'de yüzde 100 Türk sermayesiyle ilk Türk bankasının kurulması için, resmî kanallardan 5 milyon sterlin sermaye transferine izin verdi.

İngiliz Merkez Bankası, Ak İnternational Ltd.'e her türlü bankacılık yapma yetkisini tanıdıktan sonra, İngiltere'de bankacılık merkezi City'de Ak İnternational Ltd. faaliyete geçti.

Bu örneği gören kamu ve özel sektör statüsündeki başka Türk bankalarından da İngiltere'de ve başka ülkelerde banka açmak için teşebbüse geçenler oldu.

Ak İnternational Bank Ltd.'in unvanını daha sonra Sabancı Bank Ltd. olarak değiştirdik. Sabancı Bank Ltd. şimdilerde bir "İngiliz bankası" olarak faaliyetini başarıyla sürdürüyor.

Universal Trading (Jersey) Ltd.

Uluslararası ticarette rekabet fiyatları yüzde 1'e kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle uluslararası ticaret firmaları, yaptıkları hizmet karşılığında, kendi ülkeleri dışındaki ülkelerde fazla vergi ödeyerek maliyet artırmaktan kaçınmaktadırlar.

Türk malları ihracatının Exsa GmbH aracılığıyla Federal Almanya üzerinden yapılması halinde, Federal Alman vergi mevzuatına göre Exsa GmbH, yaklaşık yüzde 70 dolayında vergi ödemekte, ayrıca değişik vergi mükellefiyetleri, yöneticilerinin varlık vergisi ve benzeri yollardan ağır mükellefiyetler altında kalmasına neden olmaktadır.

Türk ihracat kuruluşlarının yurtdışında gereksiz vergi yükümlülükleri altında kalınası, Türkiye'ye transfer edilebilir kârlarını da menfi etkilediğinden, bu şirketlerin Türk vergi yükümlülüğüne tâbi ortakları Türk Hazinesi'ne daha az vergi ödemekte, bu tip uygulamadan nihaî olarak Türk Hazinesi vergi kaybına uğrayarak zararlı çıkmaktadır.

Bu ağır vergi mükellefiyeti nedeniyle, Exsa Handels GmbH'ın Federal Alman hudutları dışına çıkarılmasını hiçbir zaman düşünmedik. Çünkü uluslararası ticarette Federal Almanya ve özellikle Frankfurt'ta faaliyet göstermenin, Türk ihracatını geliştirme açısından büyük önemi olduğuna inanıyoruz.

Soruna çözüm olarak, Exsa GmbH'ın rakipleri olan, uluslararası ticaret firmalarının uyguladıkları sistemi uygulama zorunluluğu ortaya çıktı.

Uluslararası ticaret firmaları, merkezleri, yaklaşık yüzde 70 vergi mükellefiyetine tâbi Federal Almanya'da bulunsa bile, ülkelerinden kaynaklanan ve üçüncü bir ülkeye yapılan satışlarını, ihracatlarını, vergi oranı düşük, bir başka ülkedeki kardeş şirketleri vasıtasıyla gerçekleştirmektedir.

Bu zorunluluklardan hareketle, 1983 yılının nisan ayında Universal Trading (Jersey) Ltd. şirketi kuruldu. Exsa GmbH şirketinin 10 milyon marklık sermayesinin 6 milyon marklık kısmı, Alman mevzuatı çerçevesinde azaltılarak, bu yeni ihracat şirketinin teşkiline tahsis edildi.

Jersey'de kayıtlı görülen ve fakat yönetim merkezi Londra'da bulunan şirket, ada dışındaki işlemlerden meydana gelecek gelirler nedeniyle vergi muafiyetine sahiptir. Sadece ada içinde faaliyetlerinden doğacak gelirlerden yüzde 20 gelir vergisi mükellefiyeti söz konusudur.

Universal Trading (Jersey) Ltd. şirketinin kurulmasından sonra, Exsa GmbH, Federal Almanya dışındaki ülkelere yapacağı ihracatı ve bağlantılar nedeniyle, Federal Almanya'da yaklaşık yüzde 70 dolayında vergi ödemek mükellefiyetinden kurtulmuş, böylece Türk ihraç ürünlerinin Federal Alman vergi yükü nedeniyle fiyatlarının pahalılaşıp, rekabet imkânının zedelenmesi teh-

likesi bertaraf edilmiştir.

Rakibimiz olan ülkelerin ve firmaların, uluslararası ticarette uyguladıkları usuller ve imkânlardan yararlanmak, ülkemizin yabancı piyasalarda daha büyük pay almasını sağlamaktadır.

Exsa GmbH, Türk sanayi topluluklarının uluslararası ticarî piyasalara çıkması konusunda ilk örnektir.

Exsa GmbH, 1977 yılından bu yana birçok olayı yaşayarak bir tecrübe birikimine sahip olmuştur.

Uluslararası ticaret merkezlerinde temsil edilmek kadar, bu merkezlerde gereksiz vergiler ödemeyerek, masraflardan korunarak, rekabet gücünü artırmanın önemi olduğunu öğrenmek de, bu tecrübe birikimlerinin bir sonucudur.

Sadece Exsa GmbH için değil, bu örnekten yararlanarak uluslararası pazarlara çıkacak firmaların da, vergi avantajına sahip Jersey Adaları gibi adalarda, kardeş şirket kurup, gereksiz yere Avrupa ülkelerine vergi ödeme yükümlülüğü altında kalmamaları, Türkiye'nin yararına bir gelişmedir.

Universal Trading (Jersey) Ltd.'in kuruluşundan sonra, Frankfurt'ta Exsa Handels GmbH'ın başında olan ve Frankfurt'ta yaşayan kardeşim Şevket, eşini ve iş merkezini Londra'ya nakletti.

Londra'da Picadilly civarında çok güzel bir ofis binasında, yabancı uzmanlardan oluşturduğu kadroylà, Sabancı Topluluğu'nun dış ticaret ilişkilerinin geliştirilmesi ve dünya pazarına açılması konusundaki yararlı faaliyetleri daha da arttı.

34

1980'den sonra satın aldığımız hisseler

1980 yılından sonra uygulanan ekonomik istikrar tedbirleri, Türkiye'de sanayi işletmelerini değişik yönlerden ve değişik ölçülerde etkiledi. İstikrar tedbirlerinin en önemli etkisi sıkı para politikasıyla iç pazarın daraltılması, yüksek faizin etkisiyle kredinin bulunmaz ve pahalı hale gelmesiydi.

O güne kadar enflasyon oranının altında faizle yatırım, üretim yapmaya alışmış ve yok satan sanayici, şimdi, enflasyon oranının üzerindeki faizle kredi kullanmak ve hem de kredi bulamamak gibi, kendisi için yepyeni bir durumla karşılaşırken, malını satma güçlüğüyle de savaşıyordu; önceleri peşin parayla mal satın alanlar, şimdi nazlı alıcı olmuştu. Doların fiyatının süratle yükselmesi, daha önce yabancı parayla borçlanıp, kur riskini üstlenenler için büyük dertler getiriyordu.

Hükûmet yetkilileri bu değişimin normal olduğunu tekrarlıyor, sanayicilere herhangi bir özel ayrıcalık tanınamayacağını, durumu bozulan firmaların yeni müteşebbislerce satın alınıp işletileceğini söylüyorlardı. Başbakan, finansman güçlüğü çeken firmalara "Katınızı yatınızı satın, sermayenize ilave edin" tavsiyesinde bulunuyordu.

Güney Sanayi, Adana'da Bossa'dan önce kurulan büyük bir tekstil grubuydu. Güney Sanayi'nin kurucusu olan Ahmet Sapmaz, babam Hacı Ömer'in dostu, ortağı, bizim hürmet duyduğumuz başarılı bir işadamıydı.

Güney Sanayi, önce bir iplik tesisi olarak kurulmuştu. Çok başarılı bir yolda giderken, iplik tesislerine bez, basma tesisleri, sonra havlu, kadife, halı, jarse tesisleri eklenmiş, Güney Sanayi'nin iş sahaları hayli yaygın hale gelmişti.

Firma, aynı çatı altında çok konuya girmenin yanında, çok hız-

lı borçlanmaya da adeta teşvik edildi. Türkiye'nin 1960-1970 yıllarındaki genel gidişatı, "Daha çok borçlanan, daha çok kazanır" sloganına uygulandı. Ekonomik durum değişince, borcu büyük olanlar zor duruma düştüler.

Ahmet Sapmaz, büyük bir dinamizmi ve yaratıcılık kabiliyeti olan, her şeyi kendi götüren bir işadamıyken, aile fertleri çoğaldı, iyi niyetle damatlarına ve oğullarına işleri dağıttı. Birden bu dağınıklığın güçlükleri omzuna bindi.

Güney Sanayi firmasının güç duruma düşmesinin bize değişik etkileri oldu. Güney Sanayi, Sasa'nın yüzde 38,5 hissesine sahipti. Sasa'nın en büyük müşterilerinden biri olarak kredili mal kullanıyordu. Güney Sanayi sadece Sasa'ya, aldığı mallar karşılığı mükellefiyetlerini değil, Sasa'nın gelişmesi, büyümesi için zorunlu mükellefiyetleri de yerine getiremeyecek duruma düşmüştü. O sırada Sasa'da sermaye artırımı zorunlu hale gelmişti.

Ankara'ya gidip gelerek derdine çare arayan Ahmet Sapmaz'a hükûmet çevreleri, "Köşkünü sat, sermaye yap" sloganından esinlenerek, "Satabilecek neyin varsa sat da kurtul" tavsiyesinde bulundular. Yüksek faiz nedeniyle, Ahmet Sapmaz'ın borçları çığ gibi büyüyordu. Sapmaz'ı Ankara temaslarında çok oyaladılar. Önce, sahip bulunduğu Akbank'ın yüzde 10 dolayındaki hisseleri ile Sasa'nın yüzde 38,5 hissesini Sabancı Ailesi'ne satması için telkinde bulunuldu. Fiyatı tespit eden de, Ankara'da konuya çözüm arayan bazı üst seviyedeki bürokratlardı.

O günlerde Koç Holding, çoğunluk hissesine sahip bulunduğu Asil Çelik isimli dev kuruluşu, zarar ettiği, kur riskini karşılayamadığı, istikbalini karanlık gördüğü için, duyduğumuza göre, 2 milyar lira civarında bir bedelle Ziraat Bankası'na satmıştı. Ziraat Bankası'na konusuyla ilgili olmayan çelik tesisi satın aldırıldığı halde, hammaddesi pamuk olduğu için bankayla yakın ilgisi bulunan ve bankadan kredi kullanan Güney Sanayi'nin satın alınması işinden çekiniliyordu. Ahmet Sapmaz'ın Akbank ve Sasa'daki hisseleri mukabili, Sabancı Ailesi'nin 7 milyar lira nakit ödemesi istenildi. Bu rakam, gerçek ekonomik fiyatlardan öte, Ahmet Sapmaz'ın borç ve mükellefiyet rakamlarına göre hesaplanmış, bir "reçete rakamı"ydı. O günün şartlarında bu paranın ne kadar büyük bir meblağ olduğunu anlamak için, Asil Çelik konusunda Koç Grubu'nun yaptığı 2 milyar liralık değerlendirmeyi hatırlamak yetişir.

Kardeşlerimle konuştum. Bu fiyatı ödeyemeyeceğimizi, Akbank'taki hisseler ile Sasa'daki hisseleri istediklerine satabileceklerini, konuyu pişiren Ankara'daki bürokratlara açık şekilde du-

yurduk. "Kim bu parayı verecekse, ona satınız" diyerek onları serbest bıraktık.

Ortaya çıkarılan alıcı, o günlerin en muteber ismi olarak parlayan Mehmet Okumuş'tu. Mehmet Okumuş ismi Türkiye'de bir yıldır duyuluyor, firması devamlı fabrikalar, firmalar satın alıyordu. Oktaş Otomotiv, Hak Pazarlama, Dansan Pazarlama, Odesan Denizcilik, Zetip, Batılılar Giyim, Sesa Tekstil, Altın Mekik, Yatsan, Mısırlı Tekstil Boya, Süper Yem, Hak Dış Ticaret, Sunî Sentetik Elyaf (eski MNS), Okay Ticaret, Sanpa, Hak Oto bunlar arasındaydı. Mehmet Okumuş'un Ankara'daki bürokratların arzusunu kırmayarak, Ahmet Sapmaz'ın hisselerini de 7 milyar nakit parayla satın alması bekleniyordu. Kardeşim Erol, bir yerde Mehmet Okumuş'la karşılaşmış. Mehmet Okumuş, Ankara'daki yetkililerin tavsiyesiyle Sasa hisselerini satın almayı kabul ettiğini söyleyince, kardeşim Erol "Siz hiç Sasa'yı gördünüz mü?" diye sormuş. Menfi cevap alınca da, "Size 3-4 milyara bir fabrika, 3-4 milyara da bir banka hisse senedi satıyorlar, acaba bu işler nasıldır diye insan merak etmez mi?" demiş. Ankara'da bu konuyla ilgili olarak zamanın Maliye bakanı Kaya Erdem'in odasında yapılan bir toplantıda da, ortaya çıkan tereddüt üzerine Kaya Erdem, "Okumuş'un 7 milyar lirası var. Biz biliyoruz" deyince, kardeşim Erol, hayretini şöyle belirtmiş: "7 milyar büyük bir nakdî değerdir. Bu kadar büyük fonlar herhalde vergili kazançtan doğar. Bizler kaç yıldır vergi listelerinde ismini hiç göremediğimiz kişilerin, vergi işlerini en iyi bilen bir bakanlık tarafından, karşımıza büyük nakit fonların sahipleri olarak çıkarılmasına doğrusu çok şaşırıyoruz."

Sonuçta, arzulu olmadığımız halde Ahmet Sapmaz'ın Sasa'daki ve Akbank'taki hisselerini biz satın almak mecburiyetinde kaldık.

Sasa'da daha önce Sabancı Ailesi'nin hissesi yüzde 37,5'ti. Buna ek olarak yüzde 38,5 hisseye sahip olmak, payı ikiye katlamak demekti. Ahmet Sapmaz'ın hisselerini alır almaz, yıllardır gerçekleştirilemeyen sermaye artışını yaptık. Yeni kaynak akıttık. Sasa ek yatırımlara yöneldi.

* * *

Fuat Süren'le, Olmuk Oluklu Mukavva ve Kutu Sanayii'nde ortaklığımız vardı. Ahmet Dallı, Olmuk kurulurken Fuat Süren'in teklifi üzerine, Akbank için önemli bir miktarda hisse satın almıştı.

Ben Fuat Süren'i holdingin İstanbul'a taşınmasından sonra tanıdım. Bir gün büroma Avrupalı görünüşlü, kibar bir adam ve et-



Adana Hacı Sabancı Organize Sanayii'deki Olmuksa Tesisi.

rafında kendi gibi Avrupalı görünümde genç teknisyenler geldiler. Boyalı grafikler, şekillerle benim hiç alışık olmadığım bir takdim içinde yapmayı düşündükleri "kardan mili" tesisini anlattılar. Kardan mili, traktörden kamyona ve kamyonete kadar, her motorlu araçta bulunan ana hareket nakil organı şaftın adıydı. Fuat Süren buna ortak olmamızı teklif ediyordu. Diğer ortak da, daha önceden tanıdığımız saygıdeğer bir kişi olan Sıtkı Koçman olacakmış. Kardeşlerimle görüştük. Bu işe ortak olmaya karar verdik. Hisseler belli gruplara ayrıldı. Yönetim kuruluna bu gruplara göre üyeler seçiliyordu. Şirket kuruldu. İngiltere'de dünyanın tanınmış firmalarından Hardy Spicer'dan teknoloji alındı. Akkardan'ın ürünleri piyasada beğenildi. Başarılı bir yatırım oldu.

Fuat Süren, çok dinamik, doğurtkan bir kişiliğe sahiptir. Ankara'nın teşvik rüzgârının etkisinde "Borçlan, daha çok borçlan, daha çok yatırım yap, daha çok kazan" felsefesine kapılmış, Türkiye'de birçok konuda yenilik getirmek arayışında ilgi sahalarını çok yaymıştı.

1980 sonrasının özel şartlarında, önce bankerlik kuruluşunun durumu kendisini sarstı. Sonra bütün sanayiciler ve işadamları gibi genel koşullardan etkilendi. Fevkalade basiretli ve uyanık bir ticarî kafaya sahip olduğundan, önce Olmuk'taki hisselerini, daha sonra Akkardan'daki hisselerini satarak, faiz yükünü hafifletme arayışına girdi.

İşlere başlarken gösterdiği medenî davranışı, işlerden çözülürken de sürdüren Fuat Süren, hisseleri öncelikle beraber yola çıktığı ortaklarına teklif etti. Biz satın aldık. Böylece Olmuk ve Akkardan'da çoğunluğa sahip olduk.

Gerek Ahmet Sapmaz, gerekse Fuat Süren, Türkiye ölçülerinde ekonomimiz için büyük değer taşıyan kimselerdir.

Dünya pazarına mal satabilecek tesisleri hayal edip gerçekleştirebilecek çapta, yaratıcı gücü ve dinamizmi olan müteşebbisi çok az bir ülkede böyle insanlarımızın güçlüğe uğraması çok talihsiz bir olaydır. Türkiye'de bu gibi insanların sayıları 100 değil, 10'dan da azdır.

Onlara ait tesisleri satın almak zorunda kalmamızı üzüntüyle karşıladığımızı itiraf etmeliyim.

Fakat, bir ölçüde de, sattıkları mala alıcı bulabilmeleri, kendileri bakımından da, ülke bakımından da bir şanstı. Çünkü sattıkları hisselere alıcı çıkmasaydı, tesisleri ya Asil Çelik örneğinde olduğu gibi devlet almak zorunda kalacak ya da satın alınmayan Elka Sunî Tahta, Gücüm Cıvata, Sezak Halı, Kula Mensucat, Vinilex, Hover-Gülok elektrik süpürgesi, çamaşır makinesi fabrikaları benzeri tesisler, kapanıp çürüyecekti.

Bir Ahmet Sapmaz'ı, bir Fuat Süren'i yakından tanıyanlar, bu insanların işlerine ne denli sahip, doğurtkan, ileri görüşlü, ciddi insanlar olduklarını bilirler. Kalkınan Türkiye'nin onlar gibi yüz müteşebbisi olsa, işler daha hızlı gelişebilir. Çünkü, önemli olan toprağın altındaki maden, petrol değil, onu çıkarıp işletip satacak olan insandır.

Ahmet Sapmaz'lar, Fuat Süren'ler genellikle inisiyatiflerinde olmayan sebeplerden güçlüklerle karşılaştılar. Memleketteki konjonktürün sarsıntısından trenleri raydan çıktı. Vagonları devrildi. Kaybolan, para puldan öte, bu gibi güçlü kişilerin çalışma azimleri, inançlarıdır. Onlar, o noktaya kırk yıldaki birikimleriyle geldiler.

Karşılaştıkları güçlükler, kişiliklerini aşan olaylardı. Türkiye bu olaylardan çok büyük kayıplara uğramıştır. Çünkü onların şahıslarında cereyan eden olaylar, başkalarına fren olmuş, birçok kimse sütten ağızları yanmasın diye, yoğurdu üfleyerek yemeye başlamışlardır.

Kaybedilen para pul değildir. Böylesine becerili, güçlü kişilerin kırk yıllık başarıyla ulaştıkları çizgiden, kırk günde başarısız damgası yiyerek uzaklaşmalarıdır. Bu olaylar, onların kişiliğini aşan gelişmelerdir.

Dördüncü bölüm

2000'li yıllarda Sabancı Topluluğu

Önceki bölümde, babamız Hacı Ömer'in ölümünden sonraki dönemde Sabancı kardeşler olarak kendi başımıza başlattığımız işlerden örnekler verdim.

Anadolu tabiriyle ilk dönemde "kendi ayaklarımız üzerinde durma"yı öğrendik. Daha sonra "kendi kanatlarımızla uçma" şansına kavuştuk.

2000'li yıllarda Sabancı Ailesi olarak ulaştığımız çizgi önemli "mesafe aldığımızı" gösteriyor.

Unutulmamalıdır ki, bütün bunlar, gelişmekte olan Türkiye'nin şartlarında, ülkenin imkânları, hükûmetin desteği, Sabancı Ailesi'yle çalışanların emeğiyle gerçekleşti.

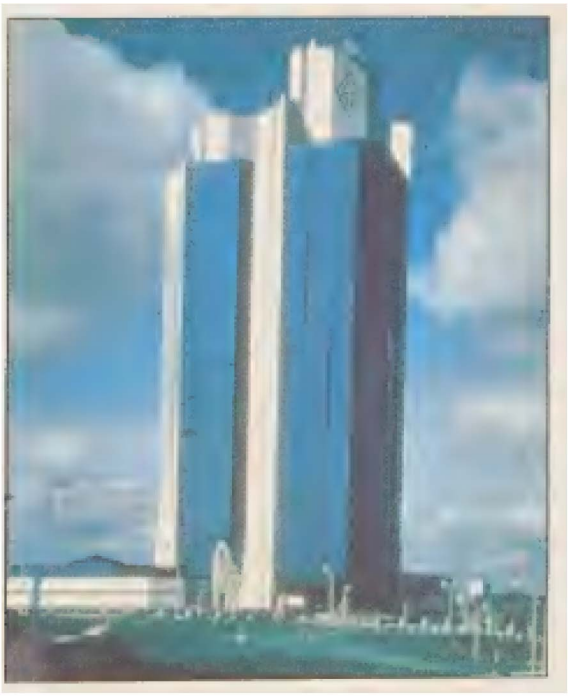
İşte 2000'li yıllarda Sabancı Topluluğu'nu oluşturan kuruluşlar:

Banka ve sigorta

Akbank

Türkiye'nin en büyük özel bankaları arasında önde koşan Akbank 2002 yılında The Banker tarafından "Türkiye'nin en iyi bankası" seçildi. Yine 2002 yılında Fitch Ratings, Akbank'ın uzun vadeli Türk lirası notunu "B"den "B +"ya yükseltti. Bu notla Fitch Ratings'in Türkiye Cumhuriyeti için belirlediği uzun vadeli Türk lirası notunu geçen Akbank, böylelikle gelişmekte olan piyasalarda "ülke notunun üzerinde not alan" ilk banka unvanını kazandı.

Elli yıllık geçmişi, sağlam ilkeleri; iş ahlakı değerleri, yenilikçi, güçlü, dinamik ve istikrarlı kadrosu, Akbank'a duyulan güvenin esasını oluşturmaktadır.



Akbank Merkez Binası.

Akbank yurtiçindeki faaliyetlerini İstanbul'daki genel müdürlüğü ve on üç bölge müdürlüğü aracılığıyla sürdürmektedir.

Türkiye'deki 618 şubesiyle güçlü ve yaygın bir dağıtım ağına sahiptir. Geleneksel dağıtım ağı olan şubelere ilaveten Akbank, çağrı merkezleri, sayısı 1 328'e ulaşan ATM, yaklaşık 110 000 adet POS terminali, kiosk, WAP telefonu, cep bilgisayarı, görüntülü telefon, İnternet gibi en son teknolojileri de kullanarak hizmet veriyor.

Akbank'ın Almanya'da yedi, Malta'da bir şubesi; Paris'te bir temsilciliği; Hollanda'da Akbank İnternational NV adında bir bankası var.

Akbank'ın bireysel müşteri sayısı beş milyonu aştı. Aktif müşteri sayısı üç milyona yaklaştı.

Akbank'ın sermayesinin yüzde 28,14'ü halka açıktır. Hisse senetleri İMKB ve yurtdışı borsalarda işlem görmektedir.

Sabancı Bank

1983 yılında İngiltere'de Ak İnternational Bank adıyla faaliyete geçen Sabancı Bank, yurtdışında Türk sermayesiyle kurulan ilk bankadır. 131,2 milyon İngiliz sterlini özkaynakları ve yüksek likiditesiyle önemli konuma gelmiştir.

Kuruluşundan itibaren ticaretin finansmanı faaliyetlerine ağırlık veren banka, Hazine ve kredi işlemlerinde de aktif bir rol oynamaktadır. Sabancı Bank bu yolla sadece Türkiye ile Avrupa arasındaki ticareti değil, dünya ticaretini de finanse etmektedir. Banka'nın yüzde 100 ortaklığıyla 1994 yılında kurulan Sabancı Bank (Guernsey) Ltd. adlı "off-shore" bankası ve Frankfurt şubesiyle Kıta Avrupası'ndaki faaliyetlerini genişleten Sabancı Bank, geçen süre içinde müşteri ve hizmet çeşitliliğini artırıyor.

Sabancı Bank (Guernsey) Ltd.

Sabancı Bank (Guernsey) Ltd. Sabancı Bank tarafından ekim 1994 tarihinde kuruldu.

Banka, müşterilerine çeşitli vadeli mevduat hesaplarından oluşan bir ürün yelpazesi sunuyor. İstikrarlı bir şekilde büyüyen bankanın toplam aktifleri 31 aralık 2002 itibariyle 61 milyon İngiliz sterlinine ulaştı.

BNP-Ak-Dresdner Bank

Uzun yıllar süren bir işbirliğinin sonucu olarak 1985'te Akbank ile Fransa'nın önde gelen bankalarından BNP tarafından BNP-Ak Bankası A.Ş. kurulmuştu.

Bu ortaklığa üç yıl sonra güçlü Alman bankası Dresdner Bank AG katıldı. 1988 yılında bugünkü BNP-Ak-Dresdner Bank oluşturuldu.

Kurumsal bankacılık alanında faaliyet gösteren BNP-Ak-Dresdner Bank güçlü ortakları, vizyon sahibi yönetimi ve kaliteli personeliyle sektör içinde seçkin bir yere oturdu.

Bankanın İstanbul'daki merkezinin dışında 1990 yılında İzmir'de açılan bir şubesi ve tümüyle kendisine ait bir finansal kiralama şirketi var.

2002 sonu itibariyle BNP-Ak-Dresdner Bank'ın özkaynakları konsolide bazda 145 trilyon Türk lirasına ulaştı.

BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama

BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama, BNP-Ak-Dresdner Bank'ın yüzde 99,8 iştirakiyle 1988'de kuruldu. Türkiye'de kurulan ilk finansal kiralama şirketlerinden biri olan BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama, ülkenin finansal kiralama konusundaki ilk üç şirketi arasında yer aldı.

2002 yılında özkaynakları 72 trilyon Türk lirasına, aktif büyüklüğü ise 216 trilyon Türk lirasına ulaştı.

Ak Yatırım ve Menkul Değerler

Ak Yatırım ve Menkul Değerler, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) hisse senedi ile tahvil ve bono piyasalarında aracılık hizmetleri vermek üzere 1996 yılında kuruldu.

Akbank'ın bilgisayar donanımlı 618 şubesinden yatırımcılara, on-line, kurumsal güvenceli ve en düşük işlem maliyetli hizmetler veriyor.

Yatırımcılara hızlı ve etkin hizmetin verildiği yurt geneline yayılmış şubelerde kurulu 71 adet "borsa seans salonu" ve 40 ayrı şubede ise borsa platformu içeriğinde "mini seans salonu"yla hisse senedi alım satımında etkin bir kuruluş oldu.

Ayrıca Kurumsal Finansman Bölümü'yle yerli ve yabancı firmalara, "halka arz", "şirket evlilikleri" gibi konularda danışman-

lık yapıyor; kamu özelleştirme projelerinde alıcı veya satıcı tarafta etkin danışmanlık hizmeti veriyor.

Ak Yatırım Ortaklığı

Ak Yatırım Ortaklığı, eylül 1998'de portföy yönetimi amacıyla Akbank'ın yüzde 99,9 iştirakiyle kuruldu. Mayıs 1999'da sermayesinin yüzde 49'u halka arz edildi.

Ak Yatırım Ortaklığı, yatırım riskini en aza indirmek ve getiriyi en yüksek düzeyde tutmak amacıyla portföy çeşitlendirmesini hedeflemekte, yatırım araçları arasında hisse senedini tercih ederek sermayesini uzun vadede değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Ak Portföy Yönetimi

Haziran 2000'de Akbank'ın yüzde 99,96 iştirakiyle kuruldu. Ak Portföy Yönetimi, Akbank ve Ak Yatırım Menkul Değerler'in A ve B tipi yatırım fonları ile Ak Yatırım Ortaklığı portföyü ve Ak Emeklilik fonlarını yönetmektedir. 2002 sonu itibariyle yönetilen yatırım fonları portföy büyüklüğü 1,16 katrilyon Türk lirasına ulaşmıştır.

Aksigorta

1960 yılında kurulan Aksigorta, özkaynaklarına göre Türkiye'nin en büyük sigorta şirketidir ve prim üretiminde sektörde lider konuma ulaşmıştır.

Şirket, merkezi İstanbul olmak üzere Ankara, Adana, İzmir ve Trabzon bölge müdürlükleri ve yurt çapında yayılmış sekiz bölge temsilciliğiyle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Aksigorta'nın ürünleri 884 serbest acente, 614 Akbank şubesi ve 20 Sabancı Topluluğu acentesi aracılığıyla pazarlanmaktadır.

1996 yılına kadar hayat ve hayat dışı sigortacılık alanlarında faaliyet gösteren Aksigorta, hayat sigorta faaliyetlerini Sabancı Topluluğu'nun hayat sigorta şirketi olan Akhayat'a devretmiştir. Bireysel emeklilik şirketine dönüşen Ak Hayat, ismini Ak Emeklilik A.Ş. olarak değiştirmiştir.

Şirket, 1998 yılında BVQİ'den (Bureau Veritas Ouality İnternational) BS EN İSO 9001:1994 kalite standardı belgesini almıştır.

Aksigorta'nın sermayesinin yüzde 27'si halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

Ak Emeklilik

Ak Hayat, bireysel emeklilik sektöründe faaliyet gösterebilmek için 15 nisan 2002'de kuruluş izni için başvurdu ve 3 aralık 2002'de Hazine'den kuruluş izni aldı. 2003 yılı başında da ismini Ak Emeklilik olarak değiştirdi.

36

Otomotiv

Toyotasa

Toyotasa 1994 yılında Sabancı Holding'in yüzde 50, Toyota Motor Corporation'ın yüzde 40 ve Mitsui & Co Ltd.'in yüzde 10 ortaklığıyla kuruldu. 254 milyon ABD doları ödenmiş sermayesiyle Türkiye'deki en büyük Türk-Japon ortaklığı olarak faaliyete geçti.

Toyotasa 123 bin metrekaresi kapalı alan olmak üzere yaklaşık 1 milyon metrekarelik bir alanda Toyota Corolla'yı üretmeye başladı. Yıllık 100 bin araç kapasitesiyle Toyotasa, Türkiye'deki en modern otomobil fabrikasıdır.

Bu yatırımın "babası" olan kardeşim Özdemir Sabancı'yı kaybettikten sonra, fabrikadaki hissemizi Japon ortaklarımıza devrettik. Toyotasa Pazarlama ve Satış A.Ş.'de yüzde 65 Sabancı Holding, yüzde 25 Toyota, yüzde 10 Mitsui ortaklığımız sürüyor.

Toyota araçlarının pazarlanması, dağıtım ve servisi, Türkiye çapında yer alan yüksek kalite, ileri teknoloji ve güvenilirlik felsefesi üzerine kurulmuş Toyota plazalarda yapılmaktadır. Bu merkezlerde müşteriye satış, servis ve yedek parça hizmetleri dünya standartlarında eksiksiz olarak verilmektedir.

Temsa

1968 yılında kurulan Temsa, otomotiv sektöründeki faaliyetlerine 1984 yılında Japon Mitsubishi Motors Corporation'la imzaladığı distribütörlük anlaşmasıyla başlamıştır.

Son on beş yıldır, Adana'daki tesislerinde otobüs, midibüs ve hafif kamyon üretimini sürdüren şirket, Türkiye pazarına yönelik olarak Safir, Safari şehirlerarası yolcu otobüsü, Prestij midibüs ve Mitsubishi Canter hafif kamyon üretimini gerçekleştirmektedir.

Ayırca son yıllarda Avrupa pazarına yönelik, değişik marka/tipte motor ve yürüyen aksamla esnek üretim anlayışı doğrultusunda şehirlerarası otobüs ve midibüs üreterek ihracatına başlayan Temsa, dış pazarlara yönelik planlı çalışmalarını artırarak devam ettirmektedir. Temsa üretimi otobüs ve midibüsler yalnız Türkiye yollarında değil, ihracat faaliyetleri sayesinde Avrupa dahil dünyanın otuz ülkesinin yollarında koşmaktadır.

Temsa Adana üretim tesisleri yıllık 1 000 adet otobüs, 1 000 adet midibüs ve 13 000 adet hafif kamyon üretim kapasitesine sahiptir.

Temsa, aynı zamanda Mitsubishi'yle arasında olan distribütörlük anlaşması çerçevesinde, Mitsubishi Carisma, Space Star ve Pajero Pinin otomobilleri, L200 pick-up, L300 panel ve camlı van hafif ticari araçları ve Canter hafif kamyonları için satış, servis ve yedek parça operasyonlarını yurt çapındaki kırk dört yetkili satıcısıyla yürütmektedir.

Temsa, iş makineleri sektöründe de Komatsu inşaat makineleriyle distribütör olarak yerini almaktadır. Komatsu forkliftler ve ayrıca BT marka endüstriyel depo ekipmanlarıyla Temsa Türk sanayi sektörüne de hizmet vermektedir.

Temsa üretim ve satış faaliyetlerini İSO 9001 kalite ve yönetim sistemi çerçevesinde sürdürmektedir.

Yazakisa

Yazakisa, 1995 yılında Japon Yazaki Corp.'ın yüzde 75 ve Sabancı Holding'in yüzde 25 ortaklık payıyla otomotiv sektörü için yurtiçi ve uluslararası piyasalara yönelik kablo demeti üretmek amacıyla kuruldu.

1996 yılında üretime başladı. Otomotiv sektöründe üretimden çıkışımıza paralel olarak Yazakisa'dan da çıktık. Şirket, Türkiye'deki faaliyetini Yazaki ismiyle sürdürüyor.

Akkardansa

Şaftlar, direksiyon kolonları, çift mafsallar, aks mafsalları ve yedek parça üretmek üzere 1972'de kurulan Akkardansa, bugüne kadar Türkiye'de konusunda liderlik yaptı. Otomotiv sektöründe üretimden çıkma kararımız gereğince Akkardansa'dan da çıkmak üzereyiz.

37

Lastik ve takviye malzemeleri

Brisa

1974 yılında Amerikan B. F. Goodrich lisansıyla lastik üretimine başlayan Brisa (eski adıyla Lassa), 1988 yılından bu yana Japon Bridgestone firması ile Sabancı Topluluğu'nun ortak yatırımı olarak üretim yapıyor.

Brisa, Lassa ve Bridgestone markalarıyla, binek otomobillerinden iş makinelerine kadar her tür araç için, çeşitli tip ve büyüklükte ürünler sunmaktadır. Ürün yelpazesini sürekli yenileyen Brisa, yurtiçi pazardaki lider konumunu ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü korumaktadır. Ülke çapında altı yüzden fazla yetkili bayi aracılığıyla pazarlanan Brisa lastikleri Toyota, Opel, Renault, Ford, Mercedes Benz, Mitsubishi ve Honda gibi motorlu araçlarda orijinal donanım olarak kullanılmaktadır. Brisa ürünleri otuzdan fazla Avrupa ve Ortadoğu ülkesine ihraç edilmekte.

İzmit Kentsa'da 260 bin metrekarelik kapalı alan üzerinde kurulu olan Brisa üretim tesisleri, bünyesinde yer alan Araştırma ve Geliştirme Merkezi'yle lastik teknolojisine yönelik dünyadaki gelişmeleri yakından izlemekte ve Bridgestone'un Tokyo'daki teknik merkeziyle koordinasyon içinde bulunmaktadır. Bu yakın işbirliği, Bridgestone teknolojisinin Brisa'ya entegrasyonunu sağlamakta ve dünya pazarlarında şirketin rekabet gücünü en üst seviyede tutmasında önemli bir rol oynamaktadır.

1993 yılında ilk "Ulusal Kalite Ödülü"nü kazanan Brisa, 1996 yılında ise iş mükemmelliği konusunda gösterdiği üstün performansı sonucu "Avrupa Büyük Ödülü"nü kazanan ilk Türk şirketi oldu.

Brisa'nın sermayesinin yüzde 10'u halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

DuPont-Sabancı İnternational LLC (Dusa)

Merkezi, Amerika Birleşik Devletleri'nin Delaware eyaletinin Wilmington şehrinde bulunan DuPont-Sabancı İnternational LLC (Dusa) faaliyetine 2001 yılının ocak ayında başladı.

Amerikan DuPont şirketi ile Sabancı Holding'in yüzde elli-yüzde elli ortaklığıyla kurulmuş bulunan Dusa, 450 milyon ABD dolarına yaklaşan cirosuyla dünyanın lider endüstriyel naylon iplik ve kord bezi üreticisidir.

Dusa özellikle dünyanın önde gelen tüm lastik üreticilerinin ihtiyacı olan ağır denye endüstriyel naylon iplik ve kord bezi üretimi yapmaktadır.

Dusa, lastik sektörü için ürettiği iplik, tek kord ve kord bezlerinin yanı sıra konveyor bantları, V kayışları, hortum, balık ağları da üretmekte, naylon iplik ve kord bezinin kullanıldığı diğer sanayi dallarının da ihtiyacını karşılamaktadır.

Dusa dünyada yedi ülkede kontrol ettiği dokuz üretim şirketiyle faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetlerini üç bölgede organize etmiş bulunuyor. Bu bölgeler ve bölgelerde yer alan şirketlerle ilgili özet bilgiler aşağıdadır:

1. Bölge (Avrupa, Ortadoğu ve Afrika)

Kordsa-Türkiye: 1973 yılında kurulan Kordsa-Türkiye'nin yüzde 84 hissesi Dusa'ya ait olup yüzde 16'sı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir. İzmit'te bulunan fabrikasında yüksek teknoloji ürünü 38 bin ton endüstriyel naylon iplik, 28 bin ton lastik kord bezi ve 4 bin ton diğer endüstriyel bez kapasitesiyle hem iç hem de dış pazar müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Nile Kordsa-Mısır: 1993 yılında kurulan Nile Kordsa'nın yüzde 51 hissesi Kordsa-Türkiye'ye aittir. Kordsa'nın üstün teknolojisini kullanarak yıllık 6 bin ton kapasiteyle ürettiği kord bezleriyle gerek Mısır iç pazarının gerekse Afrika kıtasındaki diğer müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

İnterkordsa-Almanya: Kordsa-Türkiye'nin yüzde 80 hissesine sahip olduğu İnterkordsa, dünyanın ikinci büyük tek kord üreticisi konumundadır.

Kordsa-Almanya: Yüzde 100 Kordsa-Türkiye'ye ait olan bu şirket Avrupa'daki müşterilerine daha iyi hizmet edebilmek amacıyla kurulmuş bir satış ofisi olarak çalışmaktadır.

Kian Kordsa: Yüzde 60'ı Kordsa-Türkiye tarafından kontrol

edilen Kian, Ortadoğu bölgesinin kord bezi ihtiyacını karşılamak üzere yıllık 6 bin ton kapasiteyle 2001 yılında kurulmuştur.

2. Bölge (Kuzey Amerika)

Dusa-Chattanooga: Dusa İnternational LLC, dünya üzerindeki iştiraklerinin çoğunluk hisselerinin sahibi olmasının yanı sıra, ABD'de Chattanooga Tennessee'de bulunan üretim tesislerinde yüksek Dupont teknolojisiyle endüstriyel naylon iplik üretimi de yapmaktadır. Yıllık 50 bin ton kapasiteye sahip bu tesiste üretilen ipliklerle dünyanın lider lastik üreticilerinin ihtiyaçları karşılanmaktadır.

Kordsa-USA: Dusa'nın yüzde 100 iştiraki olan Kordsa-USA'da Amerikan lastik endüstrisinin ihtiyacı olan kord bezleri üretiliyor. Kuzey Carolina'nın Laurel Hill şehrinde bulunan şirket gerçekleştirmiş olduğu modernizasyon sonucu yıllık 13 bin ton yüksek kaliteli kord bezi üretim kapasitesine ulaşmıştır.

İnterkordsa-USA: Kuzey Carolina'daki ikinci şirket olan İnterkordsa da yüzde 100 Dusa iştirakidir. Kuzey ve Güney Amerika pazarının tek kord ihtiyacını karşılamak üzere 2001 yılında kurulmuştur. 2002 yılında faaliyete geçen Şirket İnterkordsa-Almanya'nın yüksek teknolojisiyle ürettiği ürünleri Kuzey ve Güney Amerikâ pazarlarına sunacaktır.

Beksa

Beksa, 1987 yılında Sabancı Holding ile Belçika'nın dünyadaki en büyük bağımsız çelik tel üreticisi konumundaki şirketi Bekaert'in yüzde 50'lik eşit paylı ortak girişimi olarak kurulmuştur. Şirket, dünya lastik endüstrisi için temel girdi olarak önemi ve payı giderek artan çelik kordun yanı sıra, topuk teli, hortum teli, yaylık tel, dikenli tel ve dramix üretmektedir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) "iş mükemmeliği modeli"ni bir rehber değerlendirme aracı olarak benimseyen Beksa, 1997 yılında "küçük ve orta büyüklükteki işletmeler" kategorisinde EFQM tarafından verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nün sahibidir.

Sakosa (Hoecsa)

Sakosa, Hoecsa adıyla haziran 1997 tarihinde Alman Hoechst ve Sabancı Holding'in yüzde 50'lik eşit paylı bir ortak girişimi ola-

rak kurulmuştur. Aralık 1998'de Hoechst'ün Hoecsa'daki hisseleri KOCH İndustries İnc.'in (Kansas, ABD) sahip olduğu KOSA tarafından satın alınmış ve şirketin adı, Sakosa olarak değiştirilmiştir. Aralık 2001'de KOSA'nın Sakosa'daki yüzde 50 hissesi Sabancı Grubu tarafından satın alınmıştır.

Üretime ocak 2000 tarihinde başlayan Sakosa'nın nihaî yıllık üretim kapasitesi 14 bin ton polyester iplik ve 12 bin ton kord bezidir. Sakosa, bu rakamlarıyla polyester HMLS iplik üretiminde Avrupa'da ikinci en büyük kapasiteye sahiptir. Sakosa'da KOSA teknolojisiyle yüksek modülüslü ve düşük kısalma özelliğine sahip iplik ve Kordsa teknolojisiyle kord bezi üretilmektedir.

Sakosa yerli lastik üreticilerinin kord bezi gereksinimini karşılamanın yanı sıra, üretiminin yaklaşık yüzde 80'ini dünya pazarlarına ihraç etmektedir.

Enerjisa

Enerjisa, müşterilerinin enerji gereksinimlerinin sürekli, güvenilir ve kaliteli olarak karşılanması, enerji sektöründe doğabilecek yeni iş olanaklarının değerlendirilmesi amacıyla nisan 1996 tarihinde kurulmuştur.

Enerjisa işletmede olan üç, yatırım aşamasında olan bir adet elektrik üretim santralına sahiptir. Bunlardan işletmede olan Kentsa Kombine Çevrim Santralı 120 MW elektrik, 280 ton/saat buhar üretim; Adana Kombine Çevrim Santralı 120 MW elektrik, 370 ton/saat buhar üretim ve Çanakkale Kombine Çevrim Santralı 65 MW elektrik üretim kapasitesine, inşa aşamasında olan Mer-



İzmit Kentsa'daki Enerjisa Tesisi.

sin Kombine Çevrim Santralı ise 65 MW elektrik üretim kapasitesine sahiptir. Tüm santrallar direkt bağlantıyla elektrik arzı sağlamak için büyük ölçekli tüketime sahip müşterilerin yanında kurulmuştur. Enerjisa santrallarında üretilen elektriğin belirli bir bölümü Sabancı Topluluğu şirketlerine, kalan kısmı ise Türkiye'de faaliyet gösteren sanayi şirketlerine satılmaktadır.

Enerjisa Türkiye'nin en büyük ve saygın elektrik üretim şirketlerinden biri olarak, Türkiye elektrik üretiminin yaklaşık yüzde 2'sini karşılama kapasitesine sahiptir. Serbest rekabete açılan ve özellleştirme sürecinde olan enerji sektöründeki fırsatların değerlendirilmesine yönelik çalışmalara ise yoğun olarak devam edilmektedir.

38

Kimya

DuPontsa B.V.

Sabancı Holding ve DuPont, Avrupa bölgesi, Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Afrika pazarları için polyester iplik, elyaf, resin, polyester hammaddeleri ve bunlarla ilgili ürünleri geliştirmek, üretmek ve satmak amacıyla DuPontsa B.V. şirketini yüzde 50'lik eşit paylı ortak girişim olarak 2000 yılı başında kurdular.

Yeni ortaklık sonucunda, DuPont'un Wilton, İngiltere, PTA ve resin tesisleri, Pontypool, İngiltere ve Uentrop, Almanya, polyester iplik ve elyaf tesisleri ile Adana ve Türkiye genelinde polyester iplik ve elyaf, cips, şişe ve DMT üreten Sabancı Holding'in Sasa şirketi ve yine Sabancı'nın Garforth, İngiltere, tekstürize iplik fabrikası tek bir çatı altında yönetilmek üzere birleştirildi.

DuPontsa'nın halihazırda 550 bin ton PTA, 250 bin ton DMT, 276 bin ton pet resin ve 288 bin ton iplik ve elyaf yıllık kapasitesi var. Şirket, 800 milyon euro cirosuyla Avrupa'nın en büyük polyester üreticisi konumuna gelmiştir.

DuPontsa, birleştirilen iki şirketin entegrasyonunu tamamlamıştır. Birleşmenin yarattığı sinerji, yeni ürün geliştirmede, teknoloji, finans ve pazarlama konuları ile maliyetlerde iyileştirmelere yol açmıştır. Sinerjinin sağlayacağı yararların önümüzdeki yıllarda artarak devam etmesini bekliyoruz.

Müşterilerinin artan gereksinimlerini karşılamak amacıyla, DuPontsa mevcut bazı tesislerinde darboğaz giderme yoluyla kapasite artırıcı yatırımlara başlamıştır. DuPontsa, bir kuruluşun süreçlerini iyileştirme ve tasarruf sağlamada kullanılan Altı Sigma metodolojisinin uygulanmasını büyük üretim tesislerinde başlatmıştır. Bu uygulamalar tüm tesislerde yaygınlaştırılmaktadır.

DuPontsa'nın yüzde 81 hissesine sahip olduğu ve 1966 yılında kurulan Sasa şirketi, Bursa ve Hacı Sabancı Adana Organize Sa-



İngiltere Wilton'daki Dupontsa Tesisi.



Adana'daki Sasa Tesisi.

nayi Bölgesi'nde üretim yapmakta. Sasa'nın yüzde 17'si halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

DuPontsa'nın iştiraki olan DuPont Sabancı Polyester (UK) şirketi, İngiltere'de Wilton Kimya Kompleksi'nde bulunan tesislerinde, polyesterin bir diğer hammaddesi olan PTA ile polyester resin üretmektedir. Şirket ayrıca, İngiltere Pontypool'da polyester iplik üretimi yapmaktadır.

DuPontsa'nın İngiltere'de Leeds yakınlarındaki Garforth'ta

polyester testürize iplik üretilen tesisi, 2002 haziran ayında kapatılmış ve makineleri Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmıştır. Adana'ya gelen makinelerin bir kısmının montajı tamamlanmış ve üretime başlanmıştır.

Uentrop, Almanya'da özellikle elyaf ile markalı ve markasız elyaf çeşitleri üreten DuPont Sabancı Polyester GmbH şirketi, DuPontsa'nın bir diğer iştirakidir.

Pilsa

1971 yılında kurulan Pilsa, plastik sektöründe lider konumundadır ve geniş bir ürün yelpazesinde üretim yapmaktadır. Şirket, 30 bin ton/yıl kapasiteli Türkiye'nin en büyük plastik boru tesisinde tarım ve inşaat sektörlerinde kullanılan PVC, HDPE ve PP borularının üretimini gerçekleştirmektedir.

Pilsa, uluslararası standartlarda yılda 350 bin adet montaja hazır kapı/pencere ve 10 bin tonluk profil üretim kapasitesi ve WİNSA markasıyla PVC pencere, kapı ve panjur sistemlerinde sektörün önde gelen şirketlerindendir.

2002 yılında 42 milyon ABD dolarlık cirosunun yüzde 26'sı ihracattan gelmiştir.

Pilsa, boru ve profil bölümleri için İSO 9001 ve İSO 9002 kalite belgelerine sahiptir.

İnsa

Polimerizasyon yöntemiyle kaprolaktamdan Naylon 6 üretmek amacıyla 1967 yılında İstanbul'da kurulan İnsa, 6 500 ton/yıl kapasitesiyle çeşitli denye ve renklerde Naylon 6 ve Naylon 6,6 düz ve tekstürize tekstil iplikleri üretmektedir.

İç piyasada saygın bir üne sahip olan İnsa'nın toplam satışlarının yüzde 30'unu AB ve ABD'ye yapılan ihracat oluşturmaktadır. İnsa'nın 2002 yılı cirosu 18 milyon ABD doları olmuştur.

39

Tekstil

Bossa

1951 yılında Adana'da kurulan Bossa, altı ayrı tesisiyle Türkiye'nin en büyük entegre tekstil kuruluşu haline geldi. Bossa tesislerinde iplik, dokuma, boyama ve baskı gibi tüm tekstil işlemleri entegre olarak bir arada yapılabilmekte ve ürün yelpazesi iplik, ham bez, fantezi, streç ve normal kumaş, kadife ve konfeksiyon ürünlerini kapsamaktadır.

İSO 9001 kalite güvence sistemini uygulayan Bossa, 2002 yılında, poliviskon dış giyimlik; ev tekstili, deniz ve spor giyim kumaşı, gömleklik ve sentetik dış giyimlik kumaşı olmak üzere 50 milyon metre üretim yapmıştır.

Şirket'in 2002 yılı ihracatı 171 milyon ABD dolarına ulaşmıştır.

Bossa'nın pazarlama hedefi, katma değeri yüksek, nitelikli ve farklılaştırılmış ürünler üretmek ve satmak, özellikle dış pazarlarda kalıcı olmaktır. Bossa, yurtiçindeki lider konumunu sürekli kılarak orta vadede Avrupa Birliği'nin en büyük ve en kârlı tekstil şirketi olmayı hedeflemektedir.

Bossa'nın sermayesinin yüzde 22'si halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.



Adana'daki Bossa Tesisi.

Yünsa

1973 yılında kurulan Yünsa 7,5 milyon metrelik kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük yünlü kumaş üreticileri arasında yer alıyor. Ayrıca en büyük yünlü kumaş ihracatçısı konumunda olan Yünsa'nın başlıca pazarları ABD, Kanada ve AB ülkeleridir.

Yünsa, erkek ve bayan kumaş ana gruplarında üretim yapmakta ve toplam üretiminin yüzde 80'ini ihraç etmektedir.

1998 yılında İSO 9001 kalite belgesini almıştır.

Yünsa'nın sermayesinin yüzde 14,8'i halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.



Yünsa'nın fabrika içi görüntüsü.

Exsa A.Ş.

1972 yılında Sabancı Topluluğu'nun ihracat şirketi olarak kurulan Exsa, 2002 yılında 100 ülkeye toplam 292 milyon ABD doları tutarında ihracat gerçekleştirmiştir. Exsa, Sabancı Topluluğu şirketlerinin ihracat faaliyetleri yanında ithalat faaliyetlerini de yürütmektedir. Mersin ve İstanbul serbest bölgelerindeki faaliyetleriyle Sabancı Topluluğu şirketlerine ve diğer şirketlere hizmet vermektedir.

Exsa tarafından serbest bölgede 17 bin metrekarelik kapalı alanda CAD-CAM'la donatılmış kesim, dikim yıkama ve paketleme bölümlerinden oluşan bir hazır giyim fabrikası kurulmuştur. Üretim kapasitesi 6 bin parça/gün olan bu tesisin ürünleri ağırlıklı olarak ABD ve AB ülkelerine ihraç edilmektedir.

40

Çimento

Akçansa

Sabancı Holding ve CBR'nin ortaklığıyla 1 ekim 1996 tarihinde Akçimento ve Çanakkale Çimento şirketlerinin birleşmesiyle kurulan, Marmara ve Ege bölgelerinde faaliyet gösteren Akçansa, Türkiye'nin en büyük çimento üreticisi ve ihracatçısı durumundadır.

2002 yılında Akçansa'nın toplam klinker üretimi 3,5 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Şirket, Türkiye'nin toplam klinker üretiminin yüzde 12'sini, çimento üretiminin yüzde 10'unu, yurtiçi satışların yüzde 8'ini ve 940 bin tonla toplam çimento ihracatının yüzde 16'sını gerçekleştirmektedir.

Akçansa yüzde 100'üne sahip olduğu bağlı şirketi Betonsa'yla 1998 yılında birleşmiştir. Marmara Bölgesi'nde 16 ve Ege Bölgesi'nde 5 hazır beton tesisi olan Akçansa, "Betonsa" markasıyla 2002 yılında 1,5 milyon metreküp hazır beton satışı gerçekleştirmiştir.

Akçansa'nın sermayesinin yüzde 17,4'ü halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

Çimsa

1972 yılında Mersin'de kurulan Çimsa, 1990 yılında dünyanın en modern beyaz çimento tesislerinden birini faaliyete geçirerek, bu alanda iç pazarda lider konuma ulaşmıştır.

Çimsa, 1995 yılında Kayseri'de 720 bin ton/yıl üretim kapasitesine sahip bir çimento üretme ve paketleme tesisi satın almış, 1996 yılında da Malatya ve Antalya'da 10 bin ton/yıl depolama kapasiteleri olan çimento paketleme tesislerini bünyesine katmıştır.



Çimsa Hazır Beton Dolum Tesisleri (Mersin).

Çimsa, 2002 yılında, toplam 2,3 milyon ton klinker üretmiştir. Bunun 1,7 milyon tonu gri klinker, 572 bin tonu ise beyaz klinkerdir. Çimsa'nın üretimi, Türkiye'deki toplam beyaz çimento üretiminin yüzde 79'unu, toplam gri klinker üretiminin ise yüzde 6'sını oluşturmaktadır. Şirket, ayrıca, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerindeki 17 tesisinde hazır beton üretmektedir.

Çimsa'nın sermayesinin yüzde 23'ü halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

Oysa Niğde Çimento

1957 yılında bir devlet kuruluşu olarak kurulan Oysa Niğde Çimento, 1992 yılında özelleştirme kapsamında Sabancı Holding ve Oyak Grubu tarafından satın alınmıştır. Klinker, çimento ve hazır beton üreten Oysa Niğde, ürünlerini İç Anadolu Bölgesi'nde satmaktadır.

Şirket, 2002 yılında 415 bin ton klinker üretmiştir. 593 bin ton çimento, 63 bin ton klinker ve 132 bin metreküp hazır beton satışı gerçekleştirmiştir.

Oysa Niğde Çimento'nun sermayesinin yüzde 15'i halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

Oysa İskenderun Çimento

Oysa İskenderun Çimento, özelleştirme kapsamında Sabancı Holding ve Oyak Grubu tarafından 1992 yılında satın alınmıştır.

Şirketin yıllık çimento öğütme kapasitesi 1 milyon tondur. Hazır

beton üretimi İskenderun ve Antakya tesislerinde gerçekleştirilmektedir.

Sinerji yaratabilmek için 2003 yılı başında Oysa Niğde'yle birleşmiştir.

Karçimsa

Karçimsa, 1996 yılında yüzde 51'i Akçansa'ya ve yüzde 49'u Kardemir'e ait olmak üzere cüruflu çimento üretmek amacıyla Karabük'te kurulmuştur. Mart 1998 tarihinde üretime başlayan Karçimsa'nın yıllık üretim kapasitesi 200 bin tondur.

41

Gıda

Marsa KJS

Marsa KJS, margarin, yemeklik sıvı yağlarda Türkiye pazarının önde gelen kuruluşu konumundadır. 1946 yılında sadece margarin ve sıvıyağ üreticisi olarak kurulan Marsa, 1993 yılında Philip Morris'in bağlı kuruluşu olan Kraft Jacobs Suchard'la yüzle elli-yüzde elli ortaklık tesis etmiştir.

1998 yılında Adana'daki tesisinde Milka Gofret'in üretimine başlanmıştır. Tang üretim tesisi, Jacobs kahve için yeni bir paketleme tesisi, Milka Gofret için ek bir üretim tesisi gerçekleştirilmiştir.

Marsa KJS'nin özellikle sıvıyağ ve margarin ürünlerinde Suriye, Cezayir ve Türkî cumhuriyetleri kapsayan güçlü bir ihracat pazarı vardır. 2002 yılında Cezayir'de "Evin", Suriye'de de "Evet" markalı ürünlerin üretimine başlanmıştır.

Sapeksa

1958 yılında kurulan Sapeksa, 1986'dan sonra faaliyetlerini yüksek kaliteli tohumların araştırma, üretim ve hazırlama çalışmaları üzerinde yoğunlaştırmıştır. Faaliyetlerini Adana çevresinde kurulu olan dört çiftlikte sürdürmektedir.

Ancak çiftliklerin satışı ve tohum işinden çıkma stratejileri paralelinde Sapeksa'nın kapatılması kararlaştırılmıştır.

Gıdasa ve Piyale markası

Gıdasa, 2003 yılında "Piyale" tesis ve markasını satın aldı.

Piyale markasıyla gıda grubumuzu genişletmeye karar verdik.

Piyale markası altında değişik yiyecek ve içecekleri pazarlamayı planladık.

Piyale Gıda Sanayii, bugün Ege Bölgesi'nin en eski ve en büyük sanayi kuruluşlarından biridir.

Piyale Gıda Sanayii, bundan yetmiş yıl önce üretime geçmiştir.

Piyale'nin tarihi Türkiye'de "millî sanayinin oluşumunun" hikâyesini ortaya koyuyor.

Bundan yetmiş yıl önce İzmir'de 250 bin kişi yaşarmış. Nüfusun 55 bini Rum, 25 bini Musevî, 10 bini Ermeni, 50 bini yabancı, 110 bini Türk'müş.

Türk erkekleri memuriyeti tercih ettiklerinden İzmir'in ekonomik faaliyeti tümüyle yabancıların elindeymiş.

İzmir'de o zamanlar 269 meyhane, 30 gazino, 57 otel bulunuyormuş. Anlaşıldığı kadarıyla İzmir'de yaşayanlar "yaşamın zevkini çıkarmayı" bilirlermiş.

İşte bu dönemde İzmir valisi olan Rahmi Bey, Türklerin ticaretle uğraşmalarını teşvik için büyük çaba göstermiş.

1915 yılında, Selanik'e bağlı Yenicei Vardar kazasından İzmir'e gelen Piyale ailesinin ortanca üyesi Hasan Tahsin Bey, on beş yaşında un ticaretine başlamış.

1922'de, Rumların İzmir'i terk etmeye başlamalarından sonra Millî Emlak'e intikal eden günde 660 okka (847 kg) kapasiteli, on işçiyle çalışan makarna imalathanesi 1 500 liraya ihaleye çıkarılınca, uncu Tahsin Bey, 5 010 lira ödeyerek bu fabrikanın sahibi olmuş.

O yıllarda Hasan Tahsin Bey'in rakipleri İstanbul'daki azınlık makarnacılarmış.

İtalya'ya giderek makineleri yenileyen, kapasiteyi artıran Tahsin Bey, "Düşman malına tek kuruş vermek, kalbinize atılacak bir mermi hazırlamaktır..." sloganıyla büyük bir reklam kampanyası yürütmüş. Bu kampanya tutmuş. Satışlar artmış.

1930 yılında Alsancak'ta 2 bin okka kapasiteli yeni bir makarna fabrikası ve un değirmeni yaptıran Hasan Tahsin Bey, 1934'te "Piyale" soyadını almış.

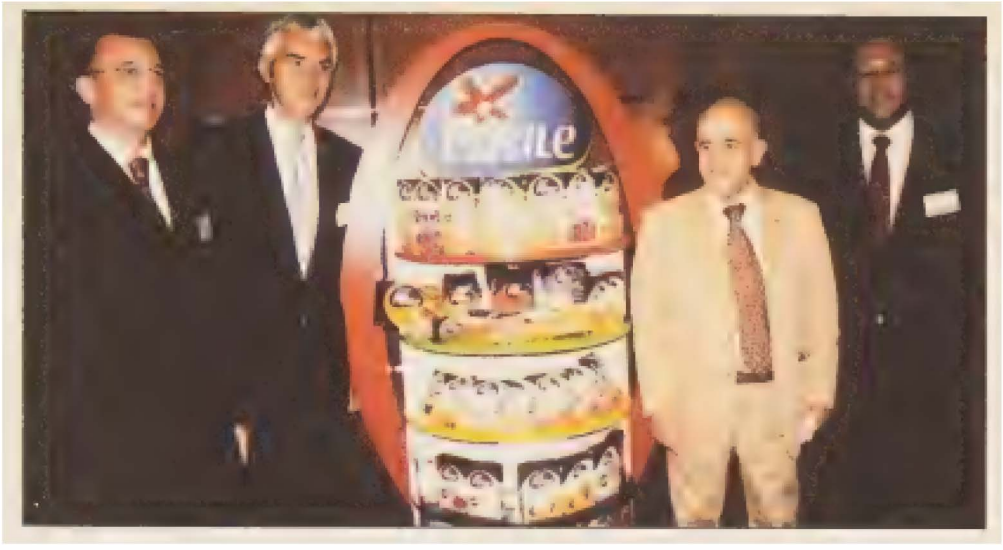
1954 yılında ise, Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası kredisiyle Maktaş Makarnacılık TAŞ adına yeni, modern ve büyük fabrikasını kurmuş.

Bugün Maktaş Makarnacılık TAŞ, Piyale markasıyla makarna, un ve değişik gıda maddelerini üretiyor.

1960 yılından bu yana ihracat yapıyor.

1988 yılında Piyale Grubu dünyanın önde gelen gıda maddesi üreticilerinden Dr. Oetker'le anlaşma yaptı.

Piyale-Dr. Oetker Gıda Sanayii A.Ş. adıyla kurulan yeni tesislerde puding, kekun, tart unu, pizza, jöle, içecek tozu, krem şan-



Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı, Sabancı Holding CEO'su Dr. Celal Metin, Sabancı Holding Gıda Grubu Başkanı Haluk Dinçer ve GıdaSA Genel Müdürü Baydu Veznedaroğlu'nun katılımıyla gerçekleşen Piyale lansman toplantısı.

ti gibi maddeler üretiliyor.

Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası her yıl Türkiye'de sanayi kesiminde değişik sektörlerdeki gelişmeleri sergileyen çok değerli araştırmaları içeren yayınlar yapar. Elimde, Nuran Uras tarafından yapılmış, "Gıda Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler" başlığını taşıyan bir rapor var. Bu raporun makarna sanayiiyle ilgili bölümünde Türkiye'de otuz dolayında makarna üretim tesisi bulunduğu, çoğu sert buğday üretim bölgeleri yakınında kurulan bu fabrikalarda yılda 400 bin ton dolayında makarna üretildiği, bunun 350 bin tonunun içeride tüketilip 50 bin tonunun ihraç edildiği belirtiliyor.

İhracatın yüzde 34'ü Rusya'ya, yüzde 23'ü AB ülkelerine, yüzde 22'si Ortadoğu ülkelerine, yüzde 16'sı ABD ve Kanada'ya yapılıyormuş.

Nuran Uras'ın raporunda belirttiğine göre kişi başına yıllık makarna tüketimi İtalya'da 30 kg, Akdeniz ülkelerinde 12 kg, ABD'de 10 kg, Yunanistan ve Fransa'da 8 ve 7 kg iken, Türkiye'de 5-6 kg dolayındaymış.

Gıdasa, "Piyale" şemsiye markası altında mevcut ürün portföyüne ilaveten 2003'ün ikinci yarısında yeni ürünler eklenecek. Hedefi, faaliyet gösterdiği tüm kategorilerde pazar liderliğini yakalamak...

42

Perakendecilik

Carrefoursa

Carrefoursa, 1996 yılında Fransa'nın bir numaralı hipermarket zinciri Carrefour ile Sabancı Holding ortaklığında Türkiye'de yeni hipermarketler açmak amacıyla kuruldu.

Carrefour, Türkiye'deki faaliyetlerine 1993 yılında İstanbul'da, 15 bin metrekare satış alanına sahip İçerenköy mağazasıyla başladı; ortaklıktan sonra, 1997 yılında Adana, 2000 yılında İzmit, Ümraniye ve İzmir, 2001 yılında Bursa Nilüfer ve Ankara, 2002 yılında ise Acıbadem hipermarketlerini açtı.

Carrefoursa 2000 yılında süpermarket sektöründeki ilk mağa-



Carrefoursa, Kozyatağı-İstanbul.

zası olan Championsa'yı İstanbul'da Fulya'da hizmete açtı. 2001 yılında Championsa mağazalarının sayısı, İstinye ve Maltepe mağazalarının açılmasıyla üçe yükseldi.

Carrefour-Promodes birleşmesiyle Beylikdüzü, Bursa Osmangazi ve Mersin'de bulunan Continent mağazaları da 2000 yılı içinde Carrefoursa bünyesine katıldı.

Diasa

Diasa, 2000 yılının sonunda Carrefoursa Grubu'na ait olan İspanya'nın lider "Discount Market" zinciri Dia ve Sabancı Holding ortaklığında Türkiye'de indirim marketleri açmak amacıyla kuruldu.

Türkiye'deki faaliyetlerine 1999 yılında başlayan ve 30 kadar discount süpermarket açmış olan Dia, Sabancı Holding ortaklığından sonraki bir yıl içinde süpermarket sayısını 86'ya çıkardı. Şirket, 2003 yılı sonunda süpermarket sayısını 180'e ulaştırmayı hedefliyor.

Diasa'nın en önemli hedefi, Türk tüketicisine en ucuz ve en kaliteli ürünlerle ulaşmaktır. Şirket, Türkiye pazarında yeni gelişmeye başlayan ve yakın gelecekte Türk üreticisi için önemli bir potansiyel yaratacak olan "Private Label" konseptine öncülük etmektedir.



Teknosa

Ekim 2002'de faaliyete geçen Teknosa, elektrik-elektronik, bilişim ve iletişim sektörlerinde dünya markalarının yüksek teknoloji ürünlerini, koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlayarak, en güvenilir ve en doğru kanaldan tüketicilere sunmak amacıyla kuruldu. Şirket, bu hedefe ulaşmak için, halihazırda otuz mağaza ve tüm yurt sathına yaygın bayi teşkilatıyla çalışmalarını sürdürü-

yor. Şirket'in elektronik eşya dağıtımı yapmak üzere Radioshack İnternational'la da anlaşması var.

Sektöründe dünya devlerinden biri olan Sharp, tüketicilerin istek, tercih ve beklentilerini karşılayan ve ufkunu açan yepyeni ürün seçenekleri sunmaktadır. Sharp Plasmacluster klimaları, üstün hava temizleme teknolojisiyle Türk tüketicilerinin hizmetine sunulmaktadır. Sharp markasının yazarkasa modelleri de Teknosa çatısı altında yer almaktadır.

2001 yılının kasım ayından bu yana Teknosa çatısı altında hizmet veren Teknosa Klima, klimada dünyaya yön veren Mitsubishi Heavy İndustries, Sharp ve Midea markalarının en yeni ürünlerini ve teknolojilerini tüketiciyle buluşturmaktadır.

Teknosa, elektrik-elektronik, bilişim ve iletişim sektörlerinde yüksek teknoloji ürünlerinin tüm satış, danışmanlık ve servis faaliyetlerini bir çatıda topladığı teknoloji merkezlerini "Teknosa" mağazaları adı altında faaliyete geçirdi. Haftanın yedi günü hizmet veren Teknosa mağazalarında televizyon, müzik seti, ev sinema sistemleri gibi elektronik eşyaların yanı sıra, bilgisayar, bilgisayar destekleyici ürünler, bilgisayar sarf malzemeleri ve aksesuarları ile DVD ve VCD filmler, müzik kaset ve CD'leri, telsiz telefonlar, cep telefonları, kulaklık ve pil gibi pek çok değişik aksesuar satışa sunuluyor.

43

Kağıt ve ambalaj malzemeleri

Olmuksa

1968 yılında üretime başlayan Olmuksa, oluklu mukavva sektörünün en büyük şirketi olarak yurtiçi talebin yüzde 19'unu karşılamaktadır.

Şirket'in, 1997 yılında Edirne'de kurulan selüloz ve kâğıt tesisi 55 bin ton/yıl üretim kapasitesiyle ileri teknoloji kullanarak Fluting ve Liner cinsi kâğıtlar üretmekte, Gebze, İzmir ve Adana'da bulunan oluklu mukavva tesislerinin kâğıt gereksinimlerini karşılamaktadır.

Olmuksa, yıllık 180 bin ton üretim kapasitesiyle standart kutu, değişik kombinasyonlu yaş sebze-meyve ambalajlarında kullanılan emprenyeli, kaplamalı ve her türlü oluklu mukavva ambalajı özel kesim kalıplarıyla üretebilecek teknolojiye sahiptir. Şirketin ürün yelpazesi, çok renkli flekso baskılı ürünlerden, ofset baskılı, vernikli, laklı, selofanlı lüks ambalajlara kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır.

Şubat 1998'de Amerikan İnternational Paper Company ve Sabancı Topluluğu, kâğıt ve ambalaj ürünlerinin üretim, satış, dağıtım, ithalat ve ihracatını gerçekleştirmek üzere yüzde 50 oranında eşit hisselerle bir ortaklık bağı kurdu. Bu ortaklık, Olmuksa'nın yurtiçi ve uluslararası piyasalarda yeni yatırımlar ve faaliyetler yapmasına zemin hazırlayacak ve kârlılığını artıracaktır.

Olmuksa'nın sermayesinin yüzde 12,5'i halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

Dönkasan

Kartal'daki ilk tesisi 1983 yılında devreye giren Dönkasan, daha sonra gerçekleştirdiği Adana ve Çekmece yatırımlarıyla Türki-

ye'nin en modern ve büyük kapasiteli dönüşen kâğıt toplama, tasnif ve balyalama şirketidir.

Şirket, öncelikle ortakları Olmuksa ve Kartonsan'ın dönüşen kâğıt gereksinimini karşılamaktadır.

Dış ilişkiler

Universal Trading (Jersey) Ltd.

1984 yılında Jersey'de kurulan Universal Trading Ltd., topluluk şirketlerinin hammadde, makine ve donanım alımlarını yürütmektedir. Konumu ve deneyimli kadrosuyla dünya piyasalarını yakından izleyerek alımlarını en uygun koşullarla sürdüren şirket, uluslararası finans piyasalarıyla yakın işbirliğini sürdürerek ithalat ve ihracat işlemlerinin finansmanında önemli kaynaklar da sağlamaktadır.

Exsa (UK) Ltd.

1988 yılında İngiltere'de kurulan Exsa (UK) Ltd., topluluk şirketlerinin ürünlerini dış pazarlarda tanıtmakta ve satışını yapmaktadır.

İspanya'nın Sevilla kentinde 1995 yılında kurulan Exportaciones Sabancı S.A., Exsa (UK) Ltd.'nin bir iştirakidir ve 11 000 ton kapasiteli siloyla torba ve dökme çimento satışı yapmaktadır.

Exsa (UK) Ltd.'nin diğer bir iştiraki de yüzde 50 yabancı ortaklıkla Almanya'da kurulan ve beyaz çimento satışı yapan Cement Sales North GmbH'dir.

Holsa İnc.

1980 yılında New York'ta kurulan Holsa İnc., Sabancı Topluluğu'nun ABD'ye ihracatı ile bu ülkeden yaptığı ithalatta aracılık görevini üstlenmiştir. Şirket, özellikle elyaf ve iplik ürünlerinin pazarlanması konusunda aktif bir rol almakta ve faaliyetlerini artırarak sürdürmektedir.

45

Bilgi ve telekomünikasyon

Sabancı Telekom

Bir Sabancı Holding kuruluşu olarak 2003 yılı başında faaliyete geçen Sabancı Telekom, Türkiye'nin ilk özel ve yeni nesil telekom operatörüdür. Tüm yurdu kapsayan altyapısı ile ülkemizin bir numaralı telekom operatörü olmayı hedefleyen Sabancı Telekom kurumlara ve son tüketiciye her türlü yerel ve uluslararası telekomünikasyon hizmeti sunmaktadır.

Müşteri odaklı hizmet anlayışı, ileri teknolojisi, güvenilir altyapısı ve tecrübesiyle kurumlara ve son tüketiciye Turk Nokta.Net, Bigalo, TNN ve Pratis.net markaları altında yüksek hızlı Internet erişiminden, ülke içi ve milletlerarası uzun mesafe telefon hizmetlerine kadar tüm iletişim ihtiyaçlarını karşılayacak, yerel ve küresel ürün ve hizmetler sağlamaktadır.

Geniş ürün ailesi ve uzman kadrosuyla serbestleşen telekom pazarında liderlik koltuğuna oturmayı hedefleyen Sabancı Telekom, ayrıca kurumlara özel anahtar teslim hizmetler ve yaratıcı çözümler de sunmaktadır.

I-Bimsa

29 yıllık geçmişe ve deneyime sahip, Türkiye'nin önde gelen sistem bütünleştiricilerinden I-BİMSA, yüzde 50/50 Sabancı-IBM Türk ortaklığıyla kurulmuştur. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin donanımdan yazılıma, işletimden teknik hizmetlere, danışmanlıktan özel uygulamalara kadar tüm bilişim ihtiyaçlarını karşılamak ve müşterisi için en uygun çözümleri oluşturmak üzere faaliyet göstermektedir.

Deneyimli uzman kadrosuyla I-BİMSA, üretim, finans, insan kaynakları, lojistik ve yönetim bilgi ve karar destek sistemleri ko-

nularında, çok çeşitli donanım ve yazılım platformlarında uygulamalar geliştirmektedir. En güncel bilgi teknolojilerini kullanarak geliştirdiği ürün ve hizmetlerle, e-iş çözümleri, uygulama-geliştirme, SAP danışmanlığı, doküman yönetimi, imalat yönetim sistemi, teknik hizmetler gibi alanlarda müşterilere rekabet gücü sağlayan çözümler sunmaktadır.

46

Turizm

Sabancı Topluluğu turizm sektörüne, yıllar önce Adana Erciyas Oteli'yle girmişti. Turizm faaliyetleri, 1990 yılında Parksa Hilton Oteli'nin açılışıyla gelişti.

Aksigorta tarafından İstanbul'da Taşlık mevkiinde satın alınan yarım kalmış otel binasının tamamlanması ve işletilmesi için kurulan Tursa şirketi otelin işletilmesi için Hilton zinciriyle işbirliği gerçekleştirdi. Parksa Hilton adıyla açılan otel Hilton Grubu'yla yeni projelerde ortaklığın kapısını açtı.

Topluluk 1993 yılında, Mersin ve Ankara Hilton otellerinin çoğunluk hisselerini satın aldı. 2000 yılında Adana'da Hiltonsa'yı inşa ettirdik. Hiltonsa oteller zincirinin yatak kapasitesi 648'i Ankara Hiltonsa, 376'sı Mersin Hiltonsa, 246'sı Parksa Hilton ve 618'i Adana Hiltonsa'da olmak üzere toplam 1 888'dir.

Topluluğun sahip olduğu oteller Hilton Grubu tarafından işletilmektedir.



47

Sigara ve tütüncülük

Philsa

Philsa, 1991 yılında Philip Morris'in Marlboro, Parliament, L&M ve Chesterfield sigara markalarının Türkiye'de üretimini yapmak üzere Philip Morris'in yüzde 75 ve Sabancı Holding'in yüzde 25 ortaklığıyla kuruldu.

İzmir Torbalı'daki fabrika, 1992 yılı sonunda faaliyete geçtiği tarihten bu yana, her yıl yeni üretim rekorları kırdı. Torbalı fabrikasında yapılan yatırımların toplamı 243 milyon ABD dolarını aştı. Philsa, 1998 yılında Parliament ve L&M ürün ailelerine ilave olarak L&M Lights 100's Soft'u başarıyla piyasaya sundu.

Philip Morrissa

Philip Morrissa, 1994 yılında Philip Morris sigara markalarının ülke çapında dağıtımı, pazarlanması ve satışı amacıyla Philip Morris'in yüzde 75 ve Sabancı Holding'in yüzde 25 ortaklığıyla kuruldu. Şirketin dağıtım ağı, 81 ilde 2 binden fazla bölgeyi kapsayan 130 bin satış noktasına ulaşmaktadır. 111 genel distribütör, yaklaşık 630 taşıt ve 624 kişilik satış ekibiyle Philip Morrissa, Türkiye'nin en büyük satış ağlarından birine sahiptir.

1998 yılında Philip Morrissa güçlü büyümesini sürdürerek Türk sigara piyasasındaki pazar payını yüzde 27,5'e yükseltmiştir. Şirket, 2002 yılında 1,32 milyar ABD dolarlık satış gerçekleştirmiştir.

48

Sabancı Topluluğu'nun uluslararası işbirliğindeki öncülüğü

Her şey kısa sürede olmuyor. Bazı şeylerin olması zamana bağlı.

Babamız Hacı Ömer Sabancı 1920'li yılların başında, bundan seksen yıl önce sanayi hayaliyle yola çıktığında, bu işin sonunun nereye kadar gideceğini tabiî ki bilemiyordu. O zamanlar düşünülen, Adana'da küçük bir "çırçır" tesisi, onun da yanında "pamuk çekirdeğini ezip yağ çıkaracak" bir yağ tesisiydi... Sonra hayallere iplik tesisi, sonra dokuma, sonra ham bezi boyama tesisleri eklendi.

Sabancı kardeşler olarak biz ikinci kuşağız. Çalışmaya başladığımızda hem babam, hem ekonomi belli bir yol almıştı. Bizden sonra gelecekler daha şanslı bir yapıyı devralacak... Teknolojik değişim ve gelişme yanında sınırları kalkmış bir dünyaya, tek pazar için üretim yapıp, mal satacak.



Eiji Toyoda Atlı Köşk'te, 5 aralık 1990.

Sabancı Topluluğu olarak biz Türk ekonomisinin kapalı olduğu dönemde, sanayinin iç pazardan başka pazarı hayal etmediği günlerde uluslararası işbirliğini fark etme ayrıcalığına, şansına ve becerisine sahip olduk.

Yabancı sermayeyi, parasal gücünün ötesinde, "teknoloji birikimi ve teknolojiyi devamlı yenileme yeteneğiyle, yönetim becerisiyle, pazarlama bilgisiyle" kurulu tesislerimizi dünya rekabetine ve pazarına taşıyacak güç olarak gördük, değerlendirdik.

Gelişmekte ve yeni yeni sanayileşmekte olan ülkelerde yabancı sermaye genelde parasal gücü nedeniyle istek görür, davet görür... Ama yabancı sermayenin gelişmekte olan, sanayileşmekte olan ekonomilere en büyük katkısı, dünya pazarına dönük, dünya kalitesinde ve dünya fiyatında mal ve hizmet üretimi konusunda getireceği imkânlardır.

İşletmelerin ve pazarların küçüklüğüne dayalı olarak teknoloji yenilemede, pazar geliştirmede, yönetimde dünya pazarındaki rakiplerinin önüne çıkma gücü olmayan işletmelerde, yabancı sermaye eksiği tamamlar.

Yabancı sermayeyle işbirliği kolay bir şey değildir. Teknoloji transferi kolay bir şey değildir.

Sabancı Topluluğu olarak özel sektörün en büyük kimya tesisi Sasa'yı kurarken, teknoloji alımında, makine alımında ve hatta kulelere giden en basit demir merdivenlerin yapımında yabancı sermaye karşısında ezildik. Ama bu eziklik bizi bileyledi... Dersimizi iyi belledik.



Fransız Büyükelçisi Bernard Garcia ve Carrefour Başkanı Daniel Bernard Ümraniye'deki Carrefoursa açılışında.

Lassa'yı, Kordsa'yı kurarken yabancılardan teknoloji arayışında terslendik. Ortaklık için kimseden ilgi göremedik. Ama bu ilgisizlik bizi biledi. Dersimizi iyi belledik.

Japonya'ya yabancı sermaye ortağı arayışıyla ilk gittiğimizde, büyük firmaların kapısından içeri giremedik... Ama bu bizi biledi. Dersimizi iyi belledik.

Sabancı Topluluğu olarak biz, öğrendik. Kendi imkânlarımızla sağladığımız gelişmeyle yabancılar bizi tanıdı. Türkiye değişti. Dünya değişti. Ve bu zaman içinde Sabancı Topluluğu olarak önce yurtiçinde dünyanın önde gelen kuruluşlarıyla ciddi ortaklıklar geliştirdik.

Daha sonra yabancı sermayeyle ortaklık içinde dünyaya açılmaya başladık.

Sabancı Topluluğu'nun yurtiçinde çoğu yüzde elli-yüzde elli ortaklıklara dayalı ciddi yabancı sermaye ortaklığı var.

Bu ortaklıkların en büyük özelliği dünyanın başka köşelerinde görülmeyen biçimde, uluslararası dev kuruluşların Sabancı'yla isimlerini birleştirmeyi kabul etmeleri, bunu olağan bir "ortaklıkta eşitlik" ilkesi olarak benimsemeleridir.

İşte Hilton-Sa, Carrefour-Sa, Philip Morris-Sa, Danone-Sa, Toyota-Sa bu tür uluslararası işbirliğinin örnekleridir.

Polyesterde dünyanın en büyük üreticileri arasında bulunan ABD'nin DuPont şirketiyle ortaklığa karar verdik.

Bu kararımızı 1999 yılının kasım ayında AB Avrupa Komisyonu'na bildirdik. Komisyon ortaklığın hem AB ülkelerinde hem Türkiye'de faaliyetine izin verdi.

ABD'nin en büyük on beşinci şirketi olan DuPont'un polyester sektöründe cirosu 25 milyar dolar dolayında.

Sabancı-DuPont'la yüzde elli-yüzde elli ortaklığa dayalı olarak üç kıtada on yedi tesiste üretimini sürdürüyor.

Yabancı firmalarla gerçekleştirdiğimiz ortaklıklar ile yabancı ülkelerdeki yatırımlarımızın uzun bir listesi var. Bunları teker teker anlatmak yerine listeyi vermek istiyorum. Bakınız bu ülkelerin hangi firmalarıyla nasıl ortaklıklarımız ve nasıl işbirliklerimiz oldu:

ABD firmalarıyla ortaklıklarımız: DUSA DuPont ABD Sabancı Endüstriyel Hammadde Üretimi. PHİLSA Philip Morris ABD Sabancı Marlboro Sigara Üretimi. PHİLİP MORRİSSA, Philip Morris ABD Sabancı Sigara Marlboro Pazarlama, Satış, Dağıtım. İ-BİM-SA, İBM ABD Sabancı Bilgi İşlem Sistemleri. MARSA KJS, Kraft Jacobs Suchard ABD Sabancı Gıda Mamulleri Üretimi.



Philip Morris Başkanı Geoffry C. Bible Sabancı Center'da.

Yurtdışı yatırımlar: HOLSA İNC: Uluslararası Ticaret, New York - ABD.

ABD firmalarıyla işbirliğimiz: CROWN CORK and SEAL Co. (ABD) Plastik Parça Üretimi PİLSA.

İtalya'da yatırımımız: Exsa İtalia, Uluslararası Ticaret, Milano - İtalya.

Alman firmalarıyla ortaklığımız: HOECSA, Hoechst Sabancı Polyester İplik ve Polyester Esaslı Kord Bezi Üretimi, Almanya.

Almanya'da yatırımımız: EXSA Deutschland, Uluslararası Ticaret, Düsseldorf-Almanya.

İsviçre'de yatırımımız: F. HEFTİ and Co. AG, Tekstil Fabrikası, Haetzingen-İsviçre.

İspanya'da yatırımımız: EXSA SPAİN, Beyaz Çimento Tesisi, Sevilla-İspanya.

Japon firmalarıyla ortaklıklarımız: BRİSA, Bridgestone Sabancı Lastik Üretimi. TOYOTASA, Toyota ve Mitsui Sabancı Otomo-

bil Pazarlama. YAZAKİSA, Yazaki Sabancı Otomotiv Elektrik Kablo Üretimi, Japonya.

Japon firmalarıyla işbirliklerimiz: MİTSUBİSHİ MOTOR CO. (Japonya) Otobüs, Minibüs, Kamyonet Üretimi, TEMSA. KOMATSU Ltd. (Japonya) Ağır İş Makineleri Üretimi, TEMSA. KOMATSU FORKLİFT Ltd. (Japonya) Forklift, İstif Makineleri Üretimi TEMSA. SHARP CO. (Japonya) Yazarkasa, Hesap Makinesi Üretimi TEMSA. MİTSUBİSHİ HEAVY İNDUSTRİES (Japonya) Klima Cihazları, TEMSA. İNOAC (Japonya) Otomotiv İç Donanımı ve Plastik Parça Üretimi PİLSA. TAKASHİMAYA NİPPATSU KOGYO (Japonya) Otomotiv İç Donanımı ve Plastik Parça Üretimi PİLSA. SANGO CO. (Japonya) Egzoz Üretimi AKKARDANSA.

Çokuluslu ortaklıklarımız: BNP-AK-DRESDNER BANK, BNP (Fransa) Dresdner Bank (Almanya) Akbank / Bankacılık. BNP-AK-DRESDNER LEASİNG, BNP (Fransa) Dresdner Bank (Almanya) Akbank / Leasing.

Fransız firmalarıyla ortaklığımız: DANONESA, Danorve (Fransa) Sabancı Gıda Mamulleri Üretimi. CARREFOURSA, Carrefour (Fransa) Sabancı Hipermarket Zinciri.

Fransız firmalarıyla işbirliğimiz: LİMAGRAİN HYBRİD SEEDS, (Fransa) Yüksek Verimli (Mısır, Soya) Tohum Üretimi SAPEKSA.

İngiliz firmalarıyla ortaklıklarımız: HİLTONSA Ankara, HİLTONSA Mersin, PARKSA HİLTON İstanbul, HİLTONSA Adana.

İngiltere'de yatırımlarımız: EXSA U.K. GARFORTH, Tekstürize Hammadde Fabrikası, Leeds-İngiltere. SABANCI BANK, Londra-İngiltere. UNİVERSAL TRADİNG Uluslararası Ticaret, Londra-İngiltere. EXSA U. K. Uluslararası Ticaret, Londra-İngiltere. SABANCI BANK GUERNSEY, Guernsey Channel Adaları.

Belçika firmalarıyla ortaklıklarımız: BEKTSA, Bekaert (Belçika) Sabancı Çelik Kord Hammadde Üretimi, AKÇANSA, CBR (Belçika) Sabancı Çimento Üretimi.

Mısır firmalarıyla ortak yatırımlarımız: NİLE-KORDSA, Lastik Kordu Hammadde Fabrikası, Mısır (Mısr Packaging Ltd.) KORDSA.

İsrail'de yatırımımız: EXSA İSRAEL GROUP LTD. Beyaz Çimento Tesisi, Aşdod-İsrail.

Beşinci bölüm

Ekonomik ve sosyal hayatta sorumluluklarım, aldığım ödüller ve kitaplarım

49

Ekonomik ve sosyal hayatta sorumluluklarım, aldığım ödüller

Ekonomik ve sosyal hayatta üstlendiğim sorumluluklar ve aldığım ödüller hakkında kitabın farklı bölümlerinde bilgi verdim.

Bunları bir araya topladığımda geçmişte üstlendiğim sorumlulukların fazlalığı ve bunlar karşısında aldığım ödüller beni heyecanlandırıyor. Bu nedenle sorumluluklarımı ve ödülleri toplu olarak sıralamak istiyorum.

Başkanlıklarım şunlardır: Hacı Ömer Sabancı Holding Yönetim Kurulu başkanı, Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) Mütevelli Heyeti başkanı, Sabancı Üniversitesi onursal başkanı, Sakıp Sabancı Müzesi Yönetim Kurulu başkanı, Dünya Türk İşadamları Kurultay başkanlığı.

Daha önceki yıllarda başkan olarak üstlendiğim sorumluluklarım şunlardır: Adana Ticaret ve Sanayi Odası başkanlığı (1964-1981), Sanayiciler Birliği başkanlığı (1975-1979), Kocaeli Ticaret ve Sanayi Odası başkanlığı (1979-1986), Türk Deniz Kuvvetleri'ni Güçlendirme Vakfı başkanlığı (1985-1987), Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu başkanlığı (1986), TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi başkanlığı (1987-1990), Dokuzuncu Dünya Prodüktivite Kongresi Yürütme Komitesi başkanlığı (1995).

Kuruluşlarda üyeliklerim şunlardır: İstanbul Sanayi Odası üyesi, Dünya Prodüktivite Bilim Akademisi'nin ömür boyu üyesi, "Conference Board" Türkiye temsilcisi, Kabataş Erkek Lisesi Eğitim Vakfı şeref üyesi, Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) kurucu üyesi, TEMA'nın kurucu üyesi, TABA'nın şeref üyesi, Avrupa Ekonomi Enstitüsü şeref üyesi, "Avrupa Ortak Miras" Kampanyası Onur Komitesi üyesi, diğer pek çok kuruluşta onur üyelikleri.

Fahrî hemşehriliklerim şunlardır: Artvin, Erzurum, Kırıkkale illeri, Torbalı beldesi ve Çerkezköy ilçesi, ABD'de New Hampshi-



Başarılı işadamlarına verilen "Altın Merküri" ödülü (1979).



Belçika Prensi'nin Atlı Köşk'te taktim ettiği "Belçika Kraliyet Nişanı" (1987).



Japon hükûmetinin verdiği "Kutsal Hazine Altın ve Gümüş Yıldız Nişanı" (1992).



İsviçre'deki Avrupa Ekonomi Enstitüsü'nün verdiği "Avrupa Kristal Dünya Ödülü" (1997).



9. Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından verilen "Devlet Üstün Hizmet Madalyası" (1997).



New York'taki FABSIT Vakfı tarafından verilen "Yılın İşadamı Ödülü" (1999)



Türkiye Cumhuriyeti Kültür Bakanlığı'nın verdiği "Kültür ve Sanat Büyük Ödülü" (1999).



Fransız hükûmetinin verdiği "Légion d'honneur Madalyası" (2001).



GYTE'nin verdiği "Türk Sanayiine Teknoloji ve Kalite Kazandıran İşadamı Ödülü" (2001)

re eyaleti, Houston şehri ve Beverly Hills semti.

İsmimin verildiği caddeler şunlardır: Artvin, İzmit ve Rize-Fındıklı'da üç cadde, Kayseri'deki Erciyes Üniversitesi'nin kampüsü içindeki anacadde.

Ödüllerim ve nişanlarım şunlardır: (1) Türk-Belçika ekonomik ilişkilerine yaptığım katkıdan dolayı, 1993'te Belçika kralı olan Prens Albert'in Atlı Köşk'te verdiği "Belçika Kraliyet Nişanı" (1987). (2) Türk-Japon ilişkilerinin ilerlemesindeki katkılarımdan dolayı Japon hükûmeti tarafından verilen "Kutsal Hazine Altın ve Gümüş Yıldız Nişanı" (1992). (3) Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) kanalıyla sosyal alanda yapılan hizmetler nedeniyle Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından bana ve kardeşim Hacı Sabancı'ya takdim edilen "Devlet Üstün Hizmet Madalyası" (1997). (4) Merkezi İsviçre'de bulunan Avrupa Ekonomi Enstitüsü tarafından, yurti-



Bana ve kardeşim Hacı Sabancı'ya verilen Devlet Üstün Hizmet Madalyası.


SAKIP SABANCI
Fx. Sabanci Holding

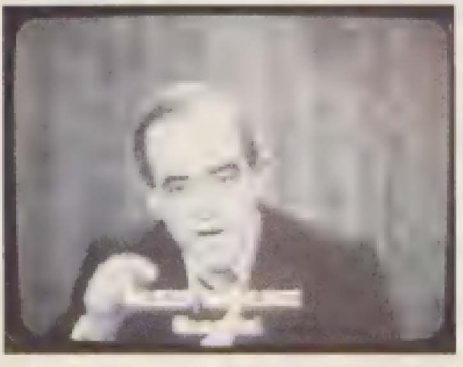

dimanche soir.

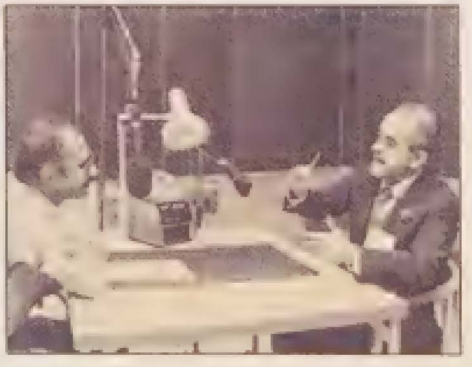














çi ve yurtdışındaki başarılı çalışmalarım ve ülkeler arasında kurduğum etkin diyalog nedeniyle verilen "Avrupa Kristal Dünya Ödülü" (1997). (5) Türkiye Cumhuriyeti Kültür Bakanlığı tarafından başta "Altın Harfler" sergileri olmak üzere, sosyal alan ile kültür, sanat ve eğitim alanlarında yaptığım hizmetler nedeniyle verilen "Kültür ve Sanat Büyük Ödülü" (1999). (6) New York'taki FABSİT Vakfı tarafından iş dünyasındaki liderliğim ve hayırseverliğim nedeniyle verilen "Yılın İşadamı" Ödülü (1999). (7) Fransız hükûmeti tarafından Louvre Müzesi'nde düzenlenen Altın Harfler sergisi ve Türk-Fransız ilişkilerinin gelişmesine sağladığım faydalardan dolayı verilen "Légion d'Honneur" Madalyası (2000).

Onursal doktoralarım şunlardır: (1) Anadolu Üniversitesi - Eskişehir (1984). (2) New Hampshire Üniversitesi - ABD (1986). (3) Yıldız Üniversitesi - İstanbul (1992). (4) Erciyes Üniversitesi - Kayseri (1993). (5) 18 Mart Üniversitesi - Çanakkale (1997). (6) Mimar Sinan Üniversitesi - İstanbul (1997). (7) Amerikan Üniversitesi - Girne, Kıbrıs (1997). (8) Trakya Üniversitesi - Edirne (1997). (9) İstanbul Üniversitesi - İstanbul (1997). (10) Southeastern Üniversitesi - Washington, ABD (1998). (11) Çukurova Üniversitesi - Adana (1999). (12) Kırıkkale Üniversitesi (2002).

Belgesellerim şunlardır: Ekonomi konusunda, eğitim konusunda ve sosyal hayatla ilgili olarak çok sayıda toplantıya katıldım, konuşma yaptım. Gazetelerde seyahat anılarım ve makalele-

rim yayımlandı. *Milliyet* gazetesi her yılbaşı benden bir değerlendirme yazısı isterdi.

Bunlar daha sonra TV kanallarında yaptığım konuşmalar, katıldığım oturumlarla ilgili görüntüler ve değişik yerlerde çekilen filmlerle birlikte Sabancı Holding arşivinde saklanıyor.

Mehmet Ali Birand, hayatımdan kesitleri *Sabancı Belgeseli* adıyla kısa bir filmde topladı. Bu belgesel 1997 yılında Show TV'de yayınlandı. Belgesel Sabancı Holding arşivindedir.

Daha sonra TGRT televizyonu tarafından hayat hikâyem on üç bölüm halinde filme alındı. Bu film CD'ye geçirilerek çoğaltıldı. 2000 yılı mayıs-ekim aylarında TGRT'de "prime time"da yayınlanan bu filmin bölümleri şöyle: (1) "Sakıp Ağa ile Başbaşa", (2) "Sakıp Ağa'nın Vizyonu", (3) "Sakıp Ağa ve Futbol", (4) "Özdemir Sabancı Suikastı", (5) "Özelleştirme - İşçi Ücretleri", (6) "Sakıp Sabancı ve Ailesi" (7) "Ekonomi - Siyaset - Özelleştirme", (8) "Ekonomi - Verimlilik - Özelleştirme", (9) "Zengin Batı, Fakir Türkiye", (10) "Sakıp Ağa ve Sanat - I", (11) "Sakıp Ağa ve Sanat - II", (12) "Bilanço", (13) "Mesaj".

50

Elinizdeki kitap dahil on dört kitabım yayımlandı

Söz uçar... Yazı kalır...

İş hayatımda önemli konulardaki görüşmelerin hemen yazıya dökülmesine özen gösteririm. Yazı, ileride yanlış anlamaları önler. Unutmayı önler.



İşte Hayatım kitabı tanıtım kokteyli, kasım 1985.

İş hayatında talimatları da yazıyla verme alışkanlığım vardır.

Yurtdışında, iş hayatında, iş hayatı dışında belli bir alanda başarılı olmuş insanlar hayat hikâyelerini yazıyor. Bunlar kitap haline getiriliyor. Başkalarının yararına sunuluyor.

Bizde ise bu konulara gereken önem verilmiyor...

Önce babamızın ve annemizin hayat hikâyelerinin yazılmasını sağladım. Rahmetli Nimet Arzık babamızın ve annemizin hayat hikâyesini yazdı. Bunları *Ak Altının Ağası* ve *Sadıka Ana* başlıklarıyla kitap halinde yayımlattırdım.

Daha sonra Sadun Tanju'dan babamızın dönemini ve hayatını yazmasını rica ettim. Sadun Tanju'nun geniş ön çalışmasıyla *Hacı Ömer* kitabı ortaya çıktı.

Daha sonra kendi hayatımı yazmaya karar verdim. *İşte Hayatım* isimli ilk kitabım böyle ortaya çıktı.

Bu kitabı ötekiler izledi.

Burada önemli bir noktaya işaret etmek istiyorum. Her zaman "bir işadamının kitap yazmak için vaktinin olup olamayacağı, her işadamının kitap yazıp yazamayacağı" tartışılır.

İşadamı vaktini iyi kullanır ise kitap yazmaya vakit bulabilir. Eğer deneyimlerini ve düşüncelerini aktaracak işse kitap yazmak onun sorumluluklarından birini teşkil eder.

Ben bu düşünceyle 1985 yılından bu yana yazmayı sürdürdüm.

Tabiî ki iş yoğunluğundan kitabı tek başına ortaya çıkarmam, her konuyu tek başına yazıya dökmem imkânsızdır.

Benim şansım ilk kitabımdan beri, on dört kitapta da Güngör Uras'ın yardımı olmuştur. Güngör Uras'la 1980 yılından beri beraberiz. İş hayatında ve iş hayatı dışında benim ne yaptığımı en iyi bilen ve izleyen arkadaşlarımdan biridir. Bu nedenle onunla birlikte çalışmak kolay oluyor. Güngör Uras kitaplarımın yazılmasına yardımcı oldu... Ama kitaplarımda yer alan her satır benim ifademdir. Benim anlatımımdır.

Yayımladığım on dört kitabın isimleri ve yayımlanma tarihleri şöyledir:

(1) *İşte Hayatım*
Kasım 1985 (366 sayfa)

(2) *This is My Life*
Kasım 1985 (360 sayfa)
Ağustos 1988 (2. baskı)



(3) *Para Başarının Mükafâtıdır*
Kasım 1985 (126 sayfa)
Şubat 1986 (2. baskı)
1997 (3. ve 4. baskı)

(4) *Gönül Galerimden*
Haziran 1998 (262 sayfa)

(5) *Rusya'dan Amerika'ya*
Nisan 1989 (312 sayfa)
Nisan 1993 (2. baskı)

(6) *Ücret Pazarlığı mı? Koyun Pazarlığı mı?*
Aralık 1990 (... sayfa)

(7) *Değişen ve Gelişen Türkiye*
Temmuz 1991 (312 sayfa)
Temmuz 1993 (2. baskı)
Azerîce 2003 (296 sayfa)

(8) *Turkey, Changing and Developing*
Ağustos 1993 (312 sayfa)

(9) *Daha Fazla İş Daha Fazla Aş*
Ağustos 1993 (260 sayfa)

(10) *Doğu Anadolu Raporu*
Kasım 1995 (... sayfa)
Nisan 1996 (2. baskı)

(11) *Başarı Şimdi Aslanın Ağzında*
Haziran 1998 (204 sayfa) [2. baskı]
Nisan 1999 (3. ve 4. baskı)
Haziran 1999 (5. ve 6. baskı)

(12) *İşte Hayatım* (Japonca)
Ekim 2000 (543 sayfa)

(13) *Hayat Bazen Tatlıdır*
Kasım 2001 (195 sayfa)

(14) *... bıraktığım yerden Hayatım*
Kasım 2003 (448 sayfa)

Bu kitapların yedisi Millî Eğitim Bakanlığı'nın 25 ocak 1989 tarihli ve 8710 sayılı tebliğiyle "öğretmenlere ve öğrencilere yararlı kitap" olarak tavsiye edildi.

Kitaplarımın gelirinin tamamını Darülaceze'ye ve Türk Spastik Çocuklar Vakfı'na bağışladım.

Kardeşimiz Özdemir Sabancı'nın menfur cinayete kurban gitmesinden sonra hayat hikâyesini yazdırmak istedim. Otomotiv sektörüne merakı ve Toyota Otomobil Fabrikası'nı yoktan var etmedeki başarısı nedeniyle hayatını otomotiv sektörünü bilen biri

yazsın istedim. *Hürriyet* gazetesi "Otomotiv" sayfası sorumlusu Ufuk Sandık, Özdemir Sabancı'nın hayatını yazdı. Kitap *Bir Türk Samuray'ı* başlığıyla bastırıldı.

Özer Yelçe'ye de "Sabancı Ailesi'nin soyağacı" konusunda bir araştırma yapmasını rica ettik. Özer Yelçe uzun süre çalıştı. İki ciltlik kalıcı bir eser ortaya çıktı.

Bu arada rahmetli tiyatro yazarı Tarık Buğra, benim hayatıma dayalı olarak *Sıfırdan Doruğa* ismiyle bir film senaryosu ve *Patron* isimli bir tiyatro oyunu yazdı. Bunlar da kitap olarak bastırıldı.

Altıncı bölüm

Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri

51

Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri

Aslında Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) şemsiyesi altında Sabancı Ailesi'nin sürdürdüğü yaygın bir sosyal etkinlik var. Bu çerçevede, ülkemizin elliyi aşkın değişik yerleşim merkezinde yüzü aşkın tesis yapıldı. Yurdun her yerinde kalıcı eserler meydana geldi.

Sabancı Üniversitesi için Sabancı Ailesi ve Topluluğu olarak 200 milyon dolarlık bir yatırım yapmayı ve her yıl 20 milyon dolarlık bir katkıda bulunmayı hedef alarak yola çıktık. Eşim ve üç çocuğumla birlikte bir başka sayfa daha açtık.

Eşim ve çocuklarımla birlikte bugüne kadar yaptığımız bu tip hayır işlerinde, alışılmışın dışında, bu kurumlarda daha çağdaş eğitim ve öğretim yapabilmesine katkıda bulunabilmek maksadıyla bir fon oluşturarak bunları desteklemeye karar verdik.



Metin Sabancı Kemik Hastalıkları Hastanesi, Baltalimanı, İstanbul.



Vaksa ve Kültür Bakanlığı işbirliğiyle her yıl düzenlenen Türkiye Komple Nitelikli Topluluklararası Halk Dansları Yarışması'nda Sakıp Sabancı ve yarışmacılar.

Türkân Sabancı Görme Engelliler Okulu

1997 yılında hizmete açılan 12 bin metrekare alana kurulu okulda 450 öğrenci öğrenim görüyor. 30 derslik, 41 yatakhane, müzik bölümleri, yabancı dil laboratuvarı, konuşan kitaplık, kabartma daktilo atölyesi, halı, bobinaj, ağaç işleri, modelaj ve trikotaj atölyeleri, ev ekonomisi sınıfı, fen laboratuvarı var. Dünyaca ünlü Amerikan Perkins Körler Okulu'yla işbirliği içinde çalışan Türkân Sabancı Görme Engelliler Okulu, konusunda Türkiye'nin en ileri kurumu.

Metin Sabancı Spastik Çocuklar Rehabilitasyon Merkezi

Spastik çocukların erken yaşta eğitilerek ve çeşitli beceriler geliştirmeleri sağlanarak topluma kazandırılmaları amacıyla kurulan merkezde sosyal analiz odası, psikolojik araştırma ve gözlem

odası, fizyoterapi ve rehabilitasyon odaları ve özel eğitim odaları var. Toplam 35 bin metrekare açık alan üzerine kurulu 8 bin metrekare kapalı alana sahip merkezde, ayrıca 200 kişilik konferans salonu, kütüphane, el ürünleri sergi bölümü, iş atölyeleri, hidroterapi havuzu ve jimnastik salonu, çim futbol sahası, özel zeminli voleybol ve basketbol sahaları bulunuyor.

Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek Lisesi

1997 yılında hizmete açılan Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek Lisesi, 1 200 öğrenci kapasitesine sahip. Her yıl okulu başarıyla bitiren ilk üç öğrenciye ve en başarılı üç öğretmene "Dilek Sabancı" ödülleri veriliyor. Okul, dış ve iç ticaret, bilgi işlem, turizm, muhasebe, bankacılık, sigortacılık, kooperatifçilik, dış ticaret, borsa hizmetleri, büro hizmetleri alanlarında öğrencileri iş hayatına ve yükseköğrenime hazırlamakta. Okulda, 24 derslik, 2 bilgisayar laboratuvarı, 1 meslekî eğitim laboratuvarı, 1 fen laboratuvarı, kütüphane, kapalı spor salonu, elektronik, daktilografi salonu var.

Sevil Sabancı Altınokta Körler Eğitim ve Kültür Merkezi

5 bin kişiye hizmet veren merkezin bünyesinde radyo istasyonu, müzik kayıt stüdyosu, konukevi, sesli ve kabartma kütüpha-



Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi'nde diploma töreni.

ne, bilgisayarlı kabartma matbaası, kasetlik ve kaset çoğaltma makinesi, konferans salonları ile çeşitli hizmet üniteleri yer alıyor. Radyo yayın yoluyla halkın bilinçlendirilmesi ve eğitimi hedef alınıyor. Diğer ünitelerde görme özürlülere merkezî eğitim ve kültür hizmeti sunuluyor.

Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu

Adana'nın nüfusu en yoğun bölgelerinden birinde 1974 yılında hizmete giren okul, 27 dersliği, toplantı salonu, laboratuvarı, işliği ve okul müdürü lojmanıyla yörenin en büyük okullarından biri.

Sakıp Sabancı Lisesi

1974 yılında kurulan Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu, 1993 yılında baştan aşağı yenilenerek "süper lise" kapsamında faaliyet göstermeye başladı. Eğitim için her türlü araç ve gereçle donatılmış olan lise, ülkemizin önde gelen liselerinden birisi oldu. Okulda 18 dershane; fizik, kimya, biyoloji, bilgisayar, yabancı dil laboratuvarları; kütüphane; müzik, resim, spor salonları; kafeterya; 170 kişilik konferans salonu ve sergi salonu var.

Yabancı dil ağırlıklı program uygulayan liseler arasında bulunan okulda, bir yıl hazırlık olmak üzere dört yıl süreli eğitim verilmekte. Her yıl okul birincisine 25, ikincisine 15, üçüncüsüne 10 cumhuriyet altını karşılığı Sakıp Sabancı ödülü, ÖYS'de en yüksek puan alan üç öğrenciye kazandıkları yükseköğrenim kurumunu bitirinceye kadar "Sakıp Sabancı Yükseköğrenim Bursu" ve her yıl en başarılı seçilen üç öğretmene de "Sakıp Sabancı Ödülü" veriliyor.

52

Bana şeref veren "fahrî doktorluk" ödülleri

Çocuk yaşımdan itibaren yaklaşık elli yıldır çalışıyorum.

Aile birliğimiz içinde oldukça önemli şeyler yaptık. Bir yanda 30 bin insana istihdam imkânı veren elli dolayında tesis diktik, öte yanda vakıf çatısı altında yurdun elliye aşkın yerinde yüz onu aşkın kalıcı esere imzamızı attık.

İnsan, doğar, büyür, ölür... İnsanın belli bir hayat çizgisi vardır. Bu çizgi içinde, "Artık tekaüt olsam mı?" diye düşünmeye başlamıştım.

Tam bu sırada öyle büyük bir manevî taltife mazhar oldum ki, tekaütlüğü düşünecek yerde, daha fazla koşmak, daha çok şeyler yaratmak gerektiğini anladım.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nce bana neden "fahrî doktor" unvanı verilmesi söz konusu oldu? Herhalde, zengin olduğum, varlıklı olduğum için değildi. Kendi alanımda bir şeyler yaptığım içindi. Neydi yaptığım şey? Babamızın başladığı yolda, kardeşlerimle birlikte ilerlemek; Türkiye'de sanayi, hammadde ve ara malı üreten, ileri teknolojiye sahip gerçek millî sanayii kurmak; daha bol, daha sağlıklı üretim için çaba göstermekti.

Eğer daha önce yaptıklarım takdirle karşılanıyor ise, benim sorumluluğum, durmamak, daha ileri gitmektir.

"Fahrî doktor" unvanını almam beni daha fazla koşmaya, daha fazla yaratmaya itmiştir.

Bu ödülü alıncaya kadar değişik taltiflere de mazhar olmuştum.

Türkiye'de özel sektörün en büyük sınaî tesislerinden biri olan Sasa'nın kuruluşunu gerçekleştirdiğimde, İCİ Firması, Amerika dışında bu tip bir tesisi en kısa sürede gerçekleştiren müteşebbis olarak beni taltif etmişti.



Sakıp Sabancı almış olduğu doktora cüppelerinin önünde.

Mısır'da, o zamanın cumhurbaşkanı Enver Sedat'ın himayesinde, sanayi kuruluşlarımızın başarısı nedeniyle bana Altın Merküri Ödülü verildiğinde, ülkem adına bundan büyük gurur duymuştum.

Ailemiz de manevî taltiflere mazhar olma şerefini değişik vesilelerle kazanmıştır. Bunlardan unutamayacağımız biri şudur: Sümerbank tesisleri dışında ilk büyük özel sektör tekstil kuruluşu olan Bossa'nın faaliyete geçmesi nedeniyle yapılan törende, Türkiye'de meydana getirilen her eserin heyecanını yüreğinde duyan büyük devlet adamlarımızdan Celal Bayar, "Hacı Ömer, bu eseri meydana getirdiği için, böyle eserlerin yapımına devam etmen için, Allah benim ömründen alıp, senin ömrüne eklesin" demişti. Bu söz, ölünceye kadar babamı daha fazla gayret göstermeye iten ana teşvik unsuru oldu.

Ödüller, taltifler insanları daha başarılı olmaya iter. Teşvik rüzgârı estirir.

1984 yılı başlarında Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü'nde verdiğim, "İnsan ve Teknoloji" konulu konferanstan sonra, sualler sorulup, cevaplar verilirken, ayakta dinleyicilerle hıncahınç dolu salonda değerli bir öğrencinin "Sabancı'ya fahrî doktor unvanı verilmeli" şeklindeki teklifinin, üniversitelerimizin üst kuruluşlarınca da benimsenmesi benim için büyük bir şeref oldu.

Eskişehir'deki doktoradan sonra ikinci ödülü ABD'den almak nasip oldu.

ABD'nin New Hampshire eyaleti, İngiliz göçmenlerin yerleşim bölgesi ve eski tekstil merkezi, işte bu tekstil merkezindeki üniversitenin öğretim üyeleri ekonomisinde tekstilin ağırlık taşıdığı Türkiye'ye gelmişler. Türk tekstilinin başarı göstermesini ve bunun Amerika tarafından kota yoluyla engellenmesini konuşurlarken, Sabancı Ailesi'nin büyük tekstilciliğini işitmişler. Bu sebepten benimle tanışıp görüşmek istediklerini belirtmişler. Bana geldiler, konuşup görüştük ve Türk tekstilinin ehemmiyetini, ailemin tekstilcilerin içindeki yerini kendilerine anlattım. Ailemin gelişme öyküsünü ilginç buldular. Üniversite mensubu olan bu insanlar, Sabancı Vakfı olarak, yurdun o beş ayrı yöresinde kütüphaneler, talebe yurtları, okullar yapmış ve eğitime bu denli önem vermiş olmamızın kendilerini çok etkilediğini belirttiler. Her ay Sabancı Vakfı'nın kendi kaynaklarından bin Türk gencine burs vermesinin dikkat çekici olduğunu hatta çok anlamlı bir rakam olduğunu bildirdiler. Daha sonra Amerika'ya döndükleri zaman bu gözlemlerini kendi kuruluşlarında anlatmışlar. Ülkemde eğitime yaptığımız hizmetleri, ayrıca tekstil konusunda göstermiş olduğumuz performansı, yarattığımız iş alanı ve vergi alanlarını aralarında tartışarak bana doktora unvanı vermeye karar vermişler. Bana bir mektup yazarak, doktora unvanı vermek istediklerini ve benim bu unvanı hangi tarihte Amerika'ya gelerek alabileceğimi sordular. Bana mektubun gelmesi kıvanç verdi ve mutlu oldum. Tören için gittik.

Doğrusunu isterseniz, ben tören için kırk elli kişilik bir kalabalık toplanacak ve bu topluluğun önünde kep giyme olayı olacak diye düşünmüştüm. Oraya vardığım zaman iki bin kişiyi aşan bir kalabalık ve yüz kişiden fazla bir öğretim görevlisinin önünde sadece bana verilen doktora unvanı benim gururumu daha da artırdı.

Merasimin açılış konuşmasını yapmak üzere gelen papaza gösterilen saygı, herkesin ayağa kalkıp düğmelerini ilikleyerek kendisini dinlemesi, yine merasimin sonunda din adamının dua edip Tanrı'ya şükretmesi ve öğrencilere zihin açıklığı için dua etmesi benim gözlerimi yaşartmıştı. Kimse böyle bir toplantıda din adamının konuşma yapmasını, "gericilik, irtica" diye nitelendirmiyordu. Bu da dikkat çeken noktalardan biriydi. Ayrıca "İstiklal Marşı"mızın çalınması ve orada bulunan dostlarımızla birlikte söylememiz beni çok mutlu etmişti ve Tanrı'ya şükrediyorum.

Evet, tören sırasında bana konuşma yapmam teklif edildi. Cüppe ve kepi giyip elimde diplomam olduğu halde kürsüye geldim. Yaptığım konuşmada bu olaydan duyduğum gurur ve onuru

yalnız Sabancı'ya değil, tüm Türk ulusuna verilmiş bir şeref olarak değerlendirdiğimi belirttim. "Bundan sonra artık ben de sizlerden biriyim" dediğim zaman gerek öğrenciler gerek hocalar coşkuyla alkışladılar.

1984 yılında Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi'nden, 1986 yılında ABD'de New Hampshire Üniversitesi'nden aldığım doktoralardan sonra, doktora dereceleriyle onurlandırılmam sürdü.

1992 yılında İstanbul'da Yıldız Üniversitesi'nden, 1993 yılında Kayseri'de Erciyes Üniversitesi'nden, 1997 yılında Çanakkale'de 18 Mart Üniversitesi'nden, 1997 yılında İstanbul'da Mimar Sinan Üniversitesi'nden, 1997 yılında Kıbrıs Girne'de Amerikan Üniversitesi'nden, 1997 yılında Edirne'de Trakya Üniversitesi'nden, 1997 yılında İstanbul Üniversitesi'nden, 1998 yılında ABD Washington'da Southeastern Üniversitesi'nden, 1999 yılında Adana'da Çukurova Üniversitesi'nden, 2002 yılında Kırıkkale Üniversitesi'nden onur doktorası aldım.

Bu on bir fahrî doktora derecesi benim için değeri maddî ölçülere sığmayan bir servettir.

Yurtiçi ve yurtdışı "fahrî hemşehrilik" onurları

ABD'de New Hampshire College'in bulunduğu şehrin adı Manchester. Bu şehri İngiltere'den gelen göçmenler kurmuş. ABD'de tekstil sanayii bu şehirde başlayıp, gelişmiş. Zamanla tekstil fabrikaları kapanmış. Şimdi boş boş kırmızı tuğlalı fabrika binaları...

ABD'de bana bu tekstil şehrinde fahrî doktora vermelerinin bir sebebi de, Sabancı Ailesi olarak bizim Türkiye'de tekstil alanındaki başarımız. Türkiye sıfırdan başlayıp bir noktaya geliyor. ABD tekstilcileri Türk tekstilini kota koyarak ABD sınırında durdurmaya çalışıyor. İşte bu konuyu Amerikalılar incelemişler. Bi-



Erzurum'da cirit oynarken.



Mevlevi giysileriyle.



Balalayka çalarken.



Maraş giysileriyle.



Erol Evgin'le. Hollanda giysileriyle. Artvin giysileriyle.

zim Sabancı Ailesi'nin başarısını takdire değer bulmuşlar.

Üniversitenin doktorayla onurlandırmasına ek olarak bu eski tekstil şehrinin belediye başkanı da, bir tekstilci olarak Sakıp Sabancı'ya "fahrî hemşehrilik beratı" vermeyi kararlaştırmış. Yetkili organlardan iznini almış, belgeyi hazırlamış.

Ben yurtdışında ilk defa böyle bir olayla karşılaşıyorum. Ve bununla da gurur duyup iftihar ediyorum. Yabancı bir ülkede bir belediye başkanının, Türk işadamı olarak bana iltifatta bulunması, şehrin anahtarını vermesi gerçekten gurur okşayıcı bir olaydır. Kalbim bu olayların daha önceleri başlamasını arzu ederdi. Yalnız işadamlarına değil, sanatçılara, bilim adamlarına, her tür alandan kişilere böyle şeyler yapılmasını arzu ederdim. Boston ve civarında çok sayıda Ermeni'nin yaşadığını ve bu yüzden başkanın beni kabul etmeye baştan çekindiğini, fakat daha sonra kabul ettiğini söylediler. Bu şehrin nüfus ve ekonomisi açısından bir önemi var fakat asıl önemli olanın Amerika'da seçimlerin burada başladığı ve buna göre seçimin nabzı açısından fikir sahibi olunduğu bana söylenmişti. Belediye başkanıyla konuşurken, ülkemizi yanlış tanıdıkları konusunda bilgi verdim. Bundan yıllar önce Mersin ve İzmit'te kadınların erkekleri geride bırakarak belediye başkanı seçildiklerini anlattım. Bunun üzerine, "Ben ülkenizi gerçekten çok yanlış tanımışım" dedi.

Manchester şehri fahrî hemşehrilik beratından sonra benzer törenlerle gene ABD'de Houston şehrinin ve de Los Angeles şehrinin fahrî hemşehrilik beratları bana verildi.

Türkiye'de Artvin, Erzurum ve Kırklareli şehirleri belediye meclislerinin kararıyla başkanlar beni fahrî hemşehrilik beratıyla onurlandırdı.

Artvin, İzmit ve Rize'nin Fındıklı'sında sokaklara adım verildi.

Bunlar beni onurlandıran olaylardır.

Atlı Köşk'te Sakıp Sabancı Resim ve Hat Koleksiyonu Müzesi

1975 yılından sonra ikametgâh olarak kullandığım İstanbul'da Emirgân'daki Atlı Köşk'ü bir müzeye dönüştürmeyi düşünmeye başladım.

Bu düşüncemi açtığım kişiler beni teşvik etti. Başka ülkelerdeki benzer özel müzeleri incelemeye başladım.

Tek sorunun müzenin yaşatılması konusundaki zahmetler olduğunu anladım.

Fakat Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşu bu konuda bize yeni bir kapı açtı.

Atlı Köşk'ü müze olarak kullanmak ve yaşatmak şartıyla Sabancı Üniversitesi'ne tahsis ettik. Ben, koleksiyoner olarak adıma kayıtlı, sahibi bulunduğum tüm resimleri, hat koleksiyonunu,



2002'de hizmete açılan Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, Atlı Köşk-Emirgân



Emirgan'daki Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM) galeri içi.



Sakıp Sabancı Müzesi'nin köşk bölümünde bulunan hat odalarından biri.

porselenleri ve eşyayı, Sakıp Sabancı Müzesi'nde teşhir edilmek üzere Sabancı Üniversitesi'ne bağışladım.

Atlı Köşk'ü bir sanat müzesi haline getirmek için projeler hazırlattım. Projeler uygulandı. Bu işin sorumluluğunu üstlenecek uzman kadrolar oluşturuldu.

Böylece Sakıp Sabancı Müzesi oluşturma hayalim gerçekleşti.

Önemli olan müzenin kurulması değil, uzun süre yaşamasına imkân verecek sistemin kurulmasıydı. Bu sistem kuruldu. Kuruluşta Emin Vafi müzenin yönetim sorumluluğunu üstlenmişti. O

ayrılınca Türk ve İslam Eserleri Müzesi müdiresi Nazan Ölçer'den müzenin başına geçmesini rica ettik. Ünlü ve deneyimli müzeci Nazan Ölçer bizimle çalışmaya başladı. Kısa sürede uluslararası sergileri, ünlü eserleri Türkiye'ye getirmeye, Sabancı Müzesi'nde programlar düzenlemeye başladı.

Sakıp Sabancı Koleksiyonu yurtdışında

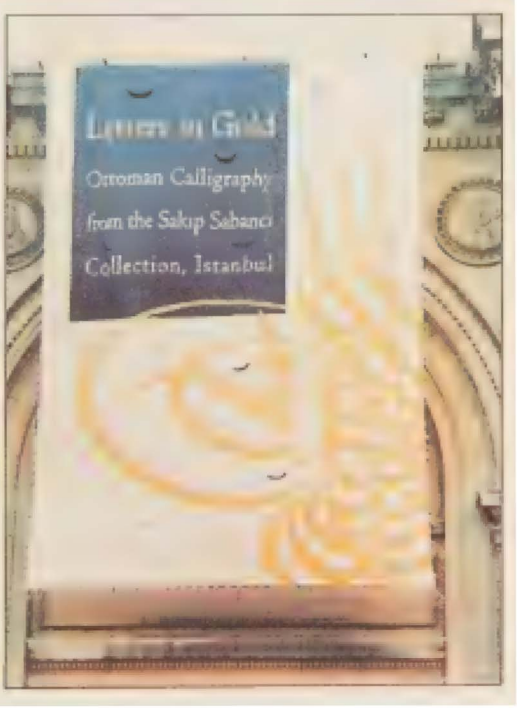
1989 yılında Türkiye'de Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'ni temsil eden büyükelçi değişik vesilelerle Atlı Köşk'te ziyaretime gelmiş, resim ve hat koleksiyonumdan etkilenmişti.

Türkiye-Rusya ilişkilerinde sıcaklık ayarlatma arayışında kültür kapısından yararlanmanın önemini belirterek Sakıp Sabancı Koleksiyonu'nu Rusya'ya götürme fikrini ortaya attı. Benim mutabakatımı aldıktan sonra hükûmetiyle temas etti.

Bir gün Rus hükûmeti adına Gorbaçov'dan gelen davet üzerine Sakıp Sabancı Koleksiyonu'ndan seçilen parçalar Moskova'ya ta-



"Altın Harfler" Sergisi Los Angeles açılışı, 1999.



"Altın Harfler" Sergisi'nin NY Metropolitan Müzesi'ne asılan bayrağı, 1998.



Büyükelçi Volkan Vural ve Berna Yılmaz "Altın Harfler" Sergisi'nin New York Metropolitan Müzesi'ndeki açılışında, 1998



Altın Harfler Sergisi Harvard Üniversitesi'nde, Boston 1999. Sol başta Dilek Sabancı, ortada Sakıp Sabancı, yanında Türkân Sabancı.

şındı. Moskova'da Şark Eserleri Devlet Müzesi'nde açılan sergi büyük ilgi gördü. Rus halkının sanat aşkı ve zevki üstündür. Sergi-nin açık kaldığı üç aylık sürede gördüğü ilgi göğsümüzü kabarttı.

1997 yılı sonlarında ise ABD'nin ünlü Metropolitan Müzesi'nden koleksiyonumu New York'ta sergileme teklifi aldım.

ABD'yle ilişkisi bulunan Hülya Karadeniz ve Raffi Portakal'ın katkılarıyla ön hazırlıkları yaptık.

Metropolitan Müzesi'nin en iyi köşelerinden birinde 1998'in eylül ayında sergimizi açtık. Açılış törenine Kültür bakanımız, başbakanınızın eşi ve bakanlar ile İstanbul'dan giden dostlarımın yanı sıra, New York'un sanat çevrelerinden önde gelen kişiler katıldı.

Yabancı katılımcılar yemekli davet öncesi Metropolitan Müzesi'nin Mısır Medeniyetleri Salonu'nda gerçekleştirilen Mevlevîlerin sema gösterisine hayran kaldı.

Metropolitan'dan sonra sergiye Los Angeles Müzesi talip oldu. 1999 yılının mayıs ayında Los Angeles'ta gene görkemli bir açılış töreniyle başlayan sergi üç ay açık kaldı.

ABD'de üçüncü durak 1999 yılının ekim ayında Harvard Üniversitesi'ydi. Harvard ünlü bir eğitim kurumu olarak koleksiyona bir başka ilgi gösterdi. Koleksiyondaki hat eserleri İslam tarihi dersine konu teşkil etti.

Hat koleksiyonu ABD'den Avrupa'ya atladığında ise ilk durak 2000 yılı martında Paris oldu. Paris'te Louvre Müzesi, Sakıp Sabancı Koleksiyonu'na salonlarını açtı. Sakıp Sabancı olarak Türk kültürünü ve sanatını başka ülkelere taşımak, bunlardan habersiz binler ve hatta milyonlarca izleyiciye Türk sanatının seçkin örneklerini göstermek beni mutlu etti. Bu yoldan Türk sanatına, kültürüne katkıda bulunmaktan şeref duydum.

ABD'de Sabancı Koleksiyonu'na ilk ev sahipliğini yapan Metropolitan Müzesi yönetimi koleksiyonun sergilenmesi vesilesiyle, *Altın Harfler, Sakıp Sabancı Koleksiyonu* adı altında bir katalog bastırdı. Koleksiyonda yer alan kâğıda resmedilmiş, işlenmiş, bezenmiş süslemeleri kullanarak ipek eşarplar yaptırttı. Bu kitaplar ve eşarplar Metropolitan Müzesi'nin satış mağazalarında sadece sergi süresince değil, devamlı satışa sunuldu. Satılacak eşarpların hem kenarında Sakıp Sabancı Koleksiyonu kaynak olarak gösteriliyor hem de eşarplarla verilen basılı bilgi kâğıdında bu desenin Türkler tarafından kâğıda döküldüğü açıklanıyordu.

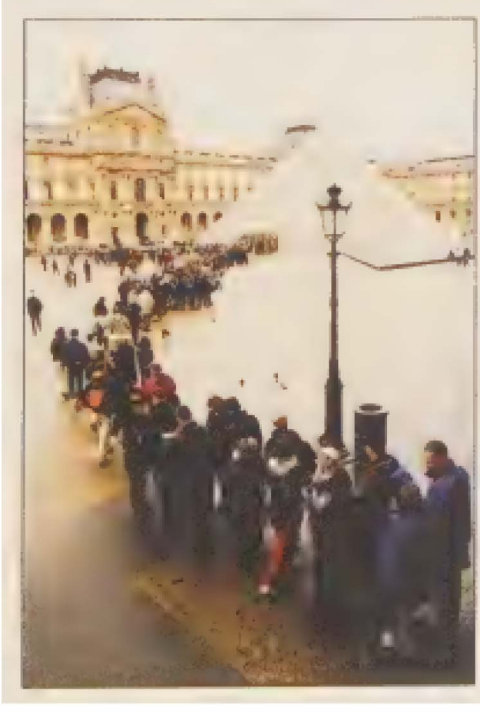
Bu hem iftihar edilecek, övünülecek hem de ders alınacak bir olaydır.

Bugün dünyada tekstil dalında büyük bir çizim, desen, renk savaşı var. Bu savaşı yürütenler Dio, Chanel, Armani gibi ünlü firmalar için çizim, desen, renk arayışındaki sanatkârlar.

Bu sanatkârlar yaratıyor, toplum tüketiyor, alışıyor, yeni çizim, desen ve renk arayışları başlıyor.

Öte yandan bunların üzerinde, bunları aşan bir şey var.

Bir Türk'ün bir Osmanlı sanatçının bundan beş yüz yıl önce kâğıda döktüğü desenler, çizimler, renkler Metropolitan Müzesi'nin uzmanlarınca bir "şaheser" olarak kabul edilerek eşarba geçirili-



Paris Louvre Müzesi'nde sergilenen Sakıp Sabancı koleksiyonunu görmek için uzun kuyruklar oluştu, 2000.



Harward Üniversitesi Arthur M. Sackler Müzesi'ndeki açılış, 2000.

yor. Ve bu eşarp, beş yüz yıl sonra beğeni görüyor. Beğeni görmenin ötesinde hayranlıkla karşılanıyor.

Bu bize çok sayıda mesaj veriyor.

Bizim sanat tarihimiz bir hazine... Bizim hazinemizdeki çizimler, desenler, renkler beş yüz yıl sonra bile güncelliğini koruyor. Rekabette tepede oturuyor.

Sabancı Koleksiyonu daha sonra Fransa'da ve Almanya'da da sergilendi.

Sakıp Sabancı Koleksiyonu'ndaki eserlerden sadece birinin üzerinden çıkarılan bir desen bu kadar beğeni topluyor. Koleksiyonda daha buna benzer nice eserler var.

Tekstilde dünyaya açılmaya, dünya pazarında rekabete soyunan Türkler için geçmişteki sanat eserleri bir hazine. Bunu değerlendirmemiz gerekiyor.

Sakıp Sabancı Koleksiyonu'nun Metropolitan Müzesi ve ABD'deki diğer müzelerde sergilenmesi, koleksiyonun Amerika'da gördüğü ilgi, uzmanların övgüleri, gerçek değerinin bizlerin tahmininin de ötesinde olduğunu ortaya koydu.

Sakıp Sabancı Üniversitesi'nin malı haline gelen Sakıp Sabancı Koleksiyonu'nun uluslararası ölçüde bir koleksiyon olarak tanınmaya başlaması benim için bir şeref ve gurur kaynağı oldu.

2000 yılının mart-mayıs aylarında Paris'te ünlü Louvre Müzesi'nde düzenlenen sergi Rembrandt ve Michelangelo sergileriyle eş zamanlıydı.

Üç ayda iki milyonu aşan sanatsever tarafından gezildi.

Bu sergiyle Türk-Fransız ilişkilerine katkım nedeniyle Fransız hükûmeti Légion d'Honneur şeref nişanıyla ödüllendirdi.

Almanya'da Berlin'de Deutsche Guggenheim Müzesi'nde 2001 yılının şubat ve nisan aylarında "Sultanın Mührü" adıyla açılan Deutsche Bank'ın sponsorluğunu yaptığı sergi büyük ilgi gördü.

Bunun üzerine sergi 2001'in mayıs-temmuz ayları arasında Frankfurt'ta Museums For Angewandte Kunts'ta tekrarlandı. Bu sergiye de Deutsche Bank sponsor oldu.

56

Vakıf kurmamızın hikâyesi (Vaksa)

Müslüman inanışı, insanın bu dünyaya çıplak gelip çıplak gittiğidir. Mal mülk zenginliği bu dünyada kalır, insan ahirete ruh zenginliğiyle gider. Ruh zenginliği, insanın insanı sevmesiyle, birbirine yardım etmesiyle, olmayana vermesiyle, olanı paylaşmayı bilmesiyle belli olur.

İşte vakıf dediğimiz müessese, bizim Müslüman Türk inancımıza göre, malımızın mülkümüzün bir kısmını ya da tamamını Allah'ın, malı haline getirerek, yani asıl sahibine vererek, muhtaç olanların hizmetine gönül rızasıyla sunmaktır.

Belki sürçi lisan ediyorum. Malımızı mülkümüzü değil "yeddi emanetimizdeki malı mülkü" dememiz lazım gelir. Bizim sahip göründüklerimiz, vaktiyle rahmetli babamızın yeddi emanetindeydi. Bugün babamız nerede? İşte şimdi bizim emanetimize tevdi edilmiştir. Biz onların bugünkü bekçileriyiz.

Vakıf kurmakla diyorsun ki: "Ey millet, ey vatandaşlar, ey Müslümanlar! Allah'a hamd olsun, çalıştım, çabaladım, kazandım, mal mülk edindim. Çoluğum çocuğum refaha kavuştu. Şimdi başkalarına da bir şeyler vermeye niyet ettim." Asıl mutluluk, elle birlikte gelirse insanı yüceltir.

Başkaları da yararlansın, sevinsin diye varlığımızı halkımızın ve ülkemizin hizmetine veriyoruz... Bizim geleneğimizde var. Fatih zamanından beri vakıflar kurmuşuz. Çeşmeler, köprüler, hanlar, hamamlar, camiler, şifahaneler, kütüphaneler, mektepler, imarethaneler, sebiller yaptırıp, halkın hizmetine adamışız.

Böylece hem sosyal adaleti düşünüp dünyamızı güzelleştirmişiz, hem de sağlam temelli, uzun ömürlü tesisler kurmuşuz.

Yaptıklarımızla övünüyoruz, "sosyal amaçlı, bilimsel temelli, çağdaş" diyerek. Oysa biz bu işleri yüzyıllardır yapıyoruz. "Padi-

şah da olsan, vezir de olsan, varlığınla kalıcı bir hayır müessesesi bırak" diyor bizim töremiz, atalarımız... Gelinlik kızlara çeyiz veren, kocaları ölmüş yoksul kadınlara dul evi açan, herkes vaktini öğrensin diye muvakkithaneler (saathaneler) kuran, muhtaçlara emekli maaşı bağlayan, kuşlara yem verilmesini, hayvanların korunmasını şart koşan nice vakıf müessesemiz vardır.

Bugün bazı ülkeler sosyal hizmetlerin, sosyal adaletin bayraktarlığını yapmaktadır. Halbuki biz Türkler, onlardan çok önce yola çıkıp çok şeyler başardık. Biz, bu vakıf düzenini kurup yetimi, duluyla insanları düşünür, kuşların, başıboş köpeklerin doyurulmalarını sağlayan fermanlar çıkarırken, tarihler, hatırlayalım ki 1450'leri göstermekteydi.

Amerika'nın o tarihlerde daha varlığı bile bilinmiyordu. 1492'de, bizim bu sosyal görüşe sahip oluşumuzdan kırk yıl sonra Amerika keşfedildiğine göre, bu alandaki önderliğimizin önemi daha da artar.

Zaman zaman bu güzel geleneğimizi ihmal etmişizdir. Kusurlarımız olmuş, nice vakıf malı terk edilmiş, unutulmuş, iyi bakılmamış, hizmeti aksatılmış, ama yine de temel bozulmamış. Bugüne varan pek çok vakıf tesisi ve malı, asıl amacına hizmet edebiliyor ve bize takip edeceğimiz doğru yolu gösteriyor.

Rahmetli babam öyle derdi, biz de öyle deriz: "Her şeyi devlet-



7. Cumhurbaşkanı Kenan Evren Sadıka Sabancı'ya Vaksa kurucusu olarak şükran plaketi verirken, 1984.

ten beklemek yanlıştır." "Vergimi verdim, görevim bitti" demek, bugünleri iyi gören büyük ve çok şümullü düşünen atalarımızın tutumuna ters düşer. Benim atalarım da vergi veriyorlardı, zekât veriyorlardı, devlete hizmet ediyorlardı, gerektiği zaman canlarını bile esirgemiyorlardı. Ama yine de mallarını mülklerini vakfetmekten geri kalmıyorlardı.

Bugün Vakıflar Genel Müdürlüğü adı altında, kocaman bir devlet kuruluşumuz, bu gönlü bol, yürekleri sevgi dolu aziz ataların bıraktıklarıyla, günümüz toplumuna, asla küçümsenemeyecek çağdaş sosyal ve ekonomik hizmetler sunuyor.

Ailemizin, kendine göre başkalarına yardım etme yolları vardı.

Babam ve amcam, Adana'da pamuk işçiliği yaptıkları günlerde, ailelerinden uzak, öksüz geçirdikleri bayramları hiç unutamamışlar. Bayram namazından çıkıp, kahve köşesinde, han köşesinde, başkalarının kurban kesmelerini mahzun mahzun seyrederlermiş. En çok canlarının çektiği şey de, kesilen kurbanın ciğerinin taze taze kavrulması, sonra yarım ekmeğin içine konulup sıcak sıcak yenilmesiymiş.

Babam biraz varlık sahibi olup, ev açtıktan sonra, o günlerin etkisinde, Kurban Bayramı sabahları, camiden dönerken kahve köşelerinde, cami önlerinde rastladığı garipleri toplar eve getirir, onlara kesilen kurbanın ciğerini, etini kavurtur, ikram ederdi. Böyle günlerde ben, evde annemin otuz kırk garibi doyurduğunu hatırlarım.

Daha sonraları, babamın varlığı arttıkça, bayramlarda Akçakaya köyüne kamyonla kendi ürünlerini veya satın aldığı bazı ihtiyaç mallarını götürüp, fakirlere, muhtaçlara dağıttığını biliriz.

Babam öldükten sonra annem, babamın fitre ve zekât dağıtma işini sürdürüyordu. Bayramlarda köye gidip, kendi eliyle muhtaçları memnun etmekten büyük zevk alırdı.

Rahmetli İhsan Ağabeyim'in de fakirlere sadece bayram günlerinde, dinî günlerde değil, diğer zamanlarda da devamlı yardım dağıtma âdeti vardı. Bundan büyük zevk alırdı. Otomobilin bagajına tesislerimizden tekstil ürünleri, gıda malzemeleri ve hatta odun kömür doldurup Adana'nın fakir semtlerinde dağıttığı bilinir.

İhsan Ağabeyim'in bu işe ne kadar önem verdiğine dair bir hikâye anlatırlar. Bir bayram günü annemin köye götüreceği basmalar, patiskalar bir atölyede beş on işçi kız tarafından kesilip biçilip paket haline getiriliyormuş. İhsan Ağabeyim kapıdan sessizce girmiş, gözleri yerde, her zamanki mahcup hali ve yumuşak se-



Sadıka Sabancı (1910-1988).

siyle, "Bacılar" demiş, "aman elinizi dar tutmayın. Zavallı fakirlere hayrı dokunsun. Kestikleriniz yetişmezse, hayra değmez..."

Biz, hayır denilince bunlara alışmışız. Yurtdışında gezip gördükçe başka şeyleri de öğreniyoruz. Büyük kuruluşların, firmaların, ailelerin iki kollu faaliyeti olduğunu, işinde başarı gösterenlerin sosyal alanlarda da bir şeyler yapıp, yetiştikleri topluma bir şeyler vermeye çalıştıklarını anlıyoruz.

Bu arada, 1944 yılında Odalar Birliği başkan vekili olarak Japonya'ya gittim. Büyükelçimiz Melih Esenbel bana iki konuda iki altın öğüt verdi. Birinci öğüdü şuydu: "İşinde başarılı olmuş, işini yoluna koymuş bir işadamının, bazı toplumsal sorumlulukları vardır. 'Ben işimi yapıyorum, benim görevim işimde başarılı olmak' diyerek, toplumsal sorumluluklarından kurtulamaz. Bu sorumlulukların ilki, seçimle gelinen yerlere en layık kimselerin oturmasına gayret etmektir. Japonya'da başarılı işadamları, öncelikle meslek kuruluşlarında, sonra mahallî idarelerde ve nihayet parlamentoda en layık kişilerin bulunmasına ilgi gösterirler."

Melih Esenbel bana dedi ki: "Sabancı, Adana Belediye Meclisi üyelerinin kim olması gerektiği, en layığının seçilmesi bile, senin sorumluluğundur..." Bırakınız meclis üyelerini, ben Adana'da kimin belediye başkanı olması gerektiği konusuna bile ilgi duymuyordum. "Bana ne, ben kendi işimi bilirim" deyip, doğrusu ya, o güne kadar belediye seçimlerinde oy vermeye bile gitmemiştim. Melih Esenbel'in bu altın öğüdünü tuttum. Meslek kuruluşlarına, diğer seçimle gelinen yerlere en layık insanların seçilmeleri için özen göstermeye başladım. Oy hakkımı kullandım. Seçtim, seçildim. İkinci altın öğüt, "işadamının sadece kendi işlerini büyütmekle yetinemeyeceği, okul, yurt, kütüphane gibi sosyal içerikli eserler meydana getirmesi gerektiği, bu hizmetlerin sadece devletten beklenemeyeceği"ydi. Melih Esenbel bu konuda Japon işadamlarının yaptıklarını anlattı ve bana şu tavsiyede bulundu: "Sabancı, bu tip eserleri yapacaksın. Yaptıktan sonra da çekinmeden ismini üzerine yazacaksın. Çünkü bu yazı, başkalarına davetiye çıkarır. Toplum böyle oluşur."

Bir süre sonra, annem ve eşim Türkân'la birlikte Londra'ya gittik. Bir cuma akşamı yemek yemek için oturduğumuz masanın biraz ötesinde Vehbi Koç ve kızı Semahat Arsel'i gördük. Sohbet ettik. Pazar günü onları yemeğe davet ettim. O yıllarda Londra yakınında Brayton yolu üzerinde bir Kıbrıslı gencin işlettiği çok lüks bir lokanta vardı. Çiftlik evi şeklindeki bu lokantaya Vehbi Bey'i götürmek istiyordum. Bir otomobil kiraladım. Ben direksiyondayım, Vehbi Bey yanımda, annem, eşim ve Semahat Hanım arkada. Uzun bir yolculuktan sonra lokantaya gittik ki, kapalı... O yıllarda henüz bellemenin faturasını ödüyoruz, önceden telefonla rezervasyon kolaylığı aklımıza gelmemiş. Tekrar otomobile bindik, yakında bir lokanta aradık. Vakit geçiyor, yol sıkıcı, bir de baktık, Gatwick Havaalanı'na gelmişiz. "Hadi burada yiyelim" dedik. Havaalanının kafeteryasında sandviç yiyip, kahve içtik. Vehbi Bey bu olayı hep hatırlatır. "Sabancı bizi 'Lüks yemek yedireceğim' diye yola çıkardı, dolaştırıp dolaştırıp yorduktan sonra, bir kafeteryada sandviçle karnımızı doyurdu" derdi. İşte o gün Semahat Hanım, birkaç kere ısrarla tekrarladı, "Neden siz de Sabancı Ailesi olarak vakıf kurmuyorsunuz" dedi.

İşte biz, bütün bunların etkisiyle yüreğimizi hazır hale getirmişiz...

Koç'un efsaneleşmiş adı nedeniyle, bizim gibi Anadolu'da yetişen yeni nesil, hep onun yaptıklarını izler, "Acaba biz de iyi yanlarını kapabilir miyiz?" arayışında olurduk. Nasıl ki, Vehbi Bey'in

holding örneğini kendimize göre uydurmaya çalışmıştık. Akbank'tan tanıdığımız Prof. Dr. Memduh Yaşa'ya ricada bulundum. Koç Vakfı'nı inceleyip, bize göre bir vakıf hazırlığı yapmasını istedim. Memduh Hoca'nın gönderdiği taslağı, izniyle, Koç Vakfı çalışmalarını yaptığını duyduğumuz rahmetli Hulki Alisbah'a gönderdim. Hulki Bey de inceleyip bize iade etti.

Kardeşlerimle görüş birliğine vardıktan sonra, anneme gittik. Vakıf işini anneme anlatmamız gerekiyordu. Anneme "Hani" dedik, "babamla senin zekât, fitre dağıtma işiniz vardı ya, işte onun müesseseleşmiş şeklidir." "Tamam, kurun öyleyse" dedi. Anneme, "İşi kurmak için, bir miktar mal mülkü vakfa bağışlamak gerekir, sen ne kadar verebilirsin?" diye sorduk. Doğrusu, bekleyişimiz, "Gayrimenkullerimin yarısını, paramın üçte birini, hisselerimin beşte birini" şeklinde bir cevaptı. Annem, "Malımın mülkümün tamamını vakfa bağışlarım. Nasıl olsa sizler beni aç açık bırakmazsınız" deyince çok memnun olduk. Bu bize güç verdi. Annem tüm varlığını bağışladıktan sonra, biz beş kardeş de, o günlere göre önemli bir meblağ teşkil eden birer milyon lira nakit ayırarak, Vaksa'yı kurduk.

Hacı Ömer Sabancı Vakfı dokuz kişilik bir mütevelli heyet tarafından yönetilmektedir. Mütevelli heyette Adana valisi, Adana Belediye başkanı ve Çukurova Üniversitesi rektörü vakfın üç tabiî üyesidir. Diğer iki üye, Hacı Ömer Sabancı Holding'e dahil kuruluşların yıllık cirosu en fazla olan iki şirketin yönetim kurulu



1985 yılı kurban bayramı, Atlı Köşk'ün bahçesi.

başkanlarıdır. Kalan dört üye ise, seçimle gelir.

Vakıf işinde "en iyisini yaptık" iddiasında değilim. Daha iyisi yapılabilir. Ama bu vakfı kurmayı ve gelişmesini görmeyi Tanrı bize "nasip" etti.

Tanrı'nın bir insana, bir aileye yeterince maddî kaynak bahşetmesi yeterli değildir. Tanrı'nın o parayı harcamayı da "nasip etmesi" gerekir. Ailelerin, kişilerin edindikleri maddî varlıklar, yaşadıkları ülkelerin, şartların onlara sağladığı, kazandırdığı varlıklardır.

Nasip konusunu anlatabilmek için, Adana'da babamla aynı dönemde yaşayan ve hatta ondan da önce, babamın varlığından çok daha büyüğüne sahip olan ailelerden söz etmek isterim.

Adana'nın beş büyük ailesi, Mustafa Özgür, Nuh Naci Yazgan, Nuri Has, Sapmaz kardeşler ve Hacı Ömer Sabancı ailelerinden, gayrimenkul ve hisse senedi bakımından en zenginleri, Mustafa Özgür'dü.

Tanrı, Mustafa Özgür'e bu varlıklarını devredebileceği çocuk vermemişti. Bir tek karısı vardı. İleri yaşlarında bir kilo pirzola yemezler, biz bundan hoşlanıyoruz diye üç yüz altmış beş gün bulgur pilavıyla karın doyururlardı. Okul, kültür sitesi, yurt, cami yaptırmak işini aklına getirememişti. Tanrı varlığı vermiş, harcamayı nasip etmemişti. Üç yeğeni vardı. Onları evlat edindi.

Yeğenlerine otomobil alması gereken günlerde, sadece birine bisiklet, hem de kullanılmış bisiklet alacak kadar, parayı fazlaca sıktığından, ölümünden sonra yeğenleri paranın kontrolünü bilemediler. Birbirleriyle bozuştular. Ortak olduğumuz Erciyas Oteli'ndeki hisselerini, iki handaki hisselerini, Akbank hisselerini bize sattılar. Millî Mensucat isimli büyük tekstil fabrikası başkalarına satıldı. Gayrimenkullar ellerinden çıktı. Yeğenlerden Emin Özgür bugün bir eternit tesisine sahip.

Nuh Naci Yazgan'ın bir oğlu varmış, onu da genç yaşta kaybeden anne baba, ziyadesiyle yasa bürünüp içlerine çekilmişler. Onlar da varlıklarını yeğenlerine bıraktılar. Fakat varlıklar kısa zamanda dağılıp gitti.

Nuri Has'ın Mahmut, Kemal, Kadir isimli üç oğlu, Fazilet ve Yıldız isimli iki kızı vardı. Kemal Has, Metal Kapak Fabrikası önünde bir cinayete kurban gitti. Mahmut Has, Antakya'da bir tekstil tesisi kurdu. Kadir Has, kendisini Akbank ortağı olarak eskiden tanıyan Ahmet Dallı'nın bu aileye bir imkân hazırlamak için yarattığı fırsatı değerlendirerek, Mercedes otobüslerini monte eden Otomarsan firmasına ortak oldu. Halen Akbank'ın da yüzde 5 do-



Sabancı kardeşler, anne Sadıka Sabancı ve yeğen Güler Sabancı.

layında hissesine sahiptir. Nuri Has'ın kızı Fazilet Hanım, Adana'nın bir zamanlar en büyük toprak sahibi olan çiftçi Çakşırlı Hasan Ağa'nın oğlu Talip Aksoy'la evlendi. Yıldız Hanım Ahmet Saygan'la evlilik yaptı.

Bekir ve Ahmet Sapmaz kardeşlerin, önce çok iyi kurup yürüttükleri işlerin, değişik nedenlerle nasıl bozulduğunu, başka vesilelerle anlatmıştım.

Özetle, Adana'nın bu varlıklı beş ailesinden, Akbank'ta eşit paylara sahip bu beş aileden, birliğini koruyabilen tek aile Allah'a şükür, Sabancı Ailesi oldu. Diğer dört aile, varlıklarını ellerinden çıkarırken, Akbank hisselerini de satmak zorunda kaldılar. Nuri Has'ın oğlu Kadir Has dışında hepsi, Akbank'la ilgilerini kaybettiler.

Vakıf, sadece Sabancı Ailesi'nin maddî desteğiyle hayır hizmetlerini sürdürdü.

Sabancı Ailesi olarak bu ülkenin bize verdiği parasal imkânları, bu ülkenin insanları için, hayır tesislerine çevirme yarışında, önde koşmayı çok şükür yüce Tanrı bize nasip etti.

Biz Hacı Ömer'in oğulları, tek katlı, elektriği suyu olmayan, derme çatma hamamı mutfakta olan evlerde doğduk ve iki katlı evi saray belledik. Tuvaleti bahçede, sobasız kerpiç okullara gittik. Bu gün okuma çağındaki çocuklarımıza okullar, yurt binaları, hastaneler yapabilmenin, burslar vermenin mutluluğunu tadarken diliyoruz ki, bu çocuklarımızın gücü çok daha ilerilere

erişsin, çok daha mükemmellerini yapsınlar. Vatanımızda okulsuz ve yurtsuz kalmış tek evladımız kalmasın.

Önemli olan sadece parasal imkân değildir, o imkânı, hayır işinde kullanmaya niyetlenmek, projeleri gerçekleştirmek için yılmadan çok çalışmak ve başarmaktır, önemli olan yirmi dokuz yılda, yurdun 54 yerleşim yerinde 110'u aşkın kalıcı eseri dikebilmektir.

Önemli olan para ayırmak değil, zaman ayırmak, gönül vermek, eseri ortaya çıkarmaktır.

Bu çabalarımızın halkımız ve ülkeyi yönetenlerce takdiri büyük şereftir. Vakıf eserlerinin açılışına cumhurbaşkanımızın, başbakanımızın, bakanlarımızın, Genelkurmay başkanımız ve kuvvet kumandanlarımızın mülkî ve idarî erkânın şeref vermelerini görmekten büyük bir ödül olabilir mi?

Vakıf faaliyetlerini düzenlerken, kendi inançlarımız doğrultusunda bazı öncelikler tespit ettik.

"Bu memlekette, kızlarımızın eğitim görmelerinin önemi büyüktür. Kendi köylerinde, kasabalarında okulu olmayan kızlarımız, eğitimden mahrum kalmamalıdır. Bunun için kız öğrencilerimize yurt yapmalıyız" düşüncesiyle, kız yurtları yapımına öncelik verdik.

"Türkiye'nin gelişmesinde, geleceğinde teknik eğitimin önemi büyüktür" düşüncesiyle, teknik eğitim veren okullara ve bunların öğrencilerine ağırlık tanıdık.

"Türkiye'de dinin, manevî değerlerin önemine olan inancımızla" din eğitimini seçen gençlere daha müsait imkânlar temin etmeye çalıştık.

Sabancı Ailesi kurmuş olduğu pek çok sanayi kuruluşuyla Türk ekonomisinin gelişmesine önemli katkıda bulundu. Sosyal ve kültürel kurumların açılmasına da büyük önem veren aile bireyleri, çok sayıdaki hayır girişimlerinde aktif rol aldı. Bu kapsamda, Sabancı Ailesi'nin hayır faaliyetlerini kurumsallaştırmak amacıyla 1974 yılında Vaksa kuruldu. Anne Sadıka Sabancı'nın tüm malvarlığını bağışlaması ve aile bireylerinin katkılarıyla Vaksa, kısa sürede Türkiye'nin en büyük aile vakfı oldu.

Türkiye'nin en büyük aile vakfı haline gelen Vaksa'nın kaynakları aile üyelerinin bağışları, vakıf varlıklarının geliri ve Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluşların yıllık katkı paylarından sağlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluşlardan, henüz halka açılmamışlar, halka açılıp borsada hisse senetleri işlem görenler ve ya-

Türkiye eğitimle kalkınacak!

Bu yıl da Türkiye'nin başarılı 1000 gencine burs veriyoruz.



Hacı Ömer Sabancı'nın sağlığında yaptığı hizmetlere örnek, kalıcı eserdir. **"Bu topraklar bize verdiklerini bu topraktan insanına geri vermeli..."** felsefesi zamanüstü Sabancı Kardeşler, bu düşünceden yolumuza devam edecek başarılı gelecek hala gelmektedir.

HACI ÖMER SABANCI VAKFI, 2003 YILINDA ÜNİVERSİTEYİ KAZANAN ÜÇÜNCÜ ÖĞRENCİLERE BURS DUYURUSU

Bu yıl da toplam 1000 öğrenciye burs veren Hacı Ömer Sabancı Vakfı, bu yıl da başarılı öğrenciler arasında yapılacak değerlendirme sonucunda seçilecek üniversite öğrencilerinin eğitimine katkıda bulunacak. Ayrıca Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi sınavlarından önce ve başarı düzeyine göre seçilecek 15.000'e ilişkin öğrenci de kalkınmada öncelikli illerden yapılacak yerleştirme puanı itibarı ile ilk 3 binden kalan 1.4 öğrenci yi de kapsayacak burs programına alınacak.

BAŞVURU VE DEĞERLENDİRME İÇİN ASGARİ KOŞULLAR

+ 2003 Yılı Öğrenci Yerleştirme Sınavlarında en az [illegible] Puan Türü sınav sonucu alınmış,
2005 Sayısal Puanı
2.68 Sözel Puanı
3.66 Eşit Ağırlık Puanı
2.99 Dil Puanı
almış olmak,
+ Aylık net aile yardımları düşüldükten sonra, brüte bir kişi için yaklaşık [illegible] kadar olmasına dikkat edilerek başarı nedeniyle bir defaya mahsus 700 lira yardımda bulunmak, yurt, pansiyon gibi ihtiyaçlarının karşılanması gibi durumları hariç),
+ T.C. vatandaşı olmak (Burs ülke sınırları içerisinde kesin öğrenim için geçerli olup, 3 hayata yükseköğretim kurumlarında okuyan K.K.T.C. uyruklu öğrenci ile de genel değerlendirme kapsamında başvurabilirler)

ÖDEMELER

+ 2003-2004 yılı için aylık 155 Milyon TL burs ödenecektir.
+ Vakıfça sonuçları ilgili öğrenciye ve bursun nasıl verileceği bilgi ve geç 10 Ekim 2003 tarihine kadar Adresinize Vakıf Merkezi'nden mektup veya telefonla ve e-mail adresinizden gönderilecektir. Internet adresine bakınız de olmalıdır.
+ Bu başvuru formları, noksansız doldurularak ve Gönüllü Öğrencilerde istenen tüm belgeler eklenerek, postayla gönderilmesi veya adres ve imzası sonuçlarla ve geç, 10 Ekim 2003 tarihinde Vakıfça bulunmalıdır.
+ Burs için yapılan değerlendirmeler, sonuçların bildirilmesi ve yapılacak ödemeler ile ilgili olarak Vakıf'ın alacağı kararlar kesindir.

ÖNEMLİ NOT

1. Adres ve yapılacak başvuru bilgilerine değişiklik bildirilmesi gerekmektedir.
+ Üniversite Adı
+ Fakülte Adı
+ Öğrenci No
+ Üniversite Yerleştirme Puan ve Türü
+ Kazandığı Yıl
2. Burs başvurularınız birden fazla üniversite kazandınız yazılmış 1400 ve üzeri puan almış olmalıdır.
3. Yukarıdaki şekilde tam zamanlı ve zamanın bitiş yılına gelmiş olanlara ve bu şekilde kayıtlı olan öğrencilerin bursu bitmiş görülmeyecektir. Bilgi ve belgeler noksansız olarak ilgili değerlendirmelere gönderilmelidir.



Hacı Ömer Sabancı Kız Öğrenci Yurdu / Ankara



Sabancı Üniversitesi - Tuzla / İstanbul



Sakıp Sabancı Müzesi - Emirgân / İstanbul



Çağlar - Emirgân / İstanbul

29 yılda 54 yerde 116 kalıcı eserden bazı örnekler.



Melih Sabancı Genel Hastalıklar Hastanesi - Kadıköy / İstanbul



Sabancı Öğrenci Evi - Anıtkabir / Ankara - İstanbul



Sabancı Polis Evi - Beylerbeyi / İstanbul



Sabancı Merkez Camii - Adana



Sabancı Kongre ve Fuar Merkezi - Antalya



Sabancı Olgunlaşma Enstitüsü - Beylerbeyi / İstanbul

116 Vakıf Eseri



□ 35 Eğitim Kurumu
◆ 17 Öğretmen Evi
● 16 Öğrenci Yurdu
■ 12 Kültür Merkezi
◆ 11 Sosyal Tesis
△ 9 Sağlık Tesisi
○ 5 Okul Öncesi Eğitim Kurumu
○ 3 Spor Tesisi
▲ 6 Kütüphane
◆ 1 Polis Evi
▼ 1 Üniversite

BİLGİ VE BAŞVURU FORMU ALMAK İÇİN AŞAĞIDAKİ ADRESİ BAŞVURABİLİRSİNİZ

Hacı Ömer Sabancı Vakfı Atatürk Cad. No: 1, Sabancı İş Merkezi, Kat: 2, 01060 Seyhan / Adana PK.75 01321 Tel: (0322) 363 09 88 (pbx) bilgi@VakıfAdana
İnternet: www.vaksa.gr.tr E-posta: ben@vaksa.gr.tr

VAKSA
Türkiye'nin En Büyük Aile Vakfı

SA

bancı sermayeyle ortaklık gerçekleştirenler dahil, çoğunun statülerinde yıllık net kârlarının bir bölümünün vakıf faaliyetlerine tahsis edileceği maddesi yer almaktadır.

Bu düzenleme, Sabancı Topluluğu'na dahil şirketlerin büyüdükçe, kâr ettikçe vakıf faaliyetlerine her yıl devamlı ve düzenli olarak katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Vaksa hayır faaliyetleri çerçevesinden öte her yıl bin öğrenciye yükseköğrenim bursu verdirmeyi sürdürmektedir.

Vaksa öğretim bursları yanında bir de ödül programı başlattı.

Vaksa'nın himayesinde her yıl yurdun her köşesinden bir araya gelen halk dansı grupları yarışıyor. Bu yarışma İstanbul'da Atatürk Kültür Merkezi'nde büyük bir törenle sonuçlanıyor.

Vaksa her yıl Polis Akademisi'ni ve Polis Koleji'ni bitirenlerden ilk üç dereceye girenlere parasal ödül dağıtıyor.

Vaksa Millî Eğitim Bakanlığı tarafından seçilecek yılın öğretmenini ödüllendiriyor.

Minarelerimiz nasıl Tanrı'ya uzanan ve ondan yardım ve şefaat bekleyen Müslüman kollarına benzerse, bizim yurt, okul, hastane binalarımızın gökyüzüne doğru uzanışlarının da, başta merhum babamız Hacı Ömer'den, Sabancı Ailesi'nin en genç ferdine kadar, hepimizin Tanrı'ya olan şükranlarını göklere ulaştıran bir sembol olarak bilinsin, öyle tanınsın istiyoruz.

Şükürler olsun ki, üzerinde doğup büyüdüğümüz, bizi var eden bu topraklara, bu güzel vatana ve bu aziz millete, minnet borcumuzu ödeme gayretlerimiz meyvelerini verdikçe, onların başkalarına da örnek teşkil etmesi en büyük iftiharımız oluyor.

"Ne mutlu ki, Tanrı bize verme imkânı ve ruhu bahşetti. Ne mutlu ki, yüce Mevlam bizleri verenlerden etti."

Temennimiz odur ki, geçmişte olduğu gibi, bugün de, bu yolda birbirimizi örnek alalım. Şu güzelim dünyadan geçip giderken, arkamızda bir hoş seda, bir gülüş, bir sevgi sıcaklığı bırakalım...

Çok şeyler yaptık.

Ama biz bunları yeterli görmüyoruz.

Daha fazla yapmak istiyoruz. Allah'ın iziniyle yapacağız da...

Ama başkalarına da davetiye çıkardık, çıkarıyoruz.

"Siz de yapın" diyerek.

"Bizimle hizmet yarışına girin" diyerek.

Bu memleketin imkânlarını değerlendirerek, belli bir gelir düzeyine ulaşanlar, yaptıkları işin zekâtını dağıtmak zorundadırlar. Görevimiz, sanayide birbirimizi geçmek, istihdam yaratmada birbirimizi geçmek, vergi vermede birbirimizi geçmek için yarışmaktır.

Fakat biz, yeni bir yarış alanı açtık. En önemli görevlerimizden biri de "sosyal hizmet yarışıdır" diyoruz.

Rötarlı olduğumuz bu yarış alanında tüm işadamlarını yarışa davet ediyoruz. Bunu görev sayıyoruz.

Sabancı Topluluğu olarak, bu hizmetleri isteyerek, zevk duyarak yapıyoruz. Sanayide olduğu kadar, vakıf işlerine ayırdığımız imkânlar bakımından da, inşa ettiğimiz tesisler bakımından da, başkalarıyla yarışmak istiyoruz.

Bu mesajımız, Türkiye'nin imkânlarıyla belli bir hayat düzeyine ulaşabilen herkesedir. Herkes, imkânları ölçüsünde bir şeyler yaparsa, göreceksiniz, bu hizmet yarışı tüm ülkeyi kaplayacaktır. Böylece "mutlu yarınlara daha çabuk ulaşırız" düşüncesindeyiz.

Bu ülkede sosyal hizmetleri sadece devletten beklemeyelim. Devlet babanın eli kolu her şeye yetişemez.

İmkânı olan yurttaşların hayır dernekleri, vakıflar yoluyla devlete yardımcı olmaları, devletin başka konularda daha güçlü çalışmasına yardım eder.

Sabancı Ailesi olarak, daha fazla üretim ve daha fazla ihracat yapmaya, daha fazla istihdam yaratmaya çalışıyoruz.

Kazancımızın bir bölümünü de, daha sağlıklı, daha iyi tahsil görmüş, manevî gücü artmış, genç insanlar yetiştirecek tesisleri kurmada kullanıyoruz.

Kalkınma ve başarı sadece paraya bağlı değildir.

Bir çadırda orta direk nasıl önemli ise, eğitilmiş gençlik de bu ülke için o kadar önem taşır.

"Orta direk" deyimini eğitilmiş genç insanlar için ilk defa ben 12 aralık 1981 tarihinde Ankara'da Hacı Ömer Sabancı Kız öğrenci Yurdu'nun temel atma töreninde kullandım. Daha sonra bu deyimi başka konuşmalarımda da "eğitilmiş genç insanların" ülke için önemini vurgulamak amacıyla tekrarladım.

Petrolü, madeni yeraltından çıkaracak olan, dağlardan akan suya baraj çekip köye ışık, sanayiye güç getirecek olan, eğitilmiş gençliktir.

Eğitilmiş gençlerimiz ülkede sosyal barışı sağlayacak, huzur getirecek, Türkiye'yi daha mutlu, daha zengin yarınlara götürecektir.

Çadırın orta direğini kuvvetlendirmek, yani eğitilmiş gençlerin sayısını artırmak için, hepimiz üzerimize düşen sorumluluğu yerine getirmeliyiz.

İyi yetişmiş gençler, Türkiye'nin geleceğinin teminatı olacaktır.

Vücut ve ruh sağlığına sahip, dinî inançları güçlü, anane ve tö-

relerine bağlı, Atatürk ilkelerine sadık, çağdaş eğitimin imkânlarından yararlanabilmiş gençlere sahip olursak, daha iyi yarınlar bekleyebiliriz. O günlere daha çabuk kavuşabiliriz.

Bugün, kendileri için yapılacak her fedakârlığa fazlasıyla layık olan gençlerimize, bir tek öğüdüm var. Bu vatana, bu millete her zaman borçlu kaldıklarını, Atatürk'e karşı sorumlu olduklarını unutmasınlar ve bizim bugünkü kuşaklar olarak yapamadıklarımızı, yakın yıllarda tamamlayarak, borçlarını ödesinler.

Bu münasebetle, Vaksa'nın nasıl doğup geliştiğini anlatan iki hikâyeyi size nakletmeden geçemeyeceğim.

27 Mayıs 1960'tan sonra, Şinasi Orel bir süre Millî Eğitim bakanlığı yaptı. Biz o yıllarda vakfımızı kurmuş, öncelikle öğrenci yurdu yapmak üzere yola çıkmıştık. Adana'da yapacağımız öğrenci yurtlarını Millî Eğitim Bakanlığı'na anlatmak için, kendisinden randevu talep ettim. Güçlükle randevu aldım. Şinasi Orel'in odasına girdiğimde masasında oturuyor, önündeki kâğıtları inceliyordu. Yüzüme bakmadan, bana "otur" demeden, ayakta sordu: "Nedir sizin bu yurt işiyle ilginiz? Ne menfaatiniz var yurt yapmakla?" O anda başımdan aşağı kaynar sular döküldü. Kekeleyip, bir şeyler söyledim, dışarı çıktım.

Ama bu olay bizim gayretlerimizi frenlemedi. Daha sonraki yıllarda Millî Eğitim bakanı koltuğunda oturanlardan ve diğer bakanlardan vakıf çalışmalarında büyük ilgi, büyük manevî destek gördük.

Gene Adana'ya bir yurt binası yaptırmak için, Ankara'da Millî Eğitim Bakanlığı'nın ilgili bölümlerinde evrak takip ediyoruz. Ankara'daki Sabancı Bürosu'nun başındaki arkadaşım, evrakın Hukuk Servisi'nde bir bayan avukatın masasında beklediğini bildirdi. Avukat hanımın odasına girdik. İskenderunlu'ymuş. Masasının önündeki iskemlelere oturmamıza izin verdi. Çay ısmarlamak istedi. Teşekkür ettim. "Ben niyetliyim" dedim. Birden beklemediğim bir tepkiyle karşılaştım. "Sen bu kafayla o yurdun yerine cami yaparsın..." diye avukat hanım beni azarladı. Münakaşaya girmedim. Oruçlu olmak ile yurt yapmanın çelişkisini bir türlü anlayamadım. Hele cami yapmanın neden istenmeyen bir şey olduğuna hiç aklım ermedi.

Öbür odaya geçtik. Bir başka memur, "Sabancı, sen bu yurt binasını kamunun arazisi üzerine yaparsın, bir süre sonra da yaptığın bina arazi fiyatından kıymetli iddiasıyla, kamunun arazisine el koyarsın..." diye, önce bizi itham edip, sonra işi uzatmaya kalktı. Ben kendime ev, iş hanı yapmak peşinde değildim. Millî Eğitim

Bakanlığı'na hediye etmek için yurt binası yapmak üzere, formaliteleri tamamlama çabasındaydım.

Vakfımız şemsiyesi altında yüzü aşkın kalıcı eser meydana getirebilmemiz, ayırdığımız paradan çok, ayırdığımız vakit sayesinde mümkün olabilmiştir.

Birçok şeyi bellemeye çalışan Türkiye'de, bir ailenin hayır işlerine maddî imkân ve zaman ayırmasının öncülerinden olmanın güçlüklerini göğüslemek zorunda kaldık.

Kardeşimiz Hacı Sabancı'nın Vaksa'nın hizmetinin gelişmesindeki rolünün büyüklüğünü tekrarlamakta yarar var. Hacı Sabancı Vakfı başkanı olarak hayır işini sevdi. Bu işe büyük zaman ayırdı.

57

Sabancı Center

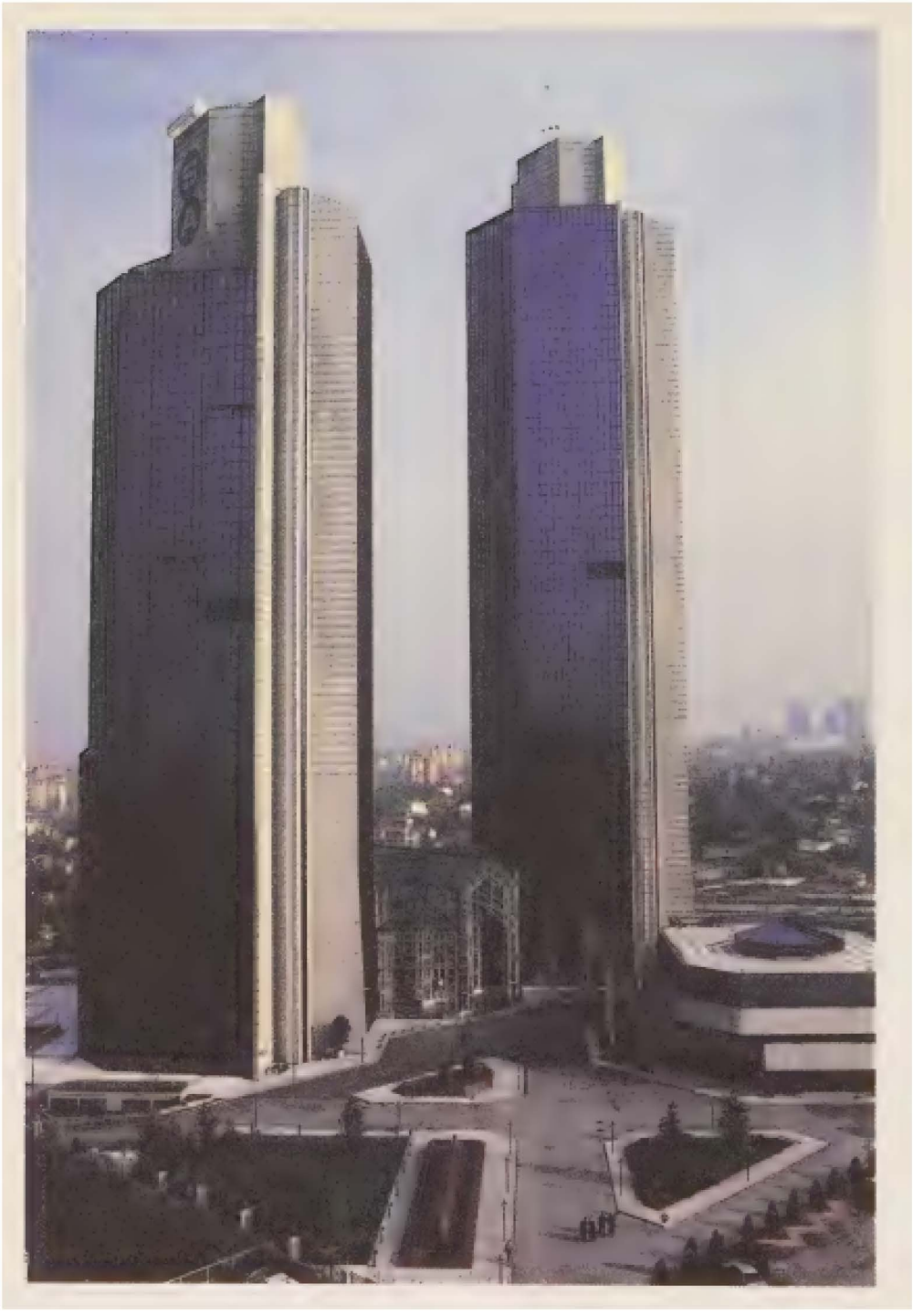
Babamın Adana'daki tek bir kâtibin çalıştığı işyerinden sonra kademe kademe işlerimiz gelişip Hacı Ömer Sabancı Holding'in Salıpazarı'ndaki binasını hizmete soktuğumuz zaman ulaşmış olduğumuz başarı bizleri çok mutlu etmişti. Ancak geçen zaman içindeki gelişmemize uygun yer ihtiyacımız bizleri yeniden bazı yenilikleri düşünmeye zorladı. Böyle bir arayışımızda aklıma, yıllar öne bir gün Ankara'dan dönerken uçaktan rahmetli Sıtkı Çiftçi'yle gördüğümüz ve daha sonra da Sıtkı Bey'in tavsiyesiyle aldığımız Levent'teki arazi geldi. Ancak, bu kadar büyük bir arazi üzerine yapılacak bir yerin gelişme kapasitemize cevap verebileceğini düşündüm.

Böylece, proje çalışmalarına başladık. Hazırlanan birkaç proje belediyeden geri döndü. Daha sonra zamanın belediye başkanı, "Böyle bir proje için mimarlarınız önce gidip Amerika'da Houston'daki binaları görsün, bize de önünde sular akan binanın fotoğrafını çeksin ve projeyi öyle hazırlayıp getirin" dedi. Gerçekten denileni yaptık ve daha sonra projeyi götürdüğümüzde hem başkandan onay aldık hem de projeyi içimize sindirdik.

Projesi hazırlanan Center'ın çalışanlara XXI. yüzyılın Türkiye'sine yakışır bir ortam sunmasını istedik. Müşterilerimizle güzel bir binada iş yapalım dedik. Çok büyüyen, dağılan şirketlerimizi bir çatı altında görelim dedik. Avrupa ve Amerika'da yapılan benzer binaları Türk mühendisleri ve işçileriyle yaparak öncü olalım istedik. Yeni nesillere, yetişecek yeni mühendislere, mimarlara yol göstersin istedik. Center böyle ortaya çıktı.

Dünyanın iki kıta üzerinde kurulu kenti İstanbul, aynı zamanda tarihiyle de, dünyanın en eski yerleşim bölgelerinden biridir.

Nice kavmin, uygarlığın gelip geçtiği, dünyanın iki büyük im-



Sabancı Center.

paratorluğuna yüzyıllarca başkentlik etmiş bu kent, tarihin her döneminde eşsiz konumu ve doğasıyla hayranlık uyandırmıştır.

Sabancı Center'ın tasarımı sırasında da, modern dünyanın gereksinimlerinden ödün vermedik.

Bütün planlamalar bu düşünceyle yapıldı. En son teknoloji en yetkin eller tarafından uygulandı. Geleceğe uzanan kuleler, teknik üstünlüklerin yanı sıra, birer sanat ve kültür abidesi olarak inşa edildi.

Sabancı Center bulunduğu hat üzerinden bir dizi iş merkezinin yükseldiği ve de yükseleceği, İstanbul'un hızla gelişen bir bölgesinin tam ortasında yer alıyor.

20 457 metrekarelik bir alan üzerinde inşa edilen Sabancı Center'ın bu konumu, Büyükdere Caddesi ile Fatih Sultan Mehmet Köprüsü çevre yollarının kesiştiği bir noktada bulunmasıyla daha farklı ve daha özel bir önem kazanmakta.

Sabancı Center'ın bu çok özel konumu, ona hem kent içi ulaşımın kolayca yapılacağı hem de çevre yolu bağlantılarıyla havaalanı ve kentlerarası ulaşımın kolayca gerçekleştirilebileceği bir merkez olma imkânı veriyor.

Sabancı Center, Akbank Umum Müdürlüğü'nün bulunduğu 39 katlı Akbank kulesi ve Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ile Sabancı Topluluğu şirketlerinin Genel Müdürlük ve idarî merkezlerinin toplandığı 34 katlı Sabancı Holding kulesi ile Akbank Merkez Şubesi binası ve konferans salonlarının yer aldığı iki adet "annex"ten oluşmaktadır. Ofis alanlarının dışında kalan 5 adet bodrum katta ise kapalı otopark, tesisat ve kasa daireleri, kafeteryalar ile bilgisayar merkezleri bulunuyor.

Mimarî planlamasından dekorasyonuna kadar usta ellerin şekillendirdiği Sabancı Center, dünyadaki en son uygulamaları yurdumuza taşıdı. Ünlü Amerikan Swanke Hayden Connell Architects firması, granitten halısına özel malzemelerle ve zarif çizgilerle binayı donattı. Çalışanların iş verimini artırmak ve ortamı benimsemeleri için, ofis konforundan ödün verilmedi.

Sonuçta İstanbul'un siluetinde etkili olacak çağdaş bir mimarî yapı ortaya çıktı.

39 katlı Akbank Umum Müdürlük kulesi; 34 katlı Sabancı Holding kulesi; 700 kişilik konferans merkezi ve sergi salonları; 2 adet 150 kişilik ve 1 adet 300 kişilik çok amaçlı audiovisual toplantı salonları, 2 500 kişi kapasiteli kafeterya ve özel restoranları; banka şubesi; 500 arabalık kapalı ve açık otoparkı; 2 adedi yangın, 8 adedi ekspres asansör olmak üzere toplam 24 adet asansö-

rü; dünya standartlarına uygun yangın ihbar, koruma ve yangın söndürme sistemi; estek büro yerleşimine imkân veren enerji dağıtım sistemleri; klima, aydınlatma, asansör, elektrik kumanda ve kontrol sistemleri; dünya standartlarında elektronik emniyet ve koruma sistemleri; çağdaş bilgisayarlı bina yönetimi; merkezî saat düzeni; kart kontrollü giriş-çıkış sistemi; seslendirme, müzik ve anonsla şahıs arama sistemleri; pünomatik boruyla katlara evrak gönderme kolaylığı; uydu ve video yayın sistemi; bilgisayar kontrollü bakım-onarım düzeniyle 1993 yılı kasım ayında hizmete açılan bina gerçekten bir örnek teşkil etti. Türkiye'de benzer binaların yapımına kapı açtı.

Kulelerin mimarî projesi Haluk Tümay ve Ayhan Böke tarafından, mimarî, teknolojik ve estetik unsurlar göz önünde bulundurularak çizildi. İnşaatı Koray İnşaat yaptı. Binaların tamamlanmasında Holding İnşaat Grubu çalışanlarının ve mühendis Cem Aydemir'in büyük emeği geçti.

58

Sabancı Üniversitesi

Sanayi hayatında ve teknolojinin kullanılmasında "insan" unsuru önemlidir. Müreffeh, mutlu, sağlıklı, yüzü gülen, keyfi yerinde bir Türkiye istiyorsak, en önemli ve en öncelikli işlerimizden birinin, "insanımızı iyi yetiştirmek" olduğunu bilmeliyiz. Batı nasıl yapmış, Japon nasıl yapmışsa, biz de aynı başarıyı göstereceğiz. Her işin ehil insanlar elinde yürüdüğünü ve büyüdüğünü aklımızdan çıkarmayacağız.

Babam Hacı Ömer giriştiği her işte, önce işi yürütecek adamı arar bulurdu. "Bir işe girmeden önce kaptanını seçeceksin" derdi.

Babam, bundan seksen yıl önce, Kayseri'nin Akçakaya köyünden kalkıp, çalışmak için yaya olarak Adana'ya gittiğinde, çağdaş teknoloji, su ve rüzgâr gibi doğal güçlerden buhar enerjisine ve elektriğe geçeli yüz yılı aşmıştı ama, babam ilk buharlı ve petrollü tarım makinelerini henüz yeni görüyordu. O yıllardaki, saatte 40 kilometrelik hız, dünyanın o zamana kadarki 70 bin yıllık insanlık geçmişinde bir mucize sayılıyordu. Seksen yıl sonra bugün, saatte 40 bin kilometre hızla Ay'a gidiliyor; insan zekâsının ve bilgisinin yarattığı bu büyük hıza uymaya mecburuz. Fotoğraf makinesi, icadından yüz on iki yıl sonra insanlar tarafından kullanılmaya başlanmış ama, atomu yedi yılda, sunî peykleri üç dört yılda hayatımıza sokmuşlar.

Bu hızı anlayan, bu büyük değişimi ve gelişimi izleyebilen insanlar olmalıyız. Sadece başkalarını hayranlıkla izleyen bir toplum olmak yerine, yaratan insanlara sahip olmalıyız. Bunun temeli ise, eğitimdir.

Ben gençliğimde, hatırlarım, yüksektahsil yapanları bir yana bırakın, lise tahsili olanlar bile parmakla gösterilirdi. Adana'da 1940'lı, 1950'li yıllarda, "şu adam Almanya'yı görmüş, şu Fran-



Sabancı Üniversitesi Tuzla Kampüsü.

sa'ya gitmiş diye, insanların gıptayla seyredildiğini unutmadık.

Teknik bakımdan da aynı şeyler söz konusuydu. 1940'lı yıllarda Türkiye'nin birçok şehrinde otomobil kullanma becerisine sahip olmak, bir üstünlük kabul ediliyordu. Lassa'nın kuruluşunda, işbirliği yaptığımız Kayserili arkadaşımız Hüseyin Bayraktar'ın babasının, lastik ve otomotiv ticaretine başlayışının ilginç bir öyküsü vardır. 1940'lı yıllarda Kayseri valisine otomobil tahsis edilmiş. Şehre ilk ve tek otomobil geliyor. Kim kullanacak diye tüm şehirde araştırmışlar. Hüseyin Bayraktar'ın babası Mehmet Bayraktar'dan başka kullanabilecek kimse yokmuş. Onun üzerine valiye şoför olmuş. Otomobil kullanma yeteneği nedeniyle herkesin gıptasını kazanmış. Çevre edinmiş. Valinin şoförlüğü sayesinde otomobil konusunda şehrin en bilgili insanı olarak tanındığından, zamanla, o şehirde benzin, lastik, yağ, otomotiv bayilikleri vermek isteyen firmalar ilk defa onunla temas etmişler. O da şehrin en büyük tüccarı haline gelmiş.

Onun çocukları, babalarının ilgi sahasında kafalarını hazırlamış, lastik fabrikası kurmaya yönelmiş, otomotiv yan sanayiinde yatırımlar yapmış, otomotiv sanayii için far fabrikası kurmuşlardı.

Bizim ilk tesislerimiz kurulurken en önem verdiğimiz kişi "kazancı"lardı. Kazancı, tesislerin buhar birimlerindeki makineleri işletebilecek, makinenin dilinden anlayan teknisyene denirdi. İlk kazancılarımız, okuma yazma bilmeyen, pratikten yetişme elemanlardı. Sonra, sanat okulu mezunları, mühendis, nihayet Avrupa'da eğitim görmüş elemanlar, kazan bölümlerinde sorumluluk aldılar.

Gene bizim fabrikalarımızda yönetim kademesinde ve teknik kademede bir elemana ihtiyacımız olduğunda, ilk başvuracağımız yer Kamu İktisadî Teşebbüsleri'nin fabrikalarıydı. Daha sonra bu kaynak dışındaki yerlerden de yetişmiş eleman bulma imkânı ortaya çıktı.

Türkiye'de 1 200 yükseköğretim kurumunda yaklaşık 1,5 milyon genç okuyor. Ama Türkiye'nin yetişmiş kaliteli insan gücüne ihtiyacı devam etmektedir.

Demek ki, sorun sadece üniversite sayısını, yükseköğretim kurumlarında okuyan öğrenci sayısını artırmak değil, kaliteyi, yetişmiş eleman kalitesini yükseltmektir.

Devlet üniversitelerinin hepsinin, kamunun kıt kaynaklarından eşit yararlanma zorunluluğu sonucu, belli bir seviyede eğitim vermesi normaldir.

Bu tip eğitime de ihtiyaç vardır. Fakat ileri ülkelerde bir farklı

eğitim yolu daha gelişmiştir.

Bu, yetenekli gençler için, üstün eğitim programları uygulanmasına imkân verecek kaliteli eğitim müesseselerinin kurulmuş olmasıdır.

Amerika'dayken bana dediler ki: "Amerika'da her yıl okul çağına gelen gençlerin içinden üstün zekâlılar seçilir. Bunlar toplamın yüzde biri dolayındadır. Onlar için ayrı eğitim programları uygulanır. Ve bu gençler bir gün ülkeyi yönetir. Amerika'yı Amerika yapan bunlardır."

Türkiye'ye dönüşte bu hikâyeyi Süleyman Demirel'e anlattığımda, itiraz etti, "Sadece Amerika'yı değil, dünyayı da yöneten bunlardır" dedi.

İşte, bu birikimlerle bir arayışa girişti m.

Vakıf işinde yola çıkıp, on yılda, yurdun değişik yerlerinde, değişik tesisleri gerçekleştirmiştik. Sabancı Ailesi'nin gücü, Türkiye'de örnek bir üniversite meydana getirmeye yetmez miydi?

Örnek derken, kafamda hep, "Amerika'daki Harvard Üniversitesi" modeli vardı.

Vaksa bünyesinde yaptırdığımız okulların, öğrenci yurtlarının sayısı artarken, Vaksa'nın büyük bir kalıcı eser ortaya çıkarmasının zamanı geldiğini düşünmeye başladık.

Vaksa'nın gücü Sabancı Ailesi'nin hayır işlerine ayırabileceği imkânlar bir üniversite projesini gerçekleştirecek çizgiye ulaşmıştı.

Sabancı Üniversitesi'yle ilgili ilk ciddi çalışma 28 temmuz 1984 tarihinde Emirgân'daki Atlı Köşk'te yaptığımız uzun ve verimli toplantıdır.

Bu toplantıya Türkiye'de ilk vakıf üniversitesini kuran, o yıllarda YÖK'ün (Yükse Öğrenim Kurumu'nun) başında olan Prof. Dr. İhsan Doğramacı'yı davet etmiştim.

Topluluğumuzdan Prof. Dr. Memduh Yaşa ve Prof. Dr. Güngör Uras'la Prof. Dr. İhsan Doğramacı'ya projemizi anlattık.

Prof. Dr. İhsan Doğramacı teşebbüsün yararını vurgulayıp, yapılacak işleri anlattı. Yardım vaadinde bulundu.

Sabancı Topluluğu adına bu işlerden Prof. Dr. Güngör Uras'ın sorumlu olmasını, bilgilerin onda toplanmasını uygun gördük.

Hemen çalışmalara başladık. Kanunî çerçeveyi belirledik. Bu çerçevede neler yapılabileceğini tartışmaya başladık.

Bu arada ben de üniversitenin kısa sürede gerçekleşeceği inancıyla, zamanın cumhurbaşkanı Kenan Evren'le, başbakanı Turgut Özal'la ve o yıllarda muhalefette olan Süleyman Demi-



Sabancı Üniversitesi'nin Lütfü Kırdar'daki sanal temel atma töreni.

rel'le temaslar yaptım. Hepsi destek vaadinde bulundu.

Başbakan Turgut Özal, Sabancı Üniversitesi kuruluşunu şahsen bütün gücüyle destekleyeceğini ve arsa temininde yardım edeceğini söyledi. Süleyman Demirel ise, ülke yararına en önemli teşebbüs olarak nitelediği bu girişime şahsen yardım teklifini tekrarladı.

Sabancı kardeşler toplantısında, kaba bir ön fizibilite etüdünün yararından söz edilmesi üzerine, İstanbul'da ODTÜ'nün kurucusu Kemal Kurdaş'la bir toplantı yapıldı. Kemal Kurdaş'ın önerdiği isimlerden, ODTÜ kurucularından Prof. Dr. Uğur Ersoy'dan bir "ön fizibilite çalışması" yapmasını istedik. 7 mart 1985 tarihinde yapılan konuşmadan sonra Ersoy ön fizibilite raporunu 13 mart 1985 tarihinde bize verdi.

8 mart 1985 tarihinde Prof. Dr. Güngör Uras'la Ankara'ya gittim. Prof. Dr. İhsan Doğramacı ile yardımcıları Prof. Dr. Kemal Karahan, Prof. Dr. Altan Günalp ve Lütfi Sel Paşa'yla YÖK binasında toplantı yaptık. Prof. Doğramacı, ön fizibilite çalışmalarına katkıda bulunmak üzere, Gündoğdu Akkor'u görevlendirdi.

Gündoğdu Akkor, yirmi altı yıldır Hacettepe Üniversitesi'nin bütün binalarını çizen grubu yöneten ve Türkiye'deki 27 üniversitenin 17'sinin yerleşim planlarını hazırlatan tecrübeli bir gençti. Gündoğdu Akkor, yaptığı ön çalışmaları 14 mart 1985 tarihinde İstanbul'a gelerek bize anlattı.

Bu arada İstanbul valisinin ilgisiyle İstanbul'da Üniversite için tahsis edilebilecek müsait bir kamu arazisi aranması çalışmalarına başladık.

Önceleri en az 5 bin dönüm arazi aranırken, 14 mart 1985 tarihinde yapılan toplantıda bin dönümlük bir arazinin yeterli olabileceği ortaya çıktı.

31 ekim 1984 tarihinde Sabancı Vakfı senedine üniversite kurmayı mümkün kılacak eklemeler yapıldı.

O günün şartlarında bir vakıf üniversitesinin kurulmasında bürokratik engellerin etkili olacağı endişesi doğdu. Sabancı kardeşler toplantısında bu konudaki çalışmaların bir süre yavaşlatılarak, gelişmelerin izlenmesi uygun görüldü.

Prof. Dr. İhsan Doğramacı'nın vakıf üniversiteleri konusunda açtığı kapıdan başkaları da geçmeye başladı. Vakıf üniversiteleriyle ilgili kanunî çerçeve açıklığa kavuştu. Uygulamada deneyimler sonucu belli arayışlar ortaya çıktı.

Zamanın geldiğine inanarak 1995 yılında eski dosyaları açtık. Bu işin bir kaptanı olmalı diyerek Güler Sabancı'yı üniversite projesinin başına getirdik.

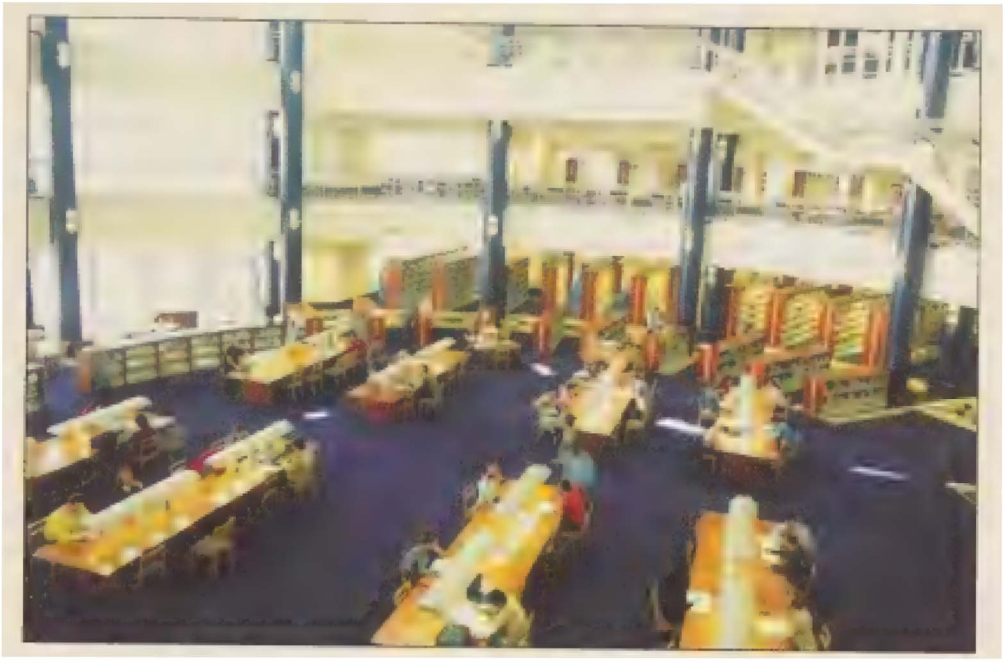
Kardeşim rahmetli Hacı Sabancı Vaksa başkanı olarak bu işi gönülden benimsedi.

İstanbul'da Tuzla'da 93 hektarlık bir arazi bulduk. Üniversitenin yapısı ve çalışma şeklinin belirlenmesi için İstanbul'da uluslararası bir toplantı yapıldı. Yirmi iki değişik ülkeden, çeşitli üniversite, bilim merkezi ve disiplinlere mensup ellinin üzerinde bilim adamı, araştırmacı, öğrenci ve işadamı, İstanbul'da düzenlenen arama konferansında bir araya geldi.

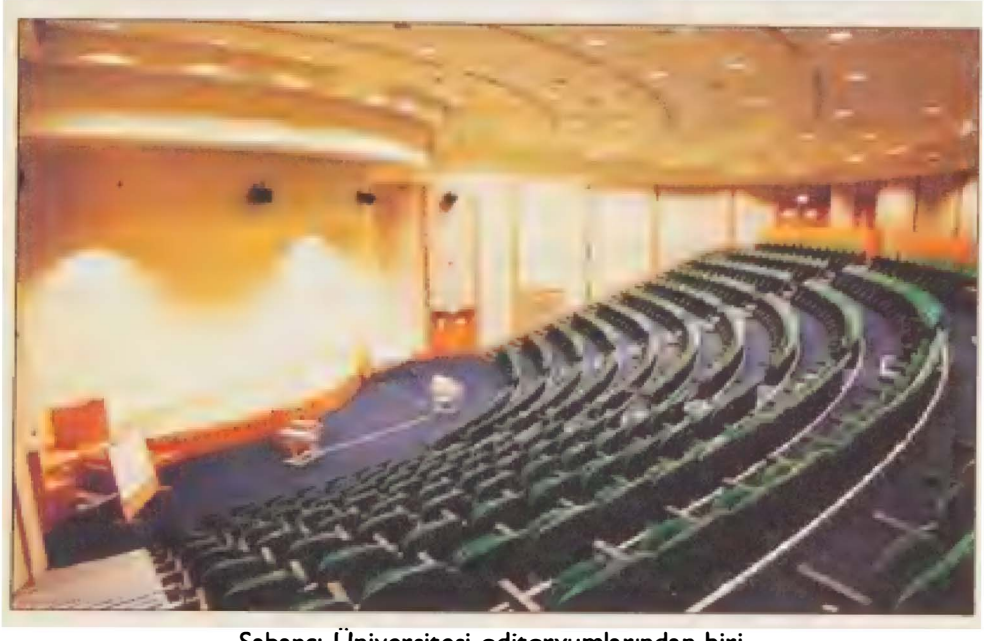
Bu konferans sonunda, katılımcıların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılarak, Türkiye'de kurulacak bir dünya üniversitesinin felsefesi oluşturuldu.

Sabancı Üniversitesi'nin temel felsefesi "Birlikte yaratmak ve geliştirmek" olarak belirlendi. Bu modele uygun biçimde ABD'de eğitim tesisleri çiziminde deneyimli mimarî bürolara proje hazırlatıldı.

Kampüsü, üniversite tasarımında uzmanlaşmış Cannon firmasının uzun çalışmaları sonucu, büyüyüp gelişmeye açık bir yapıda planlandı. En gelişmiş teknolojiyle donatılacak olan kampüs, üniversitenin öngördüğü eğitim anlayışının ayrılmaz bir parçası, hatta mekânsal somutlanışı olarak, kütüphanesi, yurtları, gölü, parkları, gösteri ve toplantı salonları, spor alanlarıyla bütün öğrencilere, öğretim üyelerine, çalışanlara, diledikleri ölçüde yararlanabile-



Sabancı Üniversitesi Bilgi Merkezi.



Sabancı Üniversitesi oditoryumlarından biri.

cekleri kapsamlı bir kültürel ve sosyal ortam hedef alındı.

Üniversitenin temeli 31 temmuz 1997'de Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nda düzenlenen bir törenle, uzaktan kumandayla atıldı.

Sabancı Üniversitesi'nin vizyonu, "birlikte yaratmak ve geliştirmek"tir.

Katılımcılığa ve ekip çalışmasına bağlı bir kurum kültürü oluşturarak, tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı, yenilikçi

bir üniversite kurmayı hedef aldık. Disiplinlerarası bir eğitim altyapısıyla öncülüğe yol açan özgür bilginin yaratılmasını ve yayılmasını öngörüyoruz.

Sabancı Üniversitesi, eğitim alanındaki yaratıcılığıyla tüm dünyada bir referans noktası olmaya çalışıyor.

Her alanda yetkin ve kendine güvenen, çok boyutlu ve bağımsız düşünme yeteneğiyle donanmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek, bilim ve teknolojik gelişmelere ve üretilen bilgilerin topluma yayılmasına katkıda bulunmak için yola çıktık.

Üniversitenin üç eğitim alanını kucaklaması kararlaştırıldı: sanat ve sosyal bilimler; mühendislik ve doğa bilimleri; yönetim bilimleri.

Koray İnşaat'ın üstlendiği projenin 1999 yılı sonunda tamamlanabilmesi, 1999-2000 ders yılında öğretime başlama imkânı yarattı.

Mütevelli heyeti başkanı olarak Güler Sabancı bu işe gönül ve zaman verdi.

Rektör olarak Prof. Dr. Tosun Terzioğlu kıymetli bir eğitim kadrosu oluşturdu.

Kardeşim rahmetli Hacı Sabancı üniversite projesine baştan beri sahip çıktı. Ölümünden sonra Vaksa başkanı olarak ben projeyle ilgilendim.

Projenin finansmanını sadece Sabancı Ailesi ile Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluşlar sağladı. Böylece örnek bir müessese ortaya çıktı.

* * *

4 mayıs 2001 tarihinde Deutsche Bank Yönetim Kurulu Başkanı Rolf Breuer Sabancı Üniversitesi'nin MBA programı öğrencilerine "Global Financial Markets" (Küresel Finans Piyasaları) konusunda bir konferans verdi.

Konferansa başlarken, iki saat boyunca üniversite kampüsünü gezdiğini, kampüsün projesine, kalitesine, imkânlarına hayran olduğunu, böyle bir kampüsün Batı Almanya'da bile bulunmadığını söyledi.

Bu söylem, Sabancı Ailesi ve de Sabancı Üniversitesi'nin kurulup gelişmesine omuz verenler için çok önemli bir değerlendirmedir. Maddî ve manevî katkının bir ödülüdür.

Sabancı Üniversitesi gibi eğitim tesisleri kâr-zarar hesabı olmayan, maddî getirisi bulunmayan yatırımlardır. Bunların getirisi

ve başarısının ölçüsü gençlerin eğitimine yaptıkları katkıdır, yarattıkları faydadır.

Sabancı Ailesi ve Sabancı Topluluğu olarak böyle mükemmel bir üniversite kampüsünü gerçekleştirdiğimiz için ne mutlu bize. Biliyoruz ki, üniversite kampüsü bu işin yarısıdır. Diğer yarısı bu kampüsteki eğitim kalitesinin de kampüs kadar mükemmel olmasıdır.

Üniversite kampüsü, (1) 13 166 metrekarelik Yönetim Bilimleri Fakültesi, (2) 16 922 metrekarelik Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, (3) 13 337 metrekarelik Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, (4) 10 032 metrekarelik üniversite merkezi (kafeterya, sosyal tesisler, vb.) (5) 9 165 metrekarelik Bilgi Merkezi (Kütüphane), (6) 4 212 metrekarelik Temel Geliştirme Programı Binası, (7) 3 010 metrekarelik Sağlık Merkezi, (8) 34 342 metrekarelik Yurtlar, (9) 3 805 metrekarelik Rektörlük, (10) 6 856 metrekarelik İşletme Merkezi, (11) 13 003 metrekarelik Lojmanlar, (12) 688 metrekarelik Kreş, (13) 1 600 metrekarelik Kapalı Spor Salonu, (14) 5 631 metrekarelik Spor Merkezi, (15) 4 905 metrekarelik Gösteri Sanatları Merkezi, (16) 6 830 metrekarelik 3 500 kişi kapasiteli 2 107 metrekare sahnesi olan Amfitiyatro olmak üzere toplam 141 357 metrekarelik inşaat alanından oluşuyor.

Bunlar için yaklaşık 200 milyon dolar yatırım yaptık.

Bugün Sabancı Üniversitesi kampüsü yeşillikler içinde, sunî bir gölün çevresinde, Anadolu anlatımıyla "bir cennet" şeklinde. Binalarımızın inşaatının hem kalitesinin çok yüksek, hem de kullanım açısından çok iyi tasarlanmış olduğu söyleniyor.

Sabancı Üniversitesi'ne 2003-2004 yılına kadar lisans öğrenimi için 1 774 öğrenci kabul edildi. Lisansüstü eğitime 478 katılım oldu.

Halen çoğu yabancı üniversitelerde kendilerini ispat ettikten sonra Türkiye'ye dönmüş 140 öğretim elemanı üniversitenin öğretim kadrosunu oluşturuyor.

Sabancı Üniversitesi'nin lisans öğrencisi için kapasitesi 2007 yılında 3 000 öğrenciye çıkacak.

Öğrenci yurtlarımız 1 502 öğrenciyi barındıracak kapasitede bir, iki ve dört kişilik odalardan oluşmaktadır. Çalışma masası, telefonu, banyosu ve devamlı sıcak suyu ve temizliği olan odalarda her öğrenci için bir internet bağlantısı da var.

3 000 kişiye yemek çıkarabilecek kapasitede mutfağı bulunan Üniversitede, 900 kişinin otururak aynı anda yemek yiyebileceği bir kafeterya ve toplam 300 kişi kapasiteli 2 adet kafe bulunuyor.

Toplam 9 165 metrekarelik kullanım alanı, 600 kişilik oturma

kapasitesi, 13 çok fonksiyonlu grup çalışma odası ve 480 internet bağlantı noktası ile 300 000 kitap kapasiteli görkemli bir binaya sahip "Bilgi Merkezi"mizde, bugün itibariyle 55 350 kitap, 8 328 elektronik kitap, çoğu elektronik 25 140 dergi ve multi-medya ile 60 adet veritabanına ulaşılabilmekte.

Sabancı Üniversitesi öğretime başladığı 1999-2000 akademik yılından beri her öğrencisinin kullanımına, bir diz üstü bilgisayar ile yazılım ve desteğini içeren bir de hizmet paketi sunmakta. Üniversitenin güçlü bilgi teknolojisi altyapısı sayesinde tüm öğrenciler, dilerlerse üniversite içindeki 8 800 noktadan (sınıflardan, laboratuvarlardan, Bilgi Merkezi'nden, yurt odalarından) veya dilerlerse de evlerinden istedikleri an üniversite iletişim ağına bağlanarak, sağlanan tüm olanaklara (derslere kayıt, not bilgisi, eğitim programları vb. uygulamalara ve internete) doğrudan ve kesintisiz olarak erişebilmekte.

Sabancı Üniversitesi'nin kendi Sağlık Merkezi'nde yirmi dört saat süreyle tıbbî danışmanlık, acil yardım hizmetleri ve poliklinik hizmetlerinin verilmesinin yanında, tam teşekküllü bir ambulans da yirmi dört saat süreyle hizmete hazır vaziyette bulunmakta. Sabancı Üniversitesi, eğitim konusundaki duyarlılığını, öğrencilerinin sağlığına da taşıyarak, Aksigorta'yla yaptığı bir anlaşmayla öğrencilerini Türkiye'de ilk kez özel sağlık sigortası kapsamına aldı.

Sabancı Üniversitesi'nde, basketbol, voleybol ve tenis oynanabilecek 2 sahaya sahıp 1 adet 1 600 metrekarelik Kapalı Spor Salonu ile basketbol, voleybol, tenis ve squash salonlarına sahip, 5 631 metrekarelik ve 1 200 seyirci kapasiteli 1 adet kapalı Spor Merkezi bulunmaktadır. Üniversite bunlara ilave olarak, kampüs içinde 25 000 metrekare açık spor sahalarıyla gençlerin gelişimlerinde en önemli ihtiyaçlarından birisi olan spora da önemli bir yer ayırdığını göstermekte.

Üniversitemizde, 900 kişilik Gösteri Sanatları Merkezi'ne ilave olarak, fakültelerde 380, 350 ve 170 kişilik 3 adet ve üniversite merkezinde de 200 kişilik 1 adet konferans salonu, 84'er kişilik 6 adet büyük derslik, 44 adet 20'şer kişilik sınıflar ve 100 adetten fazla farklı disiplinlere yönelik laboratuvar bulunuyor.

Öğretim elemanlarımız için kampüsümüz içinde "2004 yılında 32 ilave"yle 112 adet iki, üç ve dört odalı lojmanlarımıza ek olarak, tüm çalışanlarımızın çocuklarına yönelik, maksimum 75 çocuk kapasiteli bir de kreş yapıldı.

Öğrenci etkinlikleri kapsamındaki 33 öğrenci kulübüne, sos-

yal, sportif ve kültürel çalışmalarını sürdürebilmeleri için, mekânlar da dahil, destek sağlanmakta. Sabancı Üniversitesi'nde eğitim gören öğrencilerin yarısı burslu. Burslu olmayanlar yıllık öğretim için 10 500 ABD doları dolayında öğrenim parası ödüyor. Fakat bir öğrencinin yıllık maliyeti 18 000 ABD dolarından aşağı değil. Bu nedenle Sabancı Topluluğu, Sabancı Vakfı aracılığıyla, 10 600 ABD doları ödeyen öğrencilerin her biri için 7 500 ABD doları, burslu öğrenciler için 18 000 ABD doları tutarındaki öğretim masrafını her yıl karşılamak durumunda.

Sanatsal etkinlikler için, üniversite merkezinde, beş altı odadan oluşan, toplam 30 kişi kapasiteli seramik atölyeleri, piyano ve diğer müzik enstrümanları için 4 adet çalışma odası, her biri 12'şer kişilik 3 adet çalışma odasına ilave olarak, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi binasında 30 adet çeşitli atölye mevcuttur. Üniversiteye ait Karaköy Minerva Han'da bulunan Kasa Galeri'de ise özellikle genç sanatçıların çalışmaları sergilenmekte.

Açık anlatımıyla iyi bir üniversite için bina yapmakla iş bitmiyor. Esas olan, iyi bir kampüsü iyi bir üniversiteye çevirecek olan kaliteli öğretim elemanlarını ve başarılı öğrencileri üniversiteye cezbederek kaliteli eğitimi sağlamak.

Sabancı Üniversitesi'nin şansı, Sabancı ismine olan güvene de dayalı olarak, daha ilk yıldan itibaren, üniversite seçme sınavlarında en önde gelen başarılı lise öğrencilerinin Sabancı Üniversitesi'ni tercih etmeleridir.

Yabancı dil eğitimine önem veren Sabancı Üniversitesi, Türk gençlerinin üniversite eğitimi için yabancı ülkelerden öğrencilerin Türkiye'ye eğitime gelmelerine imkân verecektir.

Sabancı Ailesi olarak Sabancı Vakfı şemsiyesi altında yurdun 53 yerleşim yerinde ortaya çıkardığımız 112 kalıcı esere ek olarak eğitim konusundaki çabalarımızı taçlandıran Sabancı Üniversitesi'ni ailemizin bu ülke eğitimine en değerli hediyesi olarak kabul ediyoruz.

Bu üniversite örnek olacak, benzer teşebbüslere davetiye çıkaracak ve yıllar boyu yaşayacak. Hem de daha iyiye giderek... Aynen başka ülkelerdeki yüz, iki yüz, üç yüz yıllık üniversiteler gibi...

Yedinci bölüm

Sanayide kurumlaşma

59

Sanayide kurumlaşma

Sanayide kurumlaşma konusu, hızlı gelişen ve hızlı değişen pazar şartlarına ve talebe uyabilecek, güçlü sınaî üretimi mümkün kılabilecek biçimde, sanayicinin teşkilatlanması sorunudur.

Üretimin ilk safhasında sermaye, teknoloji ve işçilik tek bir kişinin şahsında toplanmıştır. Bu kişi sanatkârdır. Para gücünü, şahsî becerisini, alet veya makine kullanarak değerlendirip satar.

İkinci safha, küçük sanat ve küçük sanayi safhasıdır. Bu safhada sermaye, teknoloji ve işçilik nispî bir önem kazanmaktadır. İşletme dışından sermaye, teknoloji katkısı, işçi kullanma söz konusudur. Fakat işletmeye hâkim olan sermaye değildir. Gene de işletme sahibinin şahsî beceri ve katkısıyla üretim yürütülebilmektedir.

Nihayet üçüncü safha, büyük sanayi faaliyeti safhasıdır. Bu safhada sermaye bir kişi veya grubun elinde olsa bile, yönetimde profesyonel kişilerin ağırlığı artmaktadır. Ayrıca, çok sayıda işçi kullanımı söz konusudur.

Günümüzün pazar şartları, sınaî kuruluşlarını ülke içinde olduğu kadar ülke dışında ve uluslararası düzeyde rekabete itmektedir. Sınaî üretimde rekabet en ileri teknolojide, en iyi kaliteyi ve en ucuz maliyeti sağlamakla mümkündür.

Bunun için de sanayide büyümek, belli büyüklüğün altına düşmemek gerekir.

Sanayide büyüme daha çok sermayeyi, daha çok ve ileri teknolojiyi, daha kaliteli profesyonel yönetici ve kalifiye işçiyi gerektirmekte, bunların kullanımını zorunlu kılmaktadır.

İşte bütün bu şartların sağlanması, sanayide kurumlaşmadır.

Türkiye'nin sanayileşme çabalarının yeni olması, maddî altya-

pı yetersizliği kadar, insan altyapısının da eksikliği, sanayide kurumlaşma konusunun önemini artırmaktadır.

* * *

Bilindiği gibi, Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Türklerin sınaî konularda bilgisizliği ve iktisadî güçsüzlüğü dolayısıyla, Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında, temel sanayi kuruluşlarının devlet öncülüğünde başlatılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Önceleri daha çok tarım ve ticaret alanlarında faaliyette bulunan Türklerin, sanayiye ve hele büyük sanayiye geçmeleri, bu sahada yatırım yapmaları, 1950'ler sonrasının olayıdır.

Tarım ve ticaret faaliyetinden sanayiye geçen müteşebbis, Türkiye'ye uzun süre "sermayedar-yönetici" olarak sınaî faaliyeti yürütmek zorunda kalmıştır.

Sınaî yatırımların büyümesi, kademeli olarak tek kişilik sermaye sahipliğinden, aile veya aileler sermaye gruplarının ortaya çıkmasına ve nihayet, çok sahipli sınaî teşebbüslerin doğmasına sebebiyet vermiştir.

Teknoloji ve yabancı para bulma konusundaki ihtiyaçlar, az da olsa yabancı sermayeyle işbirliği yolunu açmıştır.

Sermayedarın, gelişen teknoloji ve gelişen iş hacmi karşısında üretim, yönetim, finansman ve pazarlama konularının hepsini birden gözetemez hale gelmesi sonucunda da profesyonel yöneticilik doğmuştur.

Unutmamak gerekir ki, bütün bu gelişmeler, Türkiye'de son yirmi-yirmi beş yıllık dönemde gerçekleşmiştir.

Bir yandan hızla artan nüfusun getireceği ek talep; öte yandan mevcut nüfusun, gelir artışının da tahrik ettiği daha iyi yaşama özleminin yarattığı talep; bunlara ilave olarak, Türkiye'nin dış ticaret dengesini sağlayabilmesi için, hızla artırmak zorunda olduğu ihracatı, üretimde kısa zamanda çok büyük bir artışı gerekli kılmaktadır.

Üretimde hızlı artış, sadece nicelik bakımından değil, nitelik bakımından da önem taşıyan bir konudur. Sıhhatli üretim, ekonomik büyüklükteki kuruluşlarda, en ileri teknolojiyle en düşük maliyette üretim demektir. Bu ise bizi yeniden, sanayileşmede kurumlaşma sorununun önemine getirmektedir.

60

Kurumlaşmaya ve yöneticinin önemine inanırım

Sanayileşmenin ilk döneminde "sermayedar-müteşebbis-yönetici" aynı kişiydi. Ekonomi geliştikçe, "sermayedar-müteşebbis" aynı kişi kaldı, ama bunların yanında "profesyonel yönetici" diye yeni bir ihtiyaç ortaya çıktı.

Ekonomimiz, Batı'nın sanayileşmiş ülkeleri düzeyine doğru yaklaştıkça, bir başka gelişme daha olacak: "sermayedar" ayrılacak, "müteşebbis" de profesyonel olacak veya başka ifadeyle "müteşebbis-yönetici" aynı kişi olacak.

Yöneticiler veya yönetici niteliğindeki kişiler, proje hazırlayacak, bu projeyi uygulamak için sermayedar bulacak veya halka açacak, projeyi gerçekleştirecek, işte bu dönem, firmalarda müesseseleşme dönemidir.

Modern yönetici, sanayide gelişmenin, firmalarda müesseseleşmenin müjdecisi, sembolüdür... Fakat sanayi bir olgunlaşma safhası geçirmeden, modern yöneticinin her şeye hâkim olmasına imkân yoktur.

"Yöneticilik bir eğitim, tecrübe ve ortam işidir. Başka ülkelerde böyle olmuş, Türkiye'de de sermayedarlar, müteşebbisler işlerinin başında çalışmaktan vazgeçsinler, bütün işleri yöneticilere terk etsinler" demekle, bir günde her şeyi değiştirmek mümkün değildir.

Batılı ülkeler sanayileşmede nasıl bizden yüz elli-iki yüz yıl önde ise, tabiî olarak, modern yöneticinin Batı'da güçlenmesi, sorumluluk bilincinde yetkilerinin gelişmesi de bizden yıllarca önce olmuştur. Bizim sanayileşmemizin yakın yıllarda ortaya çıkışına rağmen, bugün modern yöneticiler fabrikalarımızda çok geniş yetkilerle, çok önemli sorumluluklar üstlenmekte, başarılı örnekler vermektedir. Bu örneklerin gelişmesine paralel olarak, mo-

dern yöneticiye talep artacaktır.

Sabancı Ailesi olarak altmış yıldır sanayiciyiz.

Bu arada 22 bin dönüm toprağa sahip dört büyük çiftliğimizde tarım yapıyoruz. Kaliteli tohum yetiştiriyoruz, ileri tarım teknikleri uyguluyoruz.

Kısacası, biz sadece büyük sanayici değil, Türkiye'nin en büyük çiftçi ailelerinden de biriyiz.

Babamız Hacı Ömer, pamuk işçisi olarak kader çizgisinde yürümeye başladığında, Adana şehrinde, çifti çubuğu ve de o zamanki ölçülerde fabrikaları olan, ithalat-ihracat ve ticaret yapan on kadar Müslüman ve bir o kadar da gayrimüslim varlıklı aile vardı.

Yıllar geçti. Aile reisleri yaşlandı veya öldü. Bu işletmeler teker teker dağıldı. Zaman içinde, babamla sanayi ve bankacılık işlerinde birlikte yola çıkan ve ailemizin sahip bulunduğu varlıktan belki de daha fazla varlığı olan beş aile kalmadı. Onlar da değişik sebeplerle küçülüp gitti.

1974 yılında Sabancı Ailesi olarak İstanbul'a geldik. İstanbul'a geldiğimizde, "Bizans'tan bu yana, İstanbul'dan binlerce Türk ailesi ve gayrimüslim aile gelmiş geçmiştir. Korkarım, bunlar arasında Sabancılar da eriyip gitmesin" şeklinde ifade edilen endişenin üzerinden kırk yıl geçti. O günlerde ekonomiye hâkim olan kırk elli ailenin de birçoğu, aile reisinin ölümü, yaşlılığı, aile fertlerinin anlaşmazlığı veya konjonktür sebebiyle bugün eriyip kaybolmuş bulunuyor.

Bütün bunların ardında bir gerçek var. Bugüne kadar genç Türk ekonomisinde başarı hep bir kişinin becerisine, gayretine bağlı kalmış. Grup çalışmasına, müesseseleşmeye alışamamışız. O bir kişinin çocuğu yok ise, ölümüyle her şey bitmiş. Çocukları var ise, birliği dirliği koruyamamaları halinde dağılmışlar. Bir neslin kurduğunu, öbür nesil yıkmış. Zorluklarla kurulan, büyük fedakârlıklarla tüttürülen bacalar yok olmuş. Sadece aileler varlıklarını kaybetmemiş, esas büyük faturayı millet ödemiş.

Sabancı Ailesi, bugüne kadar başarılı olabildi ve gelişebildi ise, bunun sırrı, babamız Hacı Ömer'in ölümünden sonra Sabancı kardeşlerin birbirlerine kenetlenmeleri, tek bir yumruk olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir.

Ama insanın belli bir ömür süresi vardır. İnsan, doğar, büyür, yaşlanır ve ölür. Kurduğumuz sanayi tesislerinin, tarım işletmelerinin daha da gelişmesini, dünya ölçüsünde kuruluşlar haline gelmesini istiyorsak, bunları müesseseleştirmek, kurumlaştırmak zorundayız.

Müesseseleşme veya kurumlaşma, devamlılığın temel şartıdır. Bunun yanında, sermayedar ile profesyonel yöneticinin bütünleşmesini, dünyadaki gelişmelerin, ilerlemelerin işletmelerde uygulanmasını kolaylaştırır. Bunu sağlar.

1985 yılında buna karar verdik. "Yeddi emanetimizde olan" Sabancı kuruluşlarını, bizlerden sonra, daha da geliştirerek, büyüterek yönetecek kadrolara daha çok yetki ve sorumluluk dağıtmak ve kuruluşları, güçlü birer kuruma dönüştürmek arayışına girdik.

İlk olarak aile fertlerinden müteşekkil Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nda, beş Sabancı kardeşin yanında, iki üst yöneticinin üye olarak görev almasını sağladık.

Sabancı Topluluğu'na dahil kuruluşları beş grup halinde yöneten ve bu grupların başkanlığını yapan beş Sabancı kardeş, Sabancı Ailesi'nin genç üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasından seçtikleri grup başkan yardımcılarını yetiştirmeye ve sorumluluklarının bir bölümünü yardımcılarına devretmeye başladı.

Yönetim Kurulu'nun altında teşkil olunan "Planlama ve Yönlendirme Konseyi", Sabancı Ailesi'nin genç fertleri ile topluluğun yönetiminde önemli sorumluluklar üstlenen profesyonel yöneticilerin bir arada çalıştıkları ve Sabancı Topluluğu'nun gelişmesinde önemli sorumluluklar üstlenen yeni bir kuruluş halinde işledi.

Bütün bunları, daha bol, daha sağlıklı üretimin, daha çok insana iş ve daha çok insana aş sağlamanın ve kuruluşlarda bilgi birikiminin artışı suretiyle devamlılığın temel şartı gördüğümüz için, severek yaptık.

Kurumlaşmanın bir günde olup biten veya bitecek bir iş olmadığını gördük. Müesseseler yaşayan varlıklar. Zamanla büyüdükçe ihtiyaçları değişiyor. Zaman içinde ekonomik ve sosyal şartlar değişiyor.

Gelişmeler karşısında, kurumlaşma işinde uzmanlaşmış bir firmanın yardımının yararlı olacağını gördük.

Yurtdışında bu konuda deneyim kazanmış, değişik ülkelerde olan biteni izlemiş bir uluslararası danışmanlık firmasıyla anlaşma yaptık.

Firma Sabancı Ailesi'ni ve Sabancı Topluluğu'nu inceleyerek, ailenin ve topluluğun özelliklerini dikkate alarak bir kurumsallaşma projesi geliştirdi.

Bu projeyi benimseyerek proje çerçevesinde Sabancı Topluluğu'nu aile yönetiminden profesyonel yönetime geçirecek düzenlemelerde iyileştirmeler yaptık.

Bu arada geleceğin yöneticilerini yetiştirmek için holding bün-

yesinde bir "insan fidanlığı" kurduk.

Çağdaş uygulamalar ve eğitim tekniklerinden yararlanarak özel eğitim programları hazırlandı. Sınavla seçilen altmışar kişilik gençler bir buçuk yıl süren özel eğitime tâbi tutuldu. Her biri yurtdışında en iyi okullarda master veya doktora derecesi alan gençlerden bu programlara katılmak için gelen başvuru taleplerinin sayısının fazlalığı bizi şaşırttı.

Programlar devamlı hale geldi. İlk programlardan yetişenler kısa sürede topluluğa dahil şirketlerde üst yönetimde görev almaya başladı.

Bu gelişmelerden mutluluk duyuyoruz.

Kurumsallaşma toplulukta insan kaynağı zenginliği yaratıyor. Genelde topluluğa dahil kuruluşlarda üst yönetim için dışarıdan eleman arama ihtiyacını hiç duymadık.

Tepeye tırmanan elemanlar, toplulukta yetişti. Bunun avantajı, kurum kültürüne aşina kişilerin topluluktaki hâkimiyetidir.

Son yıllarda beklenmedik olaylarda toplulukta ortaya çıkan beklenmedik boşlukları bu nedenle sarsıntısız doldurmak mümkün olabildi.

Kardeşimiz rahmetli Özdemir Sabancı'nın menfur cinayet sonucu kaybından iki gün sonra büyük acınıza rağmen onun geride bıraktığı sorumlulukları üstlenecek kadroları bulup, düzenlemeleri yapabildik.

Aynı şekilde kardeşimiz rahmetli Hacı Sabancı'nın tedavisi imkânsız hastalık sonucu zamansız kaybını takip eden iki gün içinde sorumluluklarını üstlenecek yeni kadrolar belirlenebildi.

Tabiî ki kişiler çok önemli. Tabiî ki böyle kötü kayıplar hem aile için hem topluluk için önemli kayıplardır. Ama kurumsallaşma, müesseselerin kişiye bağımlılıktan kurtulmasını, müesseselerin gücünün artmasını sağlıyor.

Unutmayınız. Kişiler fani, müesseseler devamlıdır.

61

Şirket aileye göre şekillenemez

Sadece Türkiye'de değil, Batı ülkelerinde de sanayi ve ticarette büyümenin ilk aşamasında "aile şirketleri" ortaya çıkmış, aile şirketleri büyümeye öncülük etmiştir. Sadece Türkiye'de değil, Batı ülkelerinde de bugün aile şirketi olarak etkinliğini sürdüren gruplar vardır. Fakat sadece Türkiye'de değil, Batı ülkelerinde de aile şirketleri kurumsallaşma arayışındadır.

Kurumsallaşma arayışı başka şey, kurumsallaşmayı gerçekleştirmek başka şeydir. Önemli olan, sarsıntısız biçimde aile şirketi yapısından kurumsallaşmaya geçebilmektir. Fakat "kurumsallaşma" denilen şey, "bir grubu doğuran, büyüten, yaşatan, ön plana çıkaran ailenin tüm fertlerinin, kurum bünyesinden tasfiyesi, kurum dışına itilmesi, kuruma girmelerinin yasaklanması" demek değildir. Ama bu gene demek değildir ki, "ailenin tüm fertleri becerileri ve eğitimleri dikkate alınmadan mutlaka üst düzeylerde yönetici koltuğunda oturtulacaktır".

Beksa'da Sabancı Ailesi'yle ortaklık ilişkisi bulunan Belçika'nın ünlü Bekaert Ailesi'nden Baron J. C. Velge İstanbul'a geldi. Bekaert Ailesi'nin kurumsallaşma yolunda, şirket-aile ilişkilerini nasıl düzenlediği konusunda yapılanları anlattı. Baron J. C. Velge'nin annesinin babası "Dede Bekaert" şirketin kurucusu. Şu anda Baron J. C. Velge, kurumsallaşan şirkette ailenin tepe temsilcisi.

Baron J. C. Velge diyor ki:

"Şirketlerin aile için önemi, ailenin yatırımlarına yüksek bir verim sağlamalarıdır...

Aile fertleri, şirketin veriminden 'temettü' olarak sağladıkları gelirle, yaşamlarını istedikleri biçimde sürdürebilirler. Bunun ötesinde aile fertlerinin tamamı mutlaka ve mutlaka şirketlerde

kendilerine bir koltuk, bir iş arama yanlışlığına düşmemelidir. Bu şirketler için faaliyet göstermemektedir...

Aile fertleri, 'çalışma konusunda' iddialı iseler, herhangi bir başka işyerinde bu iddialarını ispat edebilirler. Başarılarını sergilerler. Yükselirler... Ve belki o zaman bu yeteneklerini gören kendi kurumlarının tepe yöneticileri, herhangi bir 'profesyonel yönetici' gibi onları kuruma davet edip onların becerilerinden yararlanma arayışına girebilir."

Bu açıklamalardan sonra Baron J. C. Velge kurumsallaşmaya çalışan bir aile işletmesinde aile fertleri için şu tavsiyeleri ortaya koyuyor:

(1) Şirket her şeyin önünde gelir. Aile yararı şirket yararının önüne geçemez. Ailenin menfaati diye bir şey olamaz. Sadece ve sadece şirketin menfaati vardır. Aile fertleri pasif olarak değil, aktif olarak şirketin başarısı için ne gerekiyorsa onu yapmak zorundadır.

(2) Eğer ailenin herhangi bir üyesi, kurumsallaşmakta olan şirkette görev alıyor ise, şunu bilmelidir ki, vazifesi şirkete hizmet etmektir. Aileye değil, şirkete hizmet için şirkette görev almıştır. Ailenin bir ferdi olarak değil.

(3) Kurumsallaşmakta olan aile şirketinde, kurumsallaşan aile şirketinde aileyi tek bir lider temsil eder. Bu lider, en iyilerin ikincisi olamaz. En iyilerin birincisi olmak zorundadır. Bu liderin liderlik gücü, iyi günlerde değil, kriz dönemlerinde, zor dönemlerde işe hâkim olmasıyla ortaya çıkar. Bu lider ilkelerden ödün vermemek, hatır gönül dinlememek, şirket yararını aile bağlarının üzerinde tutmak zorundadır.

(4) Kurumsallaşmak isteyen veya kurumsallaşan şirket yönetim kurullarında sadece iş konuşulur. Aile meseleleri, aile ilişkileri hiç konuşulmaz, işlerin aile bağlarına veya fertlerine etkisi hiçbir şekilde tartışılmaz. Dikkate alınmaz."

Bu dört ilkeye ek olarak Baron J. C. Velge'nin tavsiyeleri arasında sözünü ettiği bir iki nokta daha var. Bakınız, J. C. Velge diyor ki:

"Aile işletmeleri, kurumsallaşmak istiyor ise, ilk iş olarak aile fertlerinin 'icra' noktalarından 'yönetim ve denetim' kurullarına çekilmesinde yarar vardır. Çünkü aile fertlerinin hem sorumluluk taşımaları hem de kendilerini denetlemeleri zordur. Aile işletmeleri kurumsallaşmak istiyor ise, aile fertlerinin veya gruplarının ana şirketle iş yapan yan kuruluşlar oluşturmalarına ve bu ilişkilerin geliştirilmelerine izin verilmemelidir. Ana şirket, aile fertle-

rinin kuracakları yan şirketleri beslememelidir. Her aile üyesi, şirketler kurup, iş yapma hakkına sahiptir. Ama aile şirketi dışındaki müşterilerle..."

İşte bunlar Baron J. C. Velge'nin anlattıkları... Ben çok şeyler öğrendim.

Sekizinci bölüm

Yurtdışında ilişkiler, dostluklar, olaylar



1. ABD Başkanı Jimmy Carter ve eşiyle. **2.** ABD Başkanı Ronald Reagan ve eşiyle. **3.** ABD Başkanı George Bush ve eşiyle. **4.** ABD Başkanı Bill Clinton'la. **5.** Fransa Cumhurbaşkanı François Mitterand'la. **6.** Fransa Cumhurbaşkanı Jacques Chirac'la. **7.** İngiltere Başbakanı Margaret Thatcher'la. **8.** Almanya Başbakanı Helmut Kohl'le. **9.** İsveç Başbakanı Olof Palme'yle. **10.** Rus Federasyonu Başkanı Boris Yeltsin'le. **11.** Singapur Başbakanı Lee Kuhan Yew ve eşiyle. **12.** Arjantin Devlet Başkanı Carlos Menem'le. **13.** Küba Lideri Fidel Castro'yla. **14.** Çin Halk Cumhuriyeti Başkanı Zhao Xiang'la. **15.** Japon Prensi ve Prensesi H.I.H. Tomohito Mikasa'yla.

62

Jimmy Carter'ın daveti

1986 yılında Atlanta'da ABD eski başkanlarından Jimmy Carter kendi adına yaptırmış olduğu kültür sitesinin açılışına beni davet etti. Marious Marcus Oteli'nde yer ayırttım. Jimmy Carter'ın özel yardımcısı bizi kendilerinin ağırlamaya karar verdiklerini söyledi. Akşam yemeğinin üç bin kişiye verileceğini ve smokinli olacağını söyledi. Ben de smokinimi Amerika'ya götürmemiştim. Bu yüzden, kimden ödünç alırım diye Kayserili gibi düşünmeye başladım. New York Akbank Müdürü Tarhan Danışman bu iş için uygundu. Kıyafetlerini paket yapıp bana getirdi. Hazırlık yaptıktan sonra kültür sitesine ulaştık. Yemekte yalnızlık çekmeyeyim diye orada bulunan fahrî konsolosumuz Remzi Ağan'ı davet etmişler. Jimmy Carter ve eşinin önünden herkes ellerini sıkarak geçmekteydi. Ben önlerine gelince, kollarıma sarıldı ve eşiyle etrafındakilere, "Ohh... Sabancı hoş geldin, bakın Türkiye'den dostum Sabancı gelmiş, çok memnun oldum" dedi. Tabiî bu arada yürüyüş durdu. Başkanın yemek sonrasında yanıma gelip benimle özel olarak ilgilenmesi, belediye başkanı dahil, herkesin dikkatini çekmişti. Ayrıca yanıma gelerek, "Yemekten sonra gitme, seninle konuşacaklarım var" diye sıkı sıkı tembihte bulundu. Binanın içinde Jimmy Carter'ın hayatından çeşitli kesimleri yansıtan resimler vardı. Resimlerin içinde Amerika, İsrail ve Mısır başkanlarının el ele bir resmi vardı. Ben de bu resme elimi koyarak, böyle bir resim çektirdim.

Binanın çeşitli yerlerinde videolar vardı. Binayı gezerken, misafirlere bu videolardan çeşitli bilgiler veriliyordu. Bu da çok akılcı ve enteresan bir şeydi. Ayrıca dikkatimi çeken başka bir husus da, başkan, hayatı boyunca almış olduğu hediyeleri "Carter Center"a bağışlamış. Bizim cumhurbaşkanımız Sayın Kenan

Evren'in de kendisine verilen bütün hediyeleri Köşk'ün demirbaşına kaydettirmiş olduğunu görmüş ve etkilenmiştim. Carter Center'da da aynı şeyleri görünce, "Bizim cumhurbaşkanımız bu olayı sizden önce yaptı, bundan ders alıp, Türkiye'ye götürebileceğimiz bir şey yok" dedim.

Üç bin kişilik yemekte dünyanın her tarafından seçilmiş gelmiş bankacılar, bilim adamları, sanatçılar, rektörler, politikacılar, işadamları vardı. Bunların bazılarını tanıma ve el sıkma şansına sahip oldum. Amerika'nın eski Birleşmiş Milletler temsilcisi olan Andrew Young'la, sempatik belediye reisleriyle birkaç defa karşılaştım ve kendisini İstanbul'a davet ettim. Kendisine Atlanta'ya daha önceleri de geldiğimi ve şehrin gelişmesine tanık olduğumu söyledim. Bizim de aynı şekilde İstanbul'da mavi gözlü bir belediye başkanına sahip olduğumuzu ve büyük işler yaparak İstanbul'un kaybolmakta olan güzelliklerine tekrar kavuşturduğunu söyledim. Eğer İstanbul'a gelirse, şehrin güzelliğinden etkileneceğini belirttim. Yanında bulunanlar, "Bizim başkandan daha mı başarılı demek istiyorsun?.." diye takıldılar. Ben de bunun üzerine "Böyle söylemiyorum ama, görmekte yarar var" dedim.

Yemekten ayrıldıktan sonra, aklım orada kaldı. Kendi kendime, "Gerçekten başkan benimle görüşecek miydi?" diye soruyordum. Sabah aynı yerde kahvaltıya davetliydik. Alınan önlemler daha sıkılaştırılmıştı. Çünkü öğleüzeri yapılacak açılış törenine Başkan Reagan da gelecekti. Açılışı yapılacak kültür merkezine doğru yola çıktığımızda yol kenarında ellerinde pankartlarla bekleyen bir kalabalıkla karşılaştım. Bunlar kültür merkezine yol yapılmasını istemeyen çevre sakinleriydi. Çünkü yapılacak yol onların evlerine zarar verecekti. Gayet saygılı bir şekilde ellerinde Reagan'a göstermek üzere hazırlanmış "Stop the road" yazılı pankartları tutuyorlardı ve polis kesinlikle müdahale etmiyordu. Bunları görünce, ben de arabadan inerek yanlarına gittim.

Onların yanına yaklaşarak, "Böyle güzel bir kültür merkezinin yol yapımına karşı çıkmanın, kültür faaliyetlerine ve topluma zararlı olup olmayacağını" sordum. Bana verdikleri cevapta, "Biz yol yapılmasına aslında karşı değiliz. Bizim elimizde başka alternatif var. Biz yolun daha başka türlü yapılmasını istiyoruz" dediler. Daha sonra da bana geliştirdikleri alternatif şekli, bir kroki olarak bastırdıkları kâğıdı verdiler. Bu olay beni çok etkiledi. Çünkü Türkiye'de herhangi bir konuda genellikle tek taraflı olarak tenkit etmeye alışığız. Böyle alıştık ve ömür boyu da hep böyle tenkit ettik. Hiçbir zaman alternatif getiremedik. Buradan da

aldığım ders, bir şeyi tenkit ettikleri zaman, karşı fikri de beraber getirmiş olmalarıydı.

Yanlarına gidip konuştuktan sonra bana, "Sen kimsin? Neden bu soruları sorup bizimle resim çektirdin?" diye sorular sordular. Ben de kendilerine, "Ben bir Türk işadamıyım. Carter'ın daveti üzerine Türkiye'den geldim" deyince hemen, "Sorunumuzu Carter'a anlat!" diye bağırdılar. Daha sonra kalabalıktan, "Türk'müş" diye sesler geldi. Beni gördükleri zaman gazeteci zannetmişler.

İlgimi çeken olay, Carter'ın başkan olmamasına rağmen, sanki hâlâ başkanmış gibi ilgi görmesi. Bakan gibi kadrosu var. Bütün konuklarının arabalarının kapısını subaylar açıyor. Daha sonra başka bir subay gelerek davetlileri kahvaltı salonuna götürüyor. (Bu olay bana bir şey hatırlattı. Eski cumhurbaşkanlarından rahmetli Cevdet Sunay'ı, emekli olduktan bir ay sonra Yeşilyurt'taki evinde ziyarete gitmiştim. Bana gözünden rahatsız olduğunu ve nerede ameliyat olabileceğini sormuştu. O sıralarda dönemin cumhurbaşkanı Sayın Fahri Korutürk de Florya'da Cumhurbaşkanlığı Köşkü'ne yaz dönemi için gelmiş bulunmaktaydı. Devletin en üst makamından emekli olmuş bir cumhurbaşkanı, yıllardır etrafında işlerini yapan kimseler bulunmuş, yaverleri yazışmalarını, tebriklere cevaplarını tertiplemişler. Şimdi emekli olunca birdenbire göz ameliyatı olmak için gerekli koordinasyonu sağlatacağı bir teşkilattan yoksun kalmamalıydı... "Ne olurdu" dedim kendi kendime, "arada bir sabah kahvaltısında veya bir yemekte iki cumhurbaşkanı bir araya gelip, hem genel, hem de özel konuları görüşebilseler, bu bir kadirşinaslık olmaz mıydı?..") Dediğim gibi, Carter Center'da yapılan bu karşılama ve uğurlama törenleri beni çok etkiledi.

Konuşmasının en ilginç tarafı, "Türkiye'den gelen konuğum" diye benden bahsetmesiydi. Daha sonra da bir Yunanlı işadamını anlatması çok anlamlıydı. Daha sonra bu önemli yüz elli kişi artık gelip benim elimi sıkıyordu. Daha sonra Carter yanıma gelerek, "Benim kendini ispat etmiş Kıbrıslı armatör dostum Paraskiviyadis burada bulunuyor. Seni onunla tanıştırmak istiyorum" dedi. Beni elimden tutarak, Yunanlı armatörün yanına götürdü ve "İşte sana sözünü ettiğim Sabancı" diyerek bizi birbirimizle tanıştırdı. Adam çok sıcakkanlı biriydi. "Sen de, ben de ülkemizde önemli birer işadamıyız. El ele vererek ekonomik ilişkiler kuralım" dedi. Bunun arkasından başkan beni New York'ta yaşayan Livernos adlı çok zengin ve ünlü başka bir Yunanlı armatörle tanıştırdı. Fakat bu Yunanlı çok soğuk davrandı ve "Türklerle eko-

nomik alanda birlikte çalışmamız söz konusu değil. Çünkü siz Kıbrıs'ı işgal ettiniz" gibi sözler sarf etti. Ben de kendisine, "Bu gibi sözlerle bir yere varamayız. İstersem ben de senin gibi konuşabilirim, ama bir sonuca gelemeyiz" deyince, yanımızda bulunan Atlanta Belediye başkanı bana, "Haklısın Sabancı" dedi. Daha sonra bu armatörle de aramızda sıcaklık doğdu ve bana hak vererek, New York'a davet etti.

Bu kahvaltının şükür duasını da Başpiskopos Yakovas yaptı. Ben de herkes gibi ayağa kalkmış, ceketim ilikli, içimden kendi duamı yaparken, Cenabı Allah'ıma bir kere daha şükrettim. Evet, yıllardır *Fortune* dergisinin beş yüz kişilik listesine topluluk olarak giriyorduk, ama burada bir evvelki ABD başkanının dünyanın her yerinden davet ettiği ilk gecede üç binin, sabah kahvaltısında ise ilk yüz elliye hatta şeref masasındaki ilk otuza girebilmenin öneminin idraki içinde gururla hamd ettim.

Kahvaltıdan sonra başkan beni Başpiskopos Yakovas'la tanıştırdı. Yakovas iri yapılı, ciddi görünüşlü biriydi. Tanıştırılma olayından sonra Türkçe konuştuk. Bana nereli olduğumu sorduktan sonra, Türkiye'deki yaşantısından bahsetti. Kendisiyle daha sonra el ele resim falan çektirdik. "Sabancı, New York'a geldiğinde beni bul, sana Türk yemekleri yedireceğim" dedi. Daha sonra da "İşadamları nezdinde ilişkiler kurman gereklidir" diye konuştu.

63

Beyaz Saray'ın iki defa misafiri oldum

1987 yılında Türkiye'deki ABD büyükelçisi beni ziyaret ederek bir mektup getirdi. Mektup Beyaz Saray'dan geliyordu. ABD Başkanı Reagan'ın imzasını taşıyordu.

Sakıp Sabancı olarak Washington'da yapılacak "uluslararası konferans"a davet ediliyordum.

Bu toplantılar iki yıl üst üste yapıldı. 1988 yılındaki toplantıya da davet edildim ve katıldım.

Bu toplantıların gayesi dünyanın kırk bir değişik ülkesinden, özel sektörde değişik konularda sivrilmiş insanları bir araya getirmek, bu kimselerin dünyanın güncel meselelerini tartışmalarına imkân hazırlamaktı.

Toplantılara davetlilerin sayısı toplam yüz kişi olarak sınırlandırılıyordu. Her ülkeden, üç beş kişi çağrılıyordu. Toplantılara Türkiye'den benden başka, Rahmi Koç, Şarık Tara, Jak Kamhi de katıldı.

Arjantin, Venezuela, İsrail, Yunanistan, Yugoslavya, Macaristan, Avustralya, Japonya, Belçika, Hollanda, Finlandiya, İspanya, İtalya, Almanya, İngiltere ve daha birçok ülkeden değişik ilgi ve meslek gruplarından, özel sektörün önde gelen isimleri toplantıya davet edilmişti.

Bu toplantılara ABD hükûmeti ve şahsen ABD başkanı çok önem veriyordu.

Toplantılar Beyaz Saray'da, başkanın yaptığı konuşmayla sona eriyor, bu konuşmadan önce toplantıların değerlendirmelerinin yapıldığı son oturum da Beyaz Saray'da düzenleniyordu.

Toplantılarda ABD'nin en etkili bakanları konuşmalar yapıyor, soruları cevaplandırıyordu. Toplantılar arasında komite çalışmalarına yer veriliyordu. Neticede çalışmaları özetleyen raporlar ha-

zırlanıyordu. Açıkçası bir anlamda "dünya forumu" düzenleniyor. Her ülkenin özel sektöründen gelen liderler, dünya meselelerini yılda bir kendi aralarında tartışmak, ABD yönetiminin dünya meselelerine bakış açısını öğrenmek şansını elde ediyordu.

Sadece bu kadar mı?

Hayır... Bu fırsatı değerlendirebilen değişik ülkelerin delegeleri de, kendi ülkelerinin sorunlarını, bekleyişlerini ABD yönetiminin en tepesindekilere duyurma fırsatını buluyordu.

Biz Türkler eskiden bu tip toplantılara çağrılmazdık. Allah'a şükür bizler de çağrılır olduk.

Ama uluslararası toplantılara çağrılmak, katılmak işin "elifbe"si...

Sadece katılmak işe yaramıyor.

Katılınca "konuşmak" gerek.

Konuşmak da yeterli değil... "Her türkü ilgi uyandırmaz, insanı uyutabilir."

Başkasının ilgisini çekecek, başkalarının aklında kalacak şeyler söyleyeceksin.

Sonra söylediklerin, memleketin de yararına olacak. Bunlar kendiliğinden olmaz. Hazırlık ister.

İşte ben bugüne kadar kazandığım tecrübelerle, bu tip toplantılara gitmeden önce ciddi çalışmalar yapıyor, hazırlıklı gidiyorum.

Mesela bu toplantılara davetiyeyi alınca önce Dışişleri Bakanlığı'mıza yazıyorum. "ABD hükûmetinden şöyle bir davet aldım. Benim bu toplantıya gitmemde yarar var mı? Gider isem, hangi konularda, ne gibi faaliyetler gösterirsem ülkeme yararlı olabilirim?" diye soruyorum.

Bu mektubun cevabını alıyorum.

Sonra Türkiye-ABD ilişkilerinin güncel konularında en iyi bilenlerin görüşlerini öğreniyorum.

Toplantı sırasında kimlerle karşılaşabileceğimi, bunların ilgi alanlarını ve yetkilerini öğreniyorum.

Kimlere neler söylemenin, kimlerle hangi konuları konuşmanın yararlı olabileceğini tespit ediyorum.

Bu tip kısa süreli toplantılarda, ayaküzeri konuşmalar çok kere unutulur. Hatırda kalması için önemli konuların not haline getirilmesi gerekir. Çünkü bu notlar sayesinde konu daha aşağılardaki yetkili ve etkili kişilere intikal eder. Dosyalara girer, iz bırakır.

Onun için kişilere, makamlara verilebilecek yazılı notları hazır-

lıyorum. Nihayet geliyor insanın kendisinin kim olduğunu anlatmasına.

Düşünün ki, yüz kişi, kafaları değişik konularla dolu yüz kişi, yılda iki gün birlikte oluyor. Kimin kim olduğunu, nasıl öğrensin? Nasıl hatırlasın?

Bunun yolunu buldum. Sakıp Sabancı'nın özgeçmişini özetleyen ufak bir broşür hazırlattırdım. Hem de İngilizce. Sakıp Sabancı kimdir? Hangi fabrikaları var? Hangi vakıf eserlerini yapmış? Sanata ilgisi nedir? Buna biraz da Türkiye hakkında bilgiler eklediniz mi, işte ufak bir tanıtım aracı...

Orada rastladığınız yabancıya bu ufak broşürü verdiniz mi, ilgilenen, hem Türkiye, hem Sabancı Topluluğu, hem Sakıp Sabancı ve hem de Sakıp Sabancı'nın neler yaptığı hakkında bilgi sahibi oluveriyor.

"Ben sadece bir Türk vatandaşı olarak, kendi adıma yazıyorum. Her Türk vatandaşı gibi ülkemin refahını, iyiliğini istiyorum. Türkiye'nin gelişmesi için hükûmetimiz, insanlarımız çaba içinde. Bu çabamıza yardım istiyoruz. Ama klasik şekilde gıda yardımı, para yardımı değil... Sanayimizin, ticaretimizin gelişmesi için daha fazla yatırım yapmak, daha fazla üretmek, daha fazla ihracat yapmak zorundayız.

Bunların önünde engeller var:

– ABD hükûmetleri bizim askerî harcamalarımızı artırıcı uygulamaları sürdürürse, biz askerî harcamalara daha fazla kaynak aktarmak zorunda kalırız. Sanayileşmeden kısar, silah alımına para harcarız.

– Dış borç mükellefiyetimizi aksatmıyoruz. Ama bize getirilecek kolaylıklar, gelişmeye daha fazla kaynak ayırmamıza imkân verir.

– İhracatımızın önüne engeller çıkarılmamalı ki, daha fazla döviz kazanalım. Hem borçlarımızı kolay ödeyelim hem daha hızlı kalkınalım."

Beyaz Saray'daki davetlerden birine eşim Türkân Sabancı'yla katılmıştım. Başkan Reagan ve eşinin konuğu olarak yemek yemiştik.

Davet sırasında arkadaşım Ali Haydar Taşlı'nın cebinden fotoğraf makinesini çıkarıp, Reagan ve eşi ile benim ve eşimin resmini çekmesi hadise olmuştu. Meğer resimleri sadece Beyaz Saray'ın fotoğrafçısı çeker, bu fotoğraflardan uygun görülenleri başkan istediklerine gönderirmiş.

Türkiye'ye dönünce Beyaz Saray'dan bir zarf geldi. Açtım, bak-



tım ki içinde Başkan Reagan'ın adıma imzaladığı resim. Beyaz Saray fotoğrafçısı ikimiz el sıkışırken o anı tespit etmiş. Altı da başkan tarafından yazılıp imzalanmış.

Dünyanın değişik ülkelerinden gelen seçkin kimselere Amerikan hükûmetinin ve başkanının verdiği önemi göstermek için, son günkü ikinci toplantıya eşim Türkân katılamadı. Yalnız gittim.

Başkan Reagan ve eşi Nancy'ye yaklaştım. Protokol gereği kim olduğunuzu başkanın yanında duranlar anlatıyor.

"Sayın başkan, size bir Türk vatandaşı, bir Türk sanayicisi olarak Türkiye-ABD ilişkilerinin geliştirilmesine ilişkin görüş ve önerilerimi ihtiva eden yazılı bir not getirdim. Onu yardımcılarınıza verdim. Herhalde size intikal ettireceklerdir. Sizi geçmiş başarılarınız için kutluyorum. Bundan sonraki hayatınızda da sağlık

ve mutluluklar diliyorum. Başkanlıktan ayrıldıktan sonra zaten bir dinlenmeye ihtiyacınız olacak. Sizleri tatil beldesi olan ülkemde görmek bizlere şeref verecektir" diyerek Reagan'ı Türkiye'ye davet ettim ve "Ben daveti şimdiden yapıyorum, siz yürürlüğe uygun gördüğünüz zaman koyarsınız" diye konuşmamı sürdürdüm.

Daha sonra da, "Bir de sizden özel bir ricam var sayın başkan. Eşim mazereti sebebiyle bu yıl ABD'ye gelemedi. Ama ben ona siz ve eşinizle resmimi götürme sözünü verdim. Bir elimle sizi, bir elimle eşinizi tutayım. Şöyle aranızda bir resim çektireyim..." dedim.

Başkan ve eşi rahat, sempatik, komplekssiz insanlar... "Tabiî Bay Sabancı" dediler.

Beyaz Saray fotoğrafçısına "Türk işi" bir poz verdik. Ortada ben. Onlar iki yanımda. Bir elimle Reagan'ın, öbür elimle Nancy'nin elini tutmuşum.

64

İMF ve Dünya Bankası toplantıları

Kurucusu olduğum, Yüksek İstişare Kurulu başkanlığını yaptığım TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) 1987 yılında yeniden yapılanma arayışına girdi. Arkadaşlarımın ısrarıyla genç bir kadro oluşturmak ve yetiştirmek üzere bir yıl süreyle Yönetim Kurulu başkanlığı sorumluluğunu üstlendim.

TÜSİAD'ın Yönetim Kurulu başkanları, Yönetim Kurulu üyeleri ve TÜSİAD üyeleri önceki senelerde muhtelif vesilelerle başka ülkelere ziyaretler yapmışlar, bu arada Washington'da da bulunmuşlardı.

Ondan sonra, Türkiye'nin uluslararası kredi müesseseleriyle ilişkilerini geliştirmek, yabancı bankalara Türk ekonomisindeki olumlu gelişmeleri anlatmak için de ziyaretler yapıldı. Ben, TÜSİAD üyesi olarak 1981'de bu tip bir programa da katılmıştım.

Washington'da İMF ve Dünya Bankası'nın merkezleri var. ABD hükûmetinin merkezi Washington. İMF ve Dünya Bankası'nın yetkilileri Türkiye'ye geldiklerinde TÜSİAD'ı ziyaret edip, Türk ekonomisindeki gelişmeleri özel sektörün önde gelen işadamlarının ağzından işitmek istiyorlar. Aynı şekilde ABD hükûmetinin Türkiye'ye gelen temsilcileri de mutlaka TÜSİAD'ı ziyaret ediyor. TÜSİAD başkanlığı sorumluluğunu üstlendikten sonra geçen kısa sürede önce ABD Dışişleri Bakanı Schultz'u misafir ettim. Sonra ABD Ticaret bakanı yardımcısı geldi. Her ikisini evime götürdüm. Dostluk kurdum. Eski başkan Carter ve eşi misafirim oldu. Türkiye'ye gelen ABD Kongre üyelerinin çoğu TÜSİAD'da veya evimde beni ziyaret etti. Bu kere onlara bir mukabil ziyaret yapmanın bir jest olacağını düşündüm.

1988 yılında İMF ve Dünya Bankası toplantıları döneminde TÜSİAD başkanı olarak Washington'a gittim. Önce İMF ve Dünya Ban-

kası'nın yıllık toplantılarına katıldım.

İMF'nin ve Dünya Bankası'nın Washington'da yapılan yıllık toplantılarının bir özelliği, dünyanın her köşesinden, Maliye bakanlarının, Merkez Bankası başkanlarının, büyük bankaların idare heyetleri başkanlarının bu toplantılar vesilesiyle Washington'da toplanmalarıdır. Gerçekte toplantılar bir bahane olur, toplantı süresinde değişik davetlerde, kulislerde insanlar birbirini tanır, birbiriyle yakınlaşır, bağlantılar kurulur.

Amerikalılar için de bu toplantılar çok önemli. Çünkü dünyanın her yanından en önemli "müşterileri" bir araya geliyor. "Müşteri" dediysem, mal alan müşteri değil de para satın alan müşteri... Amerika para satacak, "kâr edecek"... Amerikalıların bu toplantılara verdiği önemin göstergesi ABD başkanlarının her seferinde, açış konuşması yapması.

İMF'nin özel sektöre kredi veren ve hatta özel sektör yatırımlarına sermaye iştirakinde bulunan bir kuruluşu vardır. Adı İFC'dir (Uluslararası Finansman Kuruluşu). Bu kuruluşun başkan yardımcısı Mr. Parmar, yatırımlar bölümü müdürü Mr. Gustafson, bölüm müdürü Mr. Halphen'le toplantı yaptık. Türkiye'de özel sektörün uzun süredir ciddi yatırımlar için kredi talebinde bulunmaması dikkatlerini çekmiş. Eskiden, "Türkiye'nin kredi limiti doldu" diyenler, şimdi, "Türkiye hakkı olan krediyi kullanmıyor... Yeni yatırım projeleri getirin kredi verelim, hatta ortak olarak yatırımlara katılalım" diyorlardı.

Türkiye'yi devamlı olarak tenkit eden, kemer sıkmayı öneren, istikrar için yatırımların yavaşlatılmasını tavsiye eden İMF'nin yöneticilerinin bu yaklaşımını Türkiye'deki ekonomi politikalarını beğendiklerinin, Türkiye'nin geleceğine güven duyduklarının işareti olarak kabul ediyordum. Batacak bir ekonomi için, başarısız olacağını gördükleri yatırımlar için para verme teklifinde bulunurlar mı?

Dünya Bankası'nın, Türkiye Masası'ndan sorumlu başkan yardımcısı Mr. Wapenhans'le toplantı yaptık. Ben kendilerine TÜSİAD'ın hazırladığı İngilizce yıllık raporu verdim. Türk sanayiindeki gelişmeleri anlattım. Türk sanayicisi olarak yarına güven duyduğumuzu belirttim. Baktım Mr. Wapenhans benden daha iyimser. Bir kere hükûmetin ekonomik politikasını çok beğeniyorlardı, ikincisi bu politika devam ettiği takdirde, ekonominin kısa sürede düze çıkacağını söylüyorlardı. Üçüncüsü, Türkiye'deki gelişmelerin aynı sorunlarla karşı karşıya olan başka ülkelere örnek teşkil ettiğini belirtiyorlardı.

Amerika'da hükûmet kuruluşu niteliğinde ihracat kredisi veren bir müessese vardır: Export İmport Bank (Eximbank). Bu müessese Amerika'dan satın alınacak makine ve teçhizat için uzun vadeli, ucuz faizli kredi verir. Türkiye'de özel sektörde bazı yatırımlar bu kredileri kullanmıştır. Mesela biz Lassa'yı kurarken buradan 55 milyon dolar kredi almıştık. Sonra ödedik.

Türkiye'nin kredi itibarı biraz sarsıntıya uğradı mı Eximbank krediyi keser veya "Kredi limiti doldu" der...

Başkan Yardımcısı Mr. Ryan, önde gelen yöneticiler Mr. Heldridge, Mr. Norris, Mr. Swart bir arada benimle toplantı yaptılar. "Türkiye'de işler çok iyi gidiyor. Mevcut kredi limitini kullanmıyorsunuz. Bunu kullansanız ek limit bile veririz. Yeni yatırımlar yapın, kredi isteyin verelim" dediler.

Washington'da çok ilginç başka temaslarım oldu. Büyükelçimiz Sayın Elekdağ aktif bir kimseydi. Türkiye'nin tanıtılması için devamlı arayışlar içindeydi. Washington'daki Georgetown Üniversitesi'nin Dış İlişkiler Enstitüsü içinde bir Türkiye Araştırmaları Kürsüsü kurmak için ön çalışmalar yapmışlar. Ben de büyükelçimizle bu enstitüyü ziyaret ettim. Enstitünün yöneticileri yanında beni duygulandıran bir başka şey daha oldu. Menderes döneminde uzun yıllar Türkiye'de ABD büyükelçiliği yapan, o sıralarda babamın da arkadaşı olan Mr. Mac Gee, Türkiye'ye "turist gelip, turist gitmemiş". Türkiye'yle ilgilenince, Türkiye üzerine yazılmış İngilizce kitapları toplamaya başlamış. Topladığı kitaplar 20 bini, 50 bini bulunca koskocaman bir Türkiye kütüphanesi ortaya çıkmış. Mr. Mac Gee bu kütüphaneyi olduğu gibi Georgetown Üniversitesi Dış İlişkiler Enstitüsü'ne bağışlamış. Üniversite, binanın girişinde ayrı bir oda ayırmış. Kapıda "Mac Gee Türkiye Araştırmaları Kitaplığı" yazıyor. Mac Gee'nin bir büstü ve Türkiye'den aldığı diğer antika eşyalar da sergileniyor. Anlatıldığına göre Mac Gee çocuklarının mutabakatını almış. Antalya'da sahibi olduğu nefis köşkü de bu üniversiteye vermiş.

Cenevre'de bir toplantı

1985 yılında İsviçre Türk Dostluk Derneği bir konuşma yapmam için beni Cenevre'ye davet etti. Mayıs ayında Cenevre'de Noga-Hilton Oteli'nin salonlarında İsviçre Türk Dostluk Derneği'nce düzenlenen bir yemekli toplantıda konuşma yaptım. Bir cuma günü, 12.00-14.30 arasında düzenlenen yemekli toplantıya, İsviçre'deki Türklerden çok, Türkiye'yle ilgili çokuluslu şirketlerin temsilcileri ve İsviçre'nin Türkiye'yle iş yapan kuruluşlarının temsilçilikleri katıldı.

Dernek, bu tip yemekli toplantılar yapmaya ve her yemekli toplantıya bir konuşmacı çağırmaya yeni başlamıştı.

Bu toplantıya giderken, Türkiye'deki son ekonomik gelişmele-



Sakıp Sabancı 1985'te Cenevre Noga-Hilton Salonu'nda "Türk Ekonomisi"ne ilişkin konferans verirken.

ri gösteren rakamları ve bilgileri de "İngilizce ve Fransızca iki broşür" halinde bastırmıştım.

Toplantıda konuşmamı İngilizce olarak yaptım. Konuşmada tek bir konu üzerinde özellikle durdum: Türkiye gelişmektedir. Gelişecektir. Bu gelişmeyi hiçbir şey önleyemeyecektir. Türk halkı ve Türk işadamları geleceğe güvenmekte, siyasî görüşleri farklı da olsa hükûmetleri desteklemektedir.

Türkiye'nin kalkınma yarışına, sanayileşmeye nasıl geç başladığını, sıfırdan bugüne gelmenin önemini anlattım. 1940'lı yıllarda nal ve nal çivisi ithal eden Türkiye'nin kırk yıl içinde Avrupa ülkelerine nal ve nal çivisi değil, otomobil lastiği ihraç edebilir hale gelmesinin önemini izah etmeye çalıştım. Türkiye'den iki yüz yıl önce tekstilde yola çıkan ülkelerin bugün Türkiye'nin tekstil ürünlerinin rekabetine karşı uyguladıkları değişik engellemelerin Türkiye'nin başarısının bir işareti olabileceğini söyledim. Nihayet, "Türkiye'yi, Batı'nın sanayi devleriyle mukayese etmeyin, Türkiye'yi, kırk yıl, otuz yıl ve hatta beş yıl önceki Türkiye'yle mukayese edin" dedim.

Bunların yanında başka şeyler de söyledim. "Biz" dedim, "kişisel olarak farklı partilere, farklı siyasî görüşlere sahip olabiliriz. Fakat Türkiye'de seçimle işbaşına gelen her hükûmeti desteklemek, onun başarısı için çalışmak Türk işadamının inancıdır."

Mevcut hükûmetin, demokratik, parlamenter, hürriyetçi rejim şartları uygulama yolundaki çabalarından, serbest piyasa ekonomisinin icaplarının yerine getirilmesi için yapılanlardan, yabancı sermayenin teşvikinden söz ettim.

Nihayet, Türk halkının ve Türk işadamının yarına güvendiğini, yarından hiçbir endişe duymadan yatırıma, üretime devam çabasında olduğunu özellikle vurguladım.

Konuşmam toplantıda bulunan Türkler için güzel bir sohbet niteliğini taşıyordu. Fakat toplantıya katılan yabancılar için çok önemliydi. Çünkü, konuşma sonundaki sorulardan da açıklıkla anlaşıldığı gibi, yabancılar toplantıya bir konudaki şüphelerini, endişelerini gidermek için gelmişlerdi: "Acaba Türkiye'de işler hep böyle iyi gider mi? Yoksa film yakında gene kopar mı? İhracat devam eder, Türkiye döviz sıkıntısına düşmez mi? Liberasyondan dönülür mü?" Çünkü, 1985 yılı Türkiye'de konvertibiliteye ve serbest piyasa ekonomisine geçişin yılıydı. Henüz çok kişi neyin olup biteceğini tahmin edemiyordu. Özellikle Türkiye'de yabancı sermaye kuruluşlarında iştiraki bulunan İsviçre firmalarıyla, Türkiye'de mal satan İsviçre firmaları'nın ve de İsviçre'de-

ki banka temsilciliklerinin öğrenmek istedikleri Türkiye'nin bugün sahip olduğu döviz imkanlarının devamlı olup olmayacağıydı.

İşin ilginç yanı şuydu, yabancılar "devamlı şekilde kötümser olmasa bile şüpheci bir bekleyiş içinde" dolanıp duruyordu. Bu bakımdan benim gibi ekonomideki değişmelerden büyük ölçüde etkilenme durumunda olan bir Türk işadamının yakın gelecek hakkında iyimser sözler söylemesi, toplantıya katılan yabancıları belli ölçüde de olsa rahatlattı.

Bu toplantı benim için önemli bir tecrübe teşkil etti.

66

Fransa

1986 yılında Fransız Ulusal işverenler Konseyi'nin (CNPF [Conseil National de Patronat Français) davetlisi olarak, Türk-Fransız ekonomik işbirliği üzerine düzenlenen toplantılara katılmak, bir Türk sanayicisi ve TÜSİAD başkanı olarak konuşmalar yapmak üzere Fransa'ya davet edildim. 1986 yılının nisan ayında Paris'e ayak bastığım gün beklenmedik bir olayla karşılaştım. Davetlisi olduğum TÜSİAD'ın Fransa'daki karşıtı CNPF'nin başkan yardımcısı Guy Brena'yı sabah saat 07.30'da evinden otomobiliyle hareket ettiğinde teröristler çapraz ateşe tutmuşlar. Arabasına otuz kurşun sıkmışlar. Guy Brena yara almamış, şoförü yaralanmış. Bu olay Fransa'da büyük tepkiler yarattı, radyo, televizyon, gazeteler sadece bundan söz ediyordu.

Benim katılacağım toplantı, Guy Brena'nın ofisinin bulunduğu Patronat Français binasında yapılacaktı. Zaten bu toplantı için Fransız polisi ciddi güvenlik önlemleri almış, fakat Guy Brena'ya saldırı olunca güvenlik önlemleri artırılmıştı. Binanın önünde kuş uçurulmuyordu.

Bu olaydan iki gün sonra Patronat Français binasında toplantı yapıldı. Değişik Fransız şirketlerinden iki yüz elli kadar temsilci Türk ekonomisindeki gelişmeleri dinlemek için salonu doldurmuştu. Programa göre ben Türk ekonomisindeki gelişmeleri anlatacak bir konuşma yapacaktım. Daha önceden bu konuşmanın metnini hazırlamış, Fransızca ve İngilizce olarak Türkiye'de bastırtmıştım.

Guy Brena'nın vurulması nedeniyle, Türkiye'de hazırlamış olduğum konuşmayı değiştirdim. Açılışı yaparken "Bayanlar, baylar" diye söze başladığımda, herkes Türk ekonomisindeki gelişmeleri anlatmamı bekliyordu. Ben ise dinleyenlere şu mesajı ver-

dim: "Paris'e gelir gelmez Guy Brena'ya yapılan menfur saldırıyı öğrendik. Biz Türkler olarak terörizmin ne kötü şey olduğunu biliyoruz. Çünkü 1980'den önce Türkiye'de her gün yirmi otuz kişi bu tip terörist kurşunlarıyla hayatını kaybediyordu. O zamanlar biz bu ıstırabı çekerken maalesef tüm Avrupalı dostlarımız gibi sizler de kulağınızı, gözünüzü kapadınız ve hatta bizim hükûmetin terörizme karşı aldığı tedbirleri yanlış değerlendirip, hükûmetlerimizi tanımazdan geldiniz. Teröristlere kucak açtınız. Biz terörizmin ne kötü şey olduğunu biliyoruz. Tek bir olayın, dün Paris'te yarattığı paniğin önemini anlıyoruz. Onun için çok üzgünüz. Mösyö Guy Brena'ya ve hepinize geçmiş olsun deriz." Bu konuşma salonda büyük etki yaptı. Büyük alkış topladı.

Patronat Français'te bana olan ilgiyi artıran bir başka olay daha var.

Paris'in en ünlü otellerinden biri olan George V Oteli'nde kalıyordum. Bu, pahalı bir oteldir. CNPF binasına 200-300 metre mesafededir. Guy Brena'nın saldırıya uğradığını duyunca otelin müracaat memurlarına bir çiçek ısmarladım, "İyi bir çiçek yaptırın, hatta en iyisinden olsun" diye tembih ettim. Bir de geçmiş olsun kartı yazıp verdim. Ertesi gün, CNPF'de kime rastlasam, "Aman efendim, o ne çiçekmiş" hikâyesi anlatılıyor: Guy Brena'ya geçmiş olsuna gittim. "Aman efendim o ne çiçekti." CNPF'nin başkanını ziyarete gittim, aynı hayret ifadesi. Bu işin altında bir çapanoğlu var ama bakalım nedir diye bekliyorum... Nihayet dayanamayıp otel müracaatındaki adama sordum, aldığım cevap şu: "Siz bize 'En iyisini gönderin' dediniz. Biz de sorduk soruşturduk. Paris'te en iyi çiçek 1 000 frankmış, onu gönderdik."

Hediye olayı Fransa'da başka kimselerle ilişkilerimde de etkili oldu.

İstanbul'da gazeteci Mete Akyol'un hanımı elişi hediyeleri satan bir dükkân açmıştı. Açılışa gidip üç beş takım masa örtüsü satın almıştım. Fransa'ya giderken bunları da götürmüştüm. Chirac hükûmetinin yeni bakanlarından Ticaret ve Sanayi bakanlarını ziyaret edecektim. "Bunlara Türk işi masa örtülerinden birer tane hediye edeyim mi?" diye sordum soruşturdum. Bana, "Bakanları ziyarette çantadan çıkarıp hediye vermek ayıp olur" dediler. Ama ben bizim Adana'da bu âdettir diye kafama taktım. Birisini bulup ziyaretten önce bakanların sekreteryasına birer küçük elişi göz nuru masa örtüsünü kartımı iliştirip gönderdim. Abartılmış petrolcü hediyesi vermem Kayserililiğime uymayacağı gibi limitli imkânları olan Türkiye'mizde tepki de görür. "Yarım elma, gönül al-

ma." Yabancılar bu tip incelikten hoşlanıyor. Çünkü kendileri ince adam. Ziyaretimde bakanlar daha, "Hello, how are you?" demeden, "Bay Sabancı hediyelerimizi aldık, akşam karımıza vereceğiz, herhalde çok hoşuna gidecek, teşekkür ederiz" diyorlar.

Fransa 1980 yılından sonraki dönemlerde, Türk hükûmetlerinin demokratik bir temsil sistemine dayanmadığı gerekçesiyle, Türk hükûmetleriyle resmî temaslara ara vermişlerdi.

Hiçbir Fransız hükûmet üyesi, 1980 yılından 1986 yılına kadarki dönemde ikili olarak Türk hükûmet üyelerini veya hükûmetin üst düzey yetkililerini kabul etmemişti. Ancak uluslararası toplantılarda Türk hükûmeti üyeleriyle bir araya geliyorlardı. Mesela başbakanımız 1986 yılında Paris'te OECD Bakanlar Toplantısı'nın yirmi beşinci oturumuna sıramız geldiğinden başkanlık ettiği için, bu sıfatıyla ve toplantıya katılan bakanlarla birlikte, Başbakan Chirac ve Başkan Mitterrand'la görüşmüştü, ikili görüşme yapılamadı.

Ben Fransa'ya gitmeden CNP ve BNP-AK Bankası'ndaki Fransız ortağımız devlet bankası BNP yetkilileri aracılığıyla gerekli girişimleri başlatmıştım. Maliye bakanı İzmir doğumlu Balladur ile Ticaret ve Sanayi bakanlarını görmek istediğimi bildirmiştim.

Ne yazık ki, toplantının zamanı ters geldi. Fransızlar, hükûmeti yeni kurmuş, harıl harıl çalışıyor, zaten meşgul. Paris'e ayak bastığımız gün Amerika Libya'yı bombaladı. Ardından Guy Brena'ya teröristler saldırdı. OECD toplantısı araya girdi. Son ana kadar Balladur randevu talebimi reddetmedi. Fransa'da biraz daha kalsam mutlaka onu da görebilecektim. Ama diğer iki bakanı Ticaret ve Sanayi bakanlarını gördüm, konuştum.

Fransız bakanlar tabiî ki beni TÜSİAD başkanı olarak kabul ettiler. Benim Sabancı Holding olarak onlarla işim, ilişkim yoktu. Ama beni anlatırken "Türkiye'nin en büyük ve temel konularda faaliyet gösteren sanayicisi, *Fortune* dergisi sıralamasına göre dünyanın beş yüz büyük firması arasında. Sanat koleksiyonu var. Vakıf kurdu, şu kadar yerde şu kadar kültür sitesi, kütüphane, okul, yurt yaptırdı. Binin üzerinde öğrenciye her ay burs veriyor" diye önceden bilgiler, notlar aktarmışlar, tanıtmışlar. Bakanların buna göre ilgisi artıyor. Nitekim Sanayi bakanı odasında makamı yerine yanımdaki koltuğa oturdu, elindeki not dosyasına arada bir bakıyordu, ben de içindeki notların üstünde fiyakalı bir resmimi gördüm.

Ben bir Almanya gezisinde bir bankayı ziyaret ettiğimde büyük bir ders aldım. Yemekte bana bankanın genel müdürü "Altın sto-

kum şu kadar, döviz rezervim şu kadar, mevduatım şu, kredim bu" diye anlatmadı. Anlatsaydı da ben bankacı olmadığımdan anlamazdım. Bana tablo koleksiyonlarının zenginliğinden, hangi meşhur ressamların tablolarına sahip olduklarından, verdikleri burslardan söz etti. Benim gözümü açtı. Şimdi, ben bizden yüzlerce yıl önce yola çıkmış Avrupalı'ya, "Şu kadar çimento, bu kadar bez üretiyorum" desem rakamlar komik gelebilir. Ama o adam çok eski öz sanatımız hat sanatımızdan, resimlerden, hayır işinden, sanattan anladığımı görünce, Türkiye'den gelmiş bir işadamının da bu konuda ilgisini görünce şaşırdı.

Fransa'daki bakan ziyaretlerinde 1980'den bu yana süregelen Fransız hükûmetinin direnişini dolaylı yoldan kırmış olduk. Fransız bakanların Türk hükûmetinin üst düzey yetkilileriyle bir araya gelmelerini sağladım. Nasıl mı? Ticaret bakanına giderken Turgut Özal'ın kardeşi, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı Yusuf Bozkurt Özal, Sanayi bakanına giderken Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Ekrem Pakdemirli ve diğer bazı Türk hükûmet üst düzey yetkilileriyle birlikte gittim. Böylece altı yıl aradan sonra Türk ve Fransız hükûmet yetkilileri bir araya gelebildiler.

Bakanların yanına girdiğimizde önce bu konuya dikkatlerini çekiyordum. "Bakın" diyordum, "Türkiye'de yıllarca özel sektör tu kakaydı! Bir hükûmet yetkilisi, bir özel sektör mensubuyla görünmekten korkardı. 1980'den bu yana bizde de liberal hükûmet iş başında, sizin Chirac hükûmetiniz de liberal. Sizin karşınıza özel sektör-hükûmet kol kola geliyoruz. Ülkemizin ve insanlarımızın daha iyi yarınlar için, Türkiye-Fransa ekonomik ilişkilerini geliştirme ortak amacıyla geliyoruz." Bu husus Chirac hükûmetinin bakanlarını, diğer konuştuğumuz ilgilileri çok etkiliyordu.

Bakanlar iş başına yeni gelmişlerdi. Dünya kadar işleri vardı. Onların karşısına geçip "Nasılsınız, çoluk çocuk nasıl? İstanbul güzel, şişkebabı, Boğaziçi, Kapalıçarşı..." lafı etmek doğru olamazdı.

Daha önceden ne konuşacağımı, hangi bakana neyi anlatacağımı hazırlamıştım. Dersime çok çalışmıştım. Çünkü bana on beş dakika randevu vermişlerdi. Zaten bunun beş dakikası "nasılsın, allahaısmarladık" merasimiyle geçerdi.

Her birinin özelliğini, ilgi konularını daha önceden öğrenip hem Türkiye'nin hem Fransa'nın yararına olacak fikirleri ortaya atma arayışındaydım.

Ticaret bakanına gittiğimde, Ticaret Bakanı Mr. Michael Noir

hem ticaret hem turizm bakanı olduğundan "Airbus olayını" gündeme getirdim. "Fransa Türkiye'nin 10 milyarlık ithalatının sadece 300-400 milyon dolarını satıyor, bu çok az. Son yılda Fransa'nın payı biraz arttı. Çünkü Airbus uçakları sattınız. Onların taksitlerini ödüyoruz. Türkiye 52 milyonluk pazar. Fakat orta ve uzun vadede dikkatli bakarsanız Türkiye'nin etrafındaki hinterlandı da düşünmemiz gerek. Biz yetişmiş insanı ve diğer büyük potansiyelleriyle güçlü, istikrarlı Türkiye'yiz. Büyük umut vaat eden toplumumuzla tabiî olarak bu hinterlandın merkeziyiz. Bu hinterlandda 250 milyon insan yaşıyor. Türk hükûmeti özelleştirme programı içinde THY'nin hisselerini satacak. Gelin Air France olarak hisselerin yüzde 35'ini alın. Yüzde 10'unu da bir turizm ve otelcilik şirketiniz alsın. Türkiye'de oteller kurarlar, kalan yüzde 55'in yüzde 35'i Türk hükûmetinde kalır, aradaki farkı THY'de iyi çalışanlara öncelik vererek halka satarız. Yönetim kontratıyla şirketi siz idare edersiniz. Biz on-on beş Airbus uçağı daha alırız. Her yıl yedek parça alma, eğitim gibi alanlardaki münasebetlerle aramızdaki trafik artar, böylece Fransa'yla ilişkiler gelişir."

Bu projeleri böyle anlatınca ve hele projelere Fransızların da aklı yatınca, Fransız bakan, "My time is your time" (Benim zamanım, senin zamanın) deyip on beş dakikalık randevuyu uzatmak bir yana konuşma sonunda beni bakanlık odasından veya asansöre kadar uğurlama yerine bina dışına kadar çıkıp otomobilin kapısına kadar geçirdiler. Çünkü onlar da insandı. Onlar da iş yapmak istiyordu.

Sanayi Bakanı Mösyö Maddlane'e giderken bir başka konu üzerinde hazırlandım. Ona da Türkiye'deki özelleştirme çalışmalarından söz ettim. "Devlet bazı çimento fabrikalarını satmayı düşünüyor. Fransa çimento teknolojisinde çok iyi. İhracatta iyi. Fransa'da çimento üretip Ortadoğu'da satacağınıza, gelin Türkiye'deki çimento fabrikalarını özel sektörle birlikte satın alın. Fransız teknolojisiyle işletin, gereken ek yatırımları yapın, sonra Ortadoğu'ya bu fabrikalardan çimento satın" fikrini işledim. Fransız Sanayi bakanı bu tekliflere büyük ilgi duydu. Türkiye'ye gelecek Patronat Français heyetiyle birlikte bakanın da Türkiye'ye gelmesi için ricada bulundum. Türk hükûmeti adına Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Ekrem Pakdemirli de daveti teyit etti. Bu konuşmalar bakanın çok hoşuna gitti. Aynen Ticaret bakanında olduğu gibi bakan bizi aşağılara kadar inerek uğurladı. Otomobillerimize bindirdi.

Avrupalı'yı, Avrupalı kafasıyla ziyaret etmeyi becermek ayrı bir

şey. Avrupalı'ya Adana usulü don biçilmiyor. Avrupalı'ya Avrupalı usulü don giydirmek gerek. Yapılabilirse Avrupalı'nın ilgisi çekiliyor.

"Marsilya'da çimento üretip, buradan Bağdat'a kadar bu ağır malı dağ taş taşıyacağınıza, Niğde'deki devlet fabrikasını alalım. Toroslar'ın dağını taşını çimentoya çevirip hemen kısa yoldan Bağdat'a vardıralım. Kazanılacak navlun avantajı size de, bize de fayda getirir. Biz bunu kendimiz yapabiliriz.

Allah'ın izniyle yapıyoruz da ama, bir elin nesi var, iki elin sesi var. Güçlerimizi, kaynak, teknoloji, pazarlama deneyimi, gereksiz rekabeti azaltmayı birçok konuda birleştirelim. Sizin kuvvetli olduğunuz yerlerle bizim bildiğimiz alanları evlendirelim, çimento işini bir örnek teşkil etsin diye anlatıyorum. Bu örneğin muhtelif alanlarda akıllı bakarak çoğaltılması ve daha iyilerinin de bulunması mümkündür. Yeter ki el ele verelim. Geçmiş, geçmiştir...

Bunu konuşmak, olayları sergilemek, üzülmek hatta 'Türkler mi, Fransızlar mı, kim suçluydu?' diyerek sorumlu aramak fuzulî olur.

En kıymetli unsur olan zaman kaybımıza yenileri eklenir.

Rötarımıza yeni ve gereksiz rötarlar katar, yazık olur. İleriye, geleceğe bakalım.

Biz büyük gayretle liberal ekonomi, istikrarlı bir hükûmet, özelleştirme gibi konularda koşarken, siz de yeni gelen hükûmet olarak aynı şeyleri arıyorsunuz.

Şimdi el ele vermenin, şimdi kol kola girmenin, şimdi iki ülke ve insanlarının menfaatlerini birlik içinde geliştirmenin tam zamanıdır."

Bakana bunları söyledim. Bakan heyecanla "Bay Sabancı aynen görüşlerinize katılıyorum" dedi.

Sabancı Topluluğu olarak Fransa'nın en büyük bankalarından bir devlet kuruluşu statüsü taşıyan BNP'yle (Banque National de Paris) yüzde elli-yüzde elli ortaklık esası üzerine Türkiye'de bir banka kurmuştuk.

Paris'te olduğumuzu duyunca BNP'nin Başkanı Mr. R. Thomas şerefime bankanın merkezinde bir öğle yemeği düzenlemiş. Bu yemekte, önde gelen Fransız firmalarının üst yöneticileriyle tanıştım. Daha sonra teröristler tarafından öldürülen Regie Renault firmasının başkanı Mr. G. Besse'yle çok yakın bir ilişkimiz doğdu. Saint Gobain İnternational'ın genel müdürü Mr. de Villepin ile Telemecanique Electrique murahhas üyesi M. J. Valla'ı tanıdım.

Paris'te bulunduğu sürede Fransa'nın önde gelen *Figaro*, *Le*

Monde, *France Soir*, *La Nouvelle Economiste*, *Echo* gibi yayın organlarının temsilcileriyle değişik mülakatlar yaptım. Bunların hepsi yayımlandı.

1986 yılında Paris'e yaptığım gezinin bir renkli günü de, Paris'te yaşayan Türk ressamlarıyla buluşmamdır.

O günlerde Paris'te bulunan Türk gazeteci Necati Doğru ile Prof. Dr. Güngör Uras Türk ressamlarının her hafta cumartesi günü Montmartre'da bir kahvede toplanıp sohbet ettiklerinden söz ettiler. Cumartesi günü bu toplantıya katılmaya niyetleniyorlardı. "Ben de sizlerle geleyim" dedim.

Paris'teki Türk sanatkârlarının "duayeni-ağabeyi" Abidin Dino'ymuş. Cafe Palet'deki toplantılara kimlerin katılacağı Abidin Dino'ya bildirilmiş. Abidin Dino'ya benim katılacağım haber verildiğinde, "Hoş gelir, memnun oluruz" demiş.

Nisan ayının bir cumartesi günü Paris'te yaşayan Türk sanatkârlarından Abidin Dino, Komet, Ömer Uluç, Ali Atmaca, Yüksel Aslan, Mustafa Altınbaş, Handan Börtücüne, Mehmet İleri, Mehmet Ulusoy, Vivet Kanetti ve Kerem Topuz'la birlikte olduk.

Cafe Palet'de geçen saatlerim hayatımda unutamadığım en renkli saatlerdendir.

Özellikle Abidin Dino gibi bir saygın sanatçıyla yakınlık kurma fırsatını elde ettim. Abidin Dino'nun dedesinin Adana'da Abidin Paşa Caddesi'ne ismini veren, Adana'nın en eski "toprak ağalarından" olduğunu bilirdik.

Abidin Dino'ya dedim ki: "Şu kaderin cilvesine bak ki, Adana'nın toprak ağasının oğlu, Türkiye'nin en hızlı sosyalisti, Adana'da bir pamuk işçisi oğlu Türkiye'nin en büyük kapitalisti olarak Paris'te bir kahvede buluşuyor..." Abidin Dino'ya, yanımda götürdüğüm Sabancı Sanat Koleksiyonu'yla ilgili yayınlardan verdim. Hayat hikâyemi anlatan kitaptan imzaladım. Koleksiyonumdaki resimler hoşuna gitti... "Sabancı seni sevdim" dedi.

O gün, Türk sanatçıların, bana ikram etmek için çırpınmaları, civardaki atölyelerine davetleri, atölyelerindeki misafirperverlikleri unutamayacağım olaylardır.

Dokuzuncu bölüm

Başaramadıklarım

67

Başaramadıklarım

İnsanları hep gerçekleştirdikleriyle değerlendiriyoruz. Benim yapmaya çalışıp yapamadıklarım yaptıklarımın kat kat üstündedir.

Çok geceler uykum kaçar.

"Acaba ben bunları niye beceremedim?" derim.

Başlıca iki sebep bulmuşumdur:

– Ya ben bunları becerecek güçte değildim, zaten işler olmayacak, ülke için zararlı veya hayalî işlerdi.

– Ya da bunlar gerçekçi, ülke için yararlı işlerdi de, belleme yolundaki ülkenin değişik engelleri, bana ileri gitme imkânı vermedi.

Ben bir işadamıyım.

Yaptıklarım, hatasıyla sevabıyla ortadadır.

İşadamı, taşın altına parmağını koyan adamdır.

Taşın altına parasını koymakta, zamanını koymakta, ismini koymakta...

Hayalî bir iş, ülke zararına olan bir iş, elbette müteşebbisin ciddiyetiyle bağdaşmaz.

Yapamadığım işleri becerseydim, daha fazla zengin mi olacaktım? Benim yaşamımda ne değişiklik olurdu? Bilakis derdim artar, zamanımı daha çok iş yerdi.

Daha fazla zengin olmaya ihtiyacım mı var? Ben zaten belli bir gelire sahip olan adamım. Daha fazla para kazanmakla yaşamım değişmez.

Ama daha fazla para kazanacak işler yapmak, binlerce insana daha iş, evlerine daha çok aş, devlet babanın hazinesine daha çok vergi, ülkeye daha çok ihracat geliri, refah sağlar.

Benim yapamadıklarım bir gün mutlaka yapılacaktır. Daha büyük ölçüde yapılacaktır. Ama gecikmenin faturasını acaba kim

ödeyecektir? Olumsuz engelleri, günlük politika hesabıyla ortaya atan politikacı mı? İşi değişik sebeple geciktiren devlet dairesindeki bürokrat mı?

Türkiye'de insanların yaptıklarından değil, yapmadıklarından da yargılandıkları, yapmadıkları için de hesap vermek durumunda kaldıkları gün, biz kurtulacağız. Testiyi kıranla, doldurup getiren arasındaki farkı iyi bilmek mecburiyetindeyiz.

Çok meşhur bir kişiyi tanırım. Değişik sorumluluklar üstlenmiştir. Sohbetlerinde, menfi sonuçlanmış işleri imzalamaktan çekinmediğini açıkça anlatır.

Çünkü bu kişi, 27 Mayıs askerî müdahalesinden sonra, müspet imzaladığı bazı işler için mahkemeye gitmiş. O tarihten bu yana çok önemli mevkilerde olduğu halde, işe hep menfi yaklaşmış... Açıkça der ki: "Ben yapmadıklarım için değil, yaptıklarımdan hesap verdim..."

Bir başka çok meşhur kişi, Türkiye'nin enerji sorununu şahsî sloganıyla otuz beş yıl geciktirmiş, Türk ekonomisinin felaketine imza atmıştır. Kimse bu kişinin engellemelerinin zararından söz etmez. Bu engellemelerin zaman bakımından, parasal olarak kaça mal olduğunu hesaplamaz.

İnsanların yaş ilerledikçe dinamizmleri azalıyor, cesaretleri zayıflıyor, risk yüklenmekten çekiniyorlar, mücadeleden, kavgadan korkar oluyorlar.

Ben otuz yaşındayken, kırk yaşındayken, Adana'dan sabah 6 uçağıyla Ankara'ya veya İstanbul'a uçardım. Bütün gün, devlet dairelerinde sabahtan akşama kadar, kapıdaki odacıdan, evrak kayıt memuruna kadar, işim düşen herkesin çayını içer, dertlerini dinler, işimi kovalardım. Bir yerlere takılan evrakımı ele geçirmeden evime dönmezdim. "Hayır, olmaz, imkânsız" sözlerinden yılmaz, olmazı olur etmeden bırakmazdım. Geceyarısı eve döndüğümde kafamda yeni projeler, ertesi sabah, montajı yapılan fabrikanın mühendisiyle erkenden işe başlardım.

Zaman içinde ülkenin şartları değişiyor, fırsatları kaçıyor, insanlar yaşlanıyor. Aynı fırsatı bir daha ele geçirme imkânı kolay bulunmuyor.

Teşvik belgesi uygulaması başlangıçta çok iyi kullanıldı. Müteşebbis, işinin mecnunu bir adam, ver eline bir kâğıt parçasını, "teşvik belgesi" diye, sırtını sıvazla, bırak koşsun... Para bulsun, makine bulsun, işçiyle uğraşsın... Yaptıkları şeyler bu ülkede kalacak, yani ele gitmeyecek.

Bugün düşünüyorum... Yapamadıklarım gerçekleşseydi, Türki-

ye'nin yararına mı olurdu, yoksa zararına mı?

Amerikan Ford, Philip Morris, Japon Nissan, Alman Daimler Benz, Fransız Citroen firmaları Türkiye'de parmaklarını taşın altına koyup ekonomik kapasitede üretime geçselerdi, iç pazar daralması onları etkiler miydi? Yoksa kamçılar, daha fazla ihracata mı yönelirlerdi?

Alman Tyessen firması çelik üretimine başlasaydı, acaba hâlâ demir-çelik ithaline döviz öder miydik?

İngilizler iki büyük oteli yapsaydı, bu başka otellerin yapımına da yol açmaz mıydı? Bu otelleri doldurmak için dışardan getirecekleri turistlerin döviz geliri acaba ne kadar olurdu?

Kaba hesapla, bu projeler 10 bin Türk gencine doğrudan doğruya, 100 bin Türk gencine de dolaylı olarak iş imkânı yaratmayacak mıydı?

Bu projeler gerçekleşseydi, bugünkü fiyatlarla üretime 1-2 trilyon liralık katkıları olacaktı.

Bu sayede bir milyar dolar ithal ikamesi veya ihracat geliri sağlayacaktık.

Şimdi durumu değerlendirdiğimde, şöyle diyorum:

Asker olmaya talip oldum, askere almadılar. Yük taşımaya, meşakkate talip oldum, "Sen cebini doldurmak istiyorsun" dediler.

Anadolu'da bir deyim vardır: "Kimsenin kefenine cep diktirip öbür dünyaya bir şey götürdüğü görülmemiştir."

Bu ülkede yapılan her eserin "yeddi emini" kim olursa olsun, sonuçta asıl sahibi millettir.

Sabancı Topluluğu bugün belli bir başarı çizgisine ulaştı. Değerlendirmeler sadece başarabildiklerimiz dikkate alınarak yapılıyor. Ya başaramadıklarımız? Acaba onları başarabilseydik ülke neler kazanırdı?

İşte başaramadıklarımın bazıları:

Atlanta Georgia'daki Jimmy Carter Center'da Atatürk Kulesi

ABD başkanlarından Jimmy Carter, 1985 yılı yazında özel olarak İstanbul'u ziyaret ediyordu. Bir öğle sonu beni İstanbul Valiliği'nden telefonla aradılar. Dönemin İstanbul valisi Nevzat Ayaz, Carter şerefine o akşam Beyti Lokantası'nda özel bir davet verecekmiş, "Eşinizle birlikte katılır mısınız?" dediler.

Ben eşimle gittim. Vali bey, bizleri Jimmy Carter'la tanıştırdı.

Beyti Lokantası'nda uzun masaya oturuldu. Konuşmalar genel



Türkân Sabancı 1985'te Atlı Köşk'ü eşiyle birlikte ziyaret eden ABD eski başkanı Jimmy Carter'la kahvaltıda.



ABD başkanlarından Carter ve eşi Bayan Carter beni evimde ziyarete geldiler. Birlikte kahvaltı yaptıktan sonra kendilerini uğurluyorum.

konulardı. Bu arada Carter'ın özel ilgi konuları ortaya çıktı. Bir kere Carter "dindar" bir kişiydi. Din eğitimi görmüştü. Sonra "hayır" işlerine ilgi duyuyordu. Başkanlıktan ayrıldıktan sonra kendisini "hayır işlerine" adamıştı. Nihayet Amerika'da kendi eyaleti olan Atlanta'da bir kültür sitesi yapma çabasındaydı.

Doğrusunu isterseniz Carter'ın yapacağı tek bir kültür merkezini ballandıra ballandıra anlatması karşısında kendimi tutamadım. Kapının önünde duran otomobilimden Vaksa'nın yaptığı okul ve kültür sitelerini gösteren broşürü getirttim. "Bakın Sayın Carter, biz bir tane değil, yurdun 13 yerinde 35 tane kalıcı eser (bugün 53 yerde 112 eser) dikmişiz..." diye yaptıklarımızı anlattım. Carter'ın bana karşı ilgisi birden arttı.

Bu vesileyle yakınlaşmamızdan sonra, artık Carter'ın işi gücü bizim vakıf faaliyetleri hakkında daha geniş bilgi almak için beni soru yağmuruna tutmak oldu.

Baktık, saatler ilerliyor. Yemek bitti. Ama Carter'la bizim konuşmanız sona ermiyor. Carter, ertesi sabah erkenden özel uçağıyla İzmir'e gidecek. Ben kendisini arabamla oteline bırakmayı teklif ettim. "Yolda sahbete devam ederiz" dedim. Çok memnun oldu.

Kapının önünde bekleyen korumalı resmî araçları bıraktık. Benim o gün kullandığım limuzinle yola koyulduk. Ama konuşmalar tükenmedi. Saat geceyarısı 24.00'ü geçmişti. "İsterseniz sabah bizim eve gelin, beraber kahvaltı eder, sohbeti sürdürürüz" dedim. "Tabiî" dedi.

Ertesi sabah saat 07.00'de Carter ve eşi Emirgân'da Atlı Köşk'e geldi. Önce kahvaltı ettik. Ben, bizim vakıf faaliyetlerimizi nasıl yürüttüğümüzü anlattım.

Kahvaltıdan sonra Carter, Atlı Köşk'ü dolaşmak istedi. Önce Türk ressamlarının resimlerinden oluşan koleksiyonu inceledi. Sonra Türk hat eserlerini, elyazması Kuran'ları ve tezhip sanatkârlarının eserlerini inceledi. Anladığım kadarıyla hat sanatımız Carter'ı çok etkiledi. Kendisine, koleksiyonumda olan yüz yıl önce Türk hattatlarınca yazılmış iki levhayı hediye ettim.

Söz eğitime, Türkiye'de vakıf üniversitesi açma imkânları üzerine geldi. Baktık ki yeni bir sohbet konusu açılmış. Vakit bitiyor. Carter, bana bir teklifte bulundu. "Sabancı vaktiniz müsait ise İzmir'e beraber uçalım" dedi. İstanbul'dan İzmir'e kendisine BBG isimli bir banka tarafından tahsis edilen bir uçakla gittik. Uçuş süresinde de Carter'la konuşmalarımızı sürdürdük. Ben Carter'a sürpriz yapmıştım. Bir gece evvel saat 24'00'ten sonra kendisini

İstanbul'da oteline bıraktığımız limuzini karayoluyla İzmir'e göndermiştim. İzmir'de uçaktan çıkınca alanda bizim Cadillac, Carter'ı bekliyordu. Şoförü görünce aynı otomobil olduğunu anladı. "Sabancı sen çok beceriklisin" diye iltifatta bulundu. Efes harabelerini ve Meryemana Evi'ni ziyaret ettik. Carter'la görüşmelerimiz 1986 yılında da devam etti. Yaşayan ABD başkanlarının da katılacağım bildirerek, beni Atlanta'da kurduğu kültür merkezinin açılış törenine davet etti. Özel kalem müdürümle birlikte davetine katıldım. Yeğenim Güler Sabancı'nın dayısı Dr. Yavuz Tarcan Atlanta'da oturuyordu ve de Türkiye'nin fahrî konsolosluğunu yapıyordu. İtiraf etmek gerekir ki ben Sayın Jimmy Carter'a karşı mahcuptum. Çünkü daha bu kültür merkezinin inşaatı başlamadan da beni aramış, broşürler göndermiş ve kulelerden birinin Sabancı Kulesi olması dileklerini dile getirmişti ve onun için 2 milyon dolar katkıda bulunmam gerektiğini bildirmişti. O an Kayserililiğim tuttu, Sabancı adının önemli olmadığını, bütün Türklerin atası olan Atatürk'ümüzün isminin uygun olacağını düşündüğümü söyledim. Hissî bir pazarlık yaptığımı sezen Carter, "Madem sen isminden fedakârlık yapıyorsun, ben de 1 milyon dolardan fedakârlık edeyim, sen 1 milyon dolar gönder" demişti. Bu arada diğer iki kulenin birini bir Yunanlı, diğerini ise bir Japon'un yapımını üstlendiğinden onların isimlerinin verildiğini bildirmekten geri kalmamıştı. O günkü ekonomik koşullar gereği yurtdışına para göndermek izne tâbiydi. Cumhurbaşkanı Kenan Evren'i Marmaris Armutalan'daki evinde ziyaret ederek istenen parayı göndermek için izin istedim. "Sakıp Bey Anadolu'yu karış karış geziyorum, okul ihtiyacı o kadar çok ki anlatamam. Gel sen bu hayır işini Anadolu'ya yap" dedi. Ben dilimin döndüğü kadar, bu teşebbüsün önemini, Atlanta Georgia'daki Carter Center'ın önünde devamlı Türk bayrağının dalgalanmasının bile bir kazanç olacağını anlattım. Kendilerini ikna edemediğim için bu parayı transfer edemedim. Jimmy Carter'a müspet bir cevap verememiştim. Ülkemin durumunu anlatarak ülkede bir eğitim seferberliğinin başladığını, buna katılmanın daha doğru olacağını ona anlatarak gönlünü aldım. Zaten eğitime çok önem veren biri olduğu için de üzerinde fazla durmamıştı. Amerika'da gelmiş geçmiş bütün cumhurbaşkanlarının anısına anıt veya kütüphane gibi bir şeyler yapılması âdet haline gelmiş, bu nedenle Jimmy Carter Center'ın açılışına gerçekten de, Reagan'ın, Nixon'un, Ford'un katıldığı tören çok muhteşem olmuştu.

Cumhurbaşkanlığı Muhafız Birliği ve Bandosu'nun gösterisiyle

birlikte güzel konuşmalar yapıldı. Fakat dikkatimi çeken taraf, bu gibi törenlerde evvela bir din görevlisinin ilk konuşmayı yapmasının âdet haline geldiğini görmek olmuştu.

Davet günü, kültür sitesi önünde tokalaşmak üzere sıraya girdik. Beni görünce koluma girdi ve eşiyle etrafındakilere "Ohh... Sabancı hoş geldin, bakın Türkiye'den dostum Sabancı gelmiş, çok memnun oldum" dedi. Tabiî bu arada yürüyüş durdu. Başkanın yanıma gelerek benimle özel olarak ilgilenmesi, belediye başkanı dahil herkesin ilgisini çekmişti.

Ben bu merkeze hediye olarak İstanbul'da Sayın Mahmut Cuda'ya yazdırdığım, "Hacı Ömer oğlu Sakıp Sabancı" yazan tuğrayı ve gümüş tepsi-ipek eşarp ile Kültür Bakanlığı'nca İngilizce olarak basılmış Türkiye ve Atatürk'le ilgili iki kitap götürmüştüm. Onları verdim. Fevkalade memnun oldu.

Resepsiyonda beni kendi masasına alma inceliğini gösterdi. Masada başpiskopos, Georgia Belediye başkanı ile Emory Üniversitesi'nin rektörü ve eşleri bulunuyordu. Bir ara rektör benim Türk olduğumu anlayınca "Türkiye nerede?" diye bir soru sormaz mı? Bir anda kan beynime çıkmış gibi oldu. Üniversite rektörünün bile Türkiyem'i tanımamasını hazmedemedim. Tesadüf o gece mehtap tepsi gibi yusyuvarlak tam tepemizin üstündeydi. Birden sağ işaretparmağımla "ay"ı göstererek ve de öfkeli bir şekilde "İn the moon" deyişim sofrada bir anlık sessizlik yarattı ise de Jimmy Carter konuyu neşeli biryere çekerek geçiştirdi.

Ertesi gün, kahvaltıya davetliydim. Gece yemeğe davet edilen üç bin kişinin içinden sadece yüz elli kişi sabah kahvaltısına çağırılmıştı. Daha da önemlisi üç tane şeref masası vardı. Sahneye çıkar gibi merdivenle çıkılıyordu buraya. Ben de şeref masası konuğuydum. "Ben" diye yanlış söylüyorum, ben faniyim, bu bir "Türk"e yapılmış iltifattı.

Carter'ın yaptığı konuşmanın en ilginç yanı, "Türkiye'den gelen konuğum" diye benden bahsetmesiydi. Sonra da bir Yunanlı işadamını anlatması çok anlamlıydı. Daha sonra bu önemli yüz elli kişi artık gelip benim elimi sıkıyordu.

Bu kahvaltının şükür duasını Başpiskopos Yakovas yaptı. Ben de herkes gibi ayağa kalkmış, ceketim ilikli, içimden kendi duamı yaparken Cenabı Hakk'a bir kere daha şükrettim. Evet yıllardır *Fortuna* dergisinin beş yüz kişilik listesine topuluk olarak giriyorduk, ama burada bir evvelki ABD başkanının dünyanın her yerinden davet ettiği kişiler arasında şeref masasında oturuyor olmanın öneminin idraki içinde gururla hamd ettim.

Evet Carter Center'da Atatürk Kulesi'ni yapmayı başaramamıştım. Başarmayı çok istememe rağmen yapamamıştım. Ama umarım Türkiye ekonomisi güçlendikçe birileri bu gibi fırsatları inşallah değerlendirir.

Akdeniz Sulh Vakfı

1987 veya 1988 yılıydı. ABD eski başkanlarından Jimmy Carter beni telefonla aradı. "Başbakanınız Turgut Özal Atina'ya gidecek, Türk-Yunan dostluğunu geliştirmek için, iki komşu ülke politikacıları yanında sivillerin de bir şeyler yaparak yardımcı olmaları gerekir" dedi. "Özel kalem müdürümü sana gönderiyorum, kendisi Yunan asıllıdır. Yunanistan'ın en önemli armatörlerinden Livarnos ile Sabancı arasında nasıl bir köprü kurulabilir" dedi. "Konuyu onunla konuşun" diye ekledi. Birkaç gün sonra George Shira isimli özel kalem müdürü İstanbul'a geldi. Cin gibi bir adamdı. Onu dinledim. "Her iki ülke vatandaşlarını kaynaştıracak bir 'Akdeniz Sulh Vakfı' kurulabılir mi?" konusunu müzakere ettik. Bunun için bir "Letter of intend" yani "niyet mektubu" hazırlandı. George Shira ve özel kalem müdürüm Ali Haydar Taşlı, başbakanın heyetinden bir gün evvel Atina'ya gitti. O zaman Atina büyükelçimiz Sayın Nazmi Akıman'dı. Daha önce Brüksel'deki NATO karargâhında Türkiye daimî delegasyonunda görev yaptığı için, ülkelerarası ilişkileri ve bunlarla bağlantılı beynelmilel antlaşmaların detaylarını da çok iyi bilen bu değerli büyükelçi ve iki özel kalem müdürü gerekli hazırlıkları yaptı.

Bu vakfı kurarken belli süre devamlı desteklemem gerektiğini biliyordum. Ancak dünyada her olaya kâr gayesiyle yaklaşmamak lazım geldiğine, NATO üyesi iki komşu ülkenin, özellikle Kıbrıs Barış Harekâtı'ndan sonra adeta birbirlerinin gözünü oymaya hazır halde olmaları yerine, bir yerden başlanıp ve müşterek bir faaliyette bulunarak ipi daha germek yerine, tansiyonu düşürmeleri gereğine inanıyordum. Turizmden Yunanistan'ın ve Türkiye'nin elde ettiği gelirler ortadaydı. Belki ben kazanmayacaktım ama uzun vadede ülkem çok şey kazanacaktı. Bu duygularla Livarnos'la yapılan toplantıda mutabakata vardık. Başbakanımız Özal'a da, "Ön anlaşmayı şahit sıfatıyla Türk ve Yunan başbakanları da imzalarsa müzakereler sonucunda açıklanacak deklarasyonda, en azından somut bir adım atıldığı belirtilebilir" dedim. Zira resmî görüşmelere elindeki zeytin dalıyla giren başbakanımıza davranışlar, sorular hiç de dostane değildi. Sokaklarda

"İbo welcome" afişleri asılıydı. Aldığımız bilgiye göre İbrahim Tatlıses Atina'da konser vermiş ve yer yerinden oynamıştı. Ama İbo'nun afişinin altını "Özal go home" yazıları süslüyordu(!) Her şeye rağmen Özal sakin, sabırlı, kendinden emin ve hakikaten çok sevimliydi. Türk tarafını ben, Yunan tarafını Livanos ikna edip başbakanlara anlaşmayı imzalattıracaktık. Daha sonra her iki başbakan basın toplantısında karşılıklı imzalayarak birbirlerine verecekti.

"Her iki ülke için hayırlı olacak çok güzel bir teşebbüs" diyerek ön anlaşmayı imzalayan Özal'a karşı, "Muhalefet ne der?" endişesiyle Yunan Başbakanı Mitsotakis anlaşmayı imzalamadı. Bu kadar çaba boşa gitti.

Jimmy Carter'a olan biteni anlattım. O daha önce özel kalem müdüründen bilgi almış. Benim ve Özal'ın gayretine karşın, Mitsotakis'in kati tutumunun anlaşmanın imzalanmasına engel olduğunu biliyordu. Bana teşekkür etti. Ve maalesef başaramadıklarım zincirine bir halka daha eklendi.

Avrupa Birliği nezdinde Türkiye'yi temsil edecek saygın kişiler ve TBMM'deki azınlık temsilcileri

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik hayali bir türlü gerçekleşemedi. Rahmetli Özal'ın topluluğa resmen müracaatının yapıldığı 1985 veya 1986 yılında, bir devlet bakanı birlikle ilişkileri yürütmekten sorumlu kılındı. Devlet Bakanı Ali Bozer büyük bir ciddiyetle, olan kadrosuyla uğraşıyordu. 1960'lı yıllardan beri de Ortak Pazar ve Avrupa Birliği'nde büyükelçilikle temsil ediliyorduk. Ama netice alamıyorduk. İstanbul'a konferans vermek için gelen eski Fransız başbakanı Raymond Barre'la tanıştım. Bir uçak kiralayarak İzmir'e gitmeyi, Efes'i ve Meryemana Evi'ni gezdirmeyi teklif ettim. İstanbul Üniversitesi rektörü rahmetli Cemi Demiroğlu Bey'le birlikte yola çıktık. Yol boyunca uçaktaki konuşmalarımız esnasında ben, daha önce Ortak Pazar genel sekreterliğini yapmış Émile Noël'den ve gene bu alanda tanınmış Gaston Thorne'den istifade edip edemeyeceğimizi sordum. Fevkalade ilgilendi, kendileriyle konuşabileceğimizi söyledi. Ani bir kararla İzmir'e uğramadan Ankara'ya uçmayı ve durumu Turgut Özal'a birlikte açmayı önerdim. Kabul etti. Özal'la konuştuk. Özal da konuya çok önem verdiğini söyledi. Émile Noël gibi, Gaston Thorne gibi Avrupa'da tanınan birinin Türkiye adına temasları yürütmesinin yararını anlatabilmiştim.

Sohbet koyulaşınca, TBMM'de Atatürk zamanında azınlıkları temsil eden milletvekilleri varken, bugün olmamasının dünyadaki olumsuz etkisini izaha çalıştım. Parlamenter sıfatıyla bir Vitali Hakko'nun, bir Jak Kamhi'nin, bir Raffi Portakal'ın bu gibi temaslar yapmasının yararlarının olacağını söyledim.

Özal, Avrupa Birliği konusunda Devlet Bakanı Ali Bozer'i görevlendirdi. Azınlıkların TBMM'de görevlendirilmesi konusunu ise Adnan Kahveci'ye havale etti. Benden azınlıkları temsil edebileceklerin bir listesini istedi. Gönderdim. Çok geçmeden feci bir trafik kazasında Adnan Kahveci'yi kaybettik. Émile Noël ve Gaston Thorne işi unutuldu veya uyutuldu.

Başarabilseydim ve o iki değerli uzman devreye girseydi çoktan Avrupa Birliği'ne girmiş olurduk. Azınlık temsilcileri TBMM'ye girerdi.

New York Plaza Oteli

Rahmetli Turgut Özal, holdingimizde genel koordinatör olarak çalıştığı dönemden itibaren hep ufkumuzu açmaya, dışa açılmamıza önem verdi. İlk iş olarak holding merkezini Adana'dan İstanbul'a taşımamıza önayak oldu. Gerek başbakanlığı gerekse cumhurbaşkanlığı dönemlerinde de bizi teşvik etmeye, cesaretlendirmeye devam etti.

Bir görüşmemizde bana, New York'taki Plaza Oteli'ni grubumuzun satın almasını tavsiye etti. Plaza Oteli 5'inci Cadde ile 59'uncu Sokak'ın kesiştiği bir köşede kendine has mimarîsi ve Central Park'a yakınlığıyla, New York'un çok önemli bir binasına sahiptir. "Sakıp bey, böyle bir yerdeki otelin önünde Türk bayrağının dalgalandığını düşünün" derken çok heyecanlıydı. Fakat o günkü konjonktürde, grubumuzun lastik entegrasyonuna girdiği, Beksa'yı, Dusa'yı kurmaya çalıştığımız bir dönemde bu öneriyi maalesef değerlendiremedik.

Bugün yolum ne zaman New York'a düşse otelin önünden mutlaka geçer, hayıflanırım. Şehrin tam göbeğindeki bu oteli alabilmiş olsaydık, Türkiye'den gelecek resmî heyetler dahil, sivil toplum örgütleri, iş dünyası temsilcileri, hatta turistik niyetle gelecek vatanseverler için bulunmaz bir nimet olacaktı. Toplantılar bu otelin salonlarında yapılacaktı. Ve de en önemlisi 5'inci Cadde gibi New York'un en popüler caddesi üzerinde Türk bayrağı dalgalanacaktı.

Yurtdışında bir Türk bankası

Mr. Wagner, Amerika'nın ünlü Morgan Trust Bankası'nın üst düzey yöneticisidir. Eskiden Ankara'da AİD'de (Amirakan Yardım Teşkilatı'nda) çalışırdı. O zamandan tanırım. 1970 yılı başlarında Beyrut'da karşılaştık "Petrol parası bu bölgeye bereket getirecek. Ben bankam adına buraya bir banka satın almaya geldim. Kuveyt ve Suudî Arabistan sermayesiyle de ortaklık kuracağız. Siz neden bir banka almıyorsunuz? Adana'dan bağırsanız Beyrut'tan duyulur... Bu fırsatı kaçırmayın..." dedi. Fikir bana cazip geldi. Konuyu incelettirdim. Satın alınabilecek bir banka buldular. Ankara'ya geldim. Maliye Bakanlığı ve Merkez Bankası yetkilileriyle ve hatta zamanın başbakanıyla konuştum. Hemen hepsi aynı şeyi söylüyordu: "Sabancı, çok iyi fikir, Türkiye'nin dışarıda, hele petrol bölgesinde bir bankasının olması ülke yararına. Bu işi devlet bankalarına yaptırmak güç. Ama bankayı satın almak için, size sermaye transferi izni verirsek, çok büyük tepki doğar. Herkes 'Sabancı'nın yurtdışına döviz transferine izin verdiler' der... Gel sen bu işten vazgeç..."

Aradan yıllar geçti. Şimdi Türkiye'de herkes Türk bankalarının yurtdışında gelişmesinin yararından söz ediyor...

Sabancı Üniversitesi Maslak Kampüsü

Sabancı Holding olarak üniversite kurmak en büyük rüyalarımızdan biriydi. Oxford-Cambridge-MİT gibi üniversitelere çocuklarını gönderebilmek için ailelerin neler çektiğini, döviz transferi için hangi yollara başvurduklarını hep duyuyor, onlar seviyesinde bir üniversiteyi kurmayı hep istiyorduk.

Bugün Maslak Kasrı'nın bulunduğu yer ile İzzet Baysal Huzurevi arasındaki büyük arazi o zaman bomboştu. O zamanlar planlama safhasında olan, bugün gerçekleşmiş bulunan Taksim-4. Levent metrosunun Sabancı Üniversitesi Maslak Kampüsü'ne kadar olan bölümünün inşaat masraflarını da biz karşılayacaktık. Bütün mesele bu arazinin belli sürede üniversite yapması şartıyla vakfımıza tahsisine kalmıştı.

O dönemde YÖK başkanı olan Prof. İhsan Doğramacı projeyi destekliyordu. Prof. Dr. Güngör Uras'la Bilkent Üniversitesi Kampüsü'ne gittik. Örnek binaları gezdik. Onlardan esinlenerek ön projeler hazırlattık.

Zamanın devlet başkanı Orgeneral Kenan Evren'in İstanbul'a

gelişlerinden birinde, vaktiyle onun emir astsubaylığını da yapmış olan özel kalem müdürüm Ali Haydar Taşlı kanalıyla randevu alarak arsayı yerinde inceledik. Projeyi izah ettik. Ben, vakıf olarak, metroyu Maslak'a kadar getirme dahil yapmaya hazır olduğumuz işleri uzun uzun anlattım. Kenan Evren projeyi çok beğendiğini, ancak bir üniversite kuracak isek bunu Anadolu'da yapmamızın faydalarını anlattı.

Ben, bu üniversitede, kendi branşlarında dünyada söz sahibi öğretim üyelerinin görev almalarını hedeflediğimizi, eşi ve çocuklarıyla gelecek bu elemanların sosyal yaşam tarzlarının Anadolu şartlarıyla bağdaşamayacağını, örneğin, tenis veya golf oynamaya alışmış bu insanların uçaktan inince bir saatlik mesafedeki okullarda eğitim vermeye alıştıklarını, öğrencilerin kültürel ve sosyal ihtiyaçları dahil o gün aklıma ne geldiyse anlattım. Ama bütün çabalarım Kenan Evren'i ikna etmeye yetmedi. "Sen gene de Anadolu'yu düşün" diyerek ayrıldı.

Bugün o arazinin bir kısmını gecekondular kapladı. Bir kısmı da kooperatiflere tahsis edildi. Üzerine apartmanlar yapıldı.

Daha sonra üniversiteyi mecburiyetten şehre 60 km uzakta kurduk. 1985'in hemen sonrasındaki yıllarda gerçekleşmesini istediğimiz Sabancı Üniversitesi, ancak 1999 yılında öğretime başlayabildi. Maslak Kampüsü gerçekleşebilseydi öğrencilerimiz ve öğretim görevlilerimiz İstanbul'un sosyal yaşamından daha iyi istifade edebileceklerdi.

Savarona yatı

Çocukluğumdan beri rahmetli babamdan hep askerlerle dostane ilişkiler içinde olmayı öğrendim. Adana'da babam ya bir fabrikada, ya bir çiftlikte veya orduevinde olur, komutanlarla sohbet etmekten sonsuz zevk alır, bize de aşılardı.

Bir Paris gezimiz esnasında, takside giderken caddede yürüyen bir Türk yüzbaşı görmüştük. Bana, "Bu bizim subay mı oğlum ?" diye sordu. "Evet" cevabı alınca, taksiyi durdurarak, "Yüzbaşım" diye koşup ona sarıldı. Ne olduğunu anlayamayan yüzbaşının babamı iki eliyle iteleyişini hatırlayıp gülerim. "Beraber yemek yiyelim" diye ısrarı hâlâ gözlerimin önündedir. Hamurumuz böyle yoğruldu.

1974 Kıbrıs Barış Harekâtı, Deniz Kuvvetlerimiz'in, çıkarma aracı noksanının takviyesi gerektirdiğini ortaya koyması bakımından önemliydi. Bu nedenle 1980 ihtilalini müteakip her üç

kuvvette de "güçlendirme vakıfları" kuruldu. Devlet bütçesine ek olarak finansal destek sağlamak düşünüldü. Beni de Deniz Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'na üye olarak davet ettiler. Onur duydum. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından düzenlenen toplantılara devamlı katıldım. Oramiral Zahit Atakan'ın komutanlığı dönemindeki toplantıda komutan, "Halkımızın coşkuyla yaptığı bağışların askerler yerine sivillerce değerlendirilmesinin daha doğru olacağına inandığını belirterek, benim Deniz Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'nın başkanı olmamı teklif" etti. Büyük onur duyarak, şerefle kabul ettim. Karargâhta da olsa disiplinin, tertip düzeninin, emir komuta zincirindeki içten sadakatin her zaman hissedildiği toplantılarda değerli komutanların sivillerin fikirlerine bu kadar değer vermeleri itiraf edeyim beni hem şaşırttı, hem gururlandırdı. Toplantılarda, Deniz Kuvvetleri ihtiyaçları her kademede titizce incelenip rapor halinde geliyor, tartışılıyor ve kararlaştırılan tahsisat ayrılıyordu. Bazı projelerimiz gerçekleşemeden bütün kuvvet komutanlıklarına ait güçlendirme vakıfları tek bir çatı altında, "Türk Silahlı Kuvvetleri'ni Güçlendirme Vakfı" adı altında birleştirildi. Vakıfların kaynakları tek elde toplanmış oldu.

Bu şerefli görev süresinde 1980 yılında alçakça bir kundaklama sonucu yanan ulu önderimizin anılarıyla dolu Savarona yatının yenilenmesi konusu birkaç kez gündeme geldi. Haliç'te yanmış haliyle kaderine terk edilmiş gibi duran bu Ata yadigârının Yavuz zırhlısı gibi jilet olmasına hiçbirimizin gönlü razı olmuyordu. Belediye Başkanı Bedrettin Dalan'la bu konuyu uzun uzun görüştüm. Yatın baştan başa elden geçirilerek Atatürk Müzesi haline getirilmesi arayışlarını sürdürdüm. Hatta içine Atatürk'le ilgili kitapların ve şayet hâlâ gemide varsa mevcut anıların muhafaza edilmesi gibi detaylar dahi önerildi. Bir gün bana hediye edilen bir mektup açacağının jilet haline getirildiği dillerde dolaşan Yavuz zırhlısının döşemelerinden yapıldığını hatırlamak içimi sızlatıyordu. Savarona yatınıı da Yavuz'un akıbetine uğramasını önlemeye çalışıyordum. Amerika gezilerimde bazı sahil şeritlerinde Amerika'nın deniz savaşlarında yer almış kahramanlıklarıyla Amerikan halkının sempatisini toplamış gemilerin rıhtımlara bağlı olarak ziyaretçilere açıldığını görmüş ve gezmiştim. Ulu önderin son günlerini geçirdiği bu yatın müze haline getirilmesinin önemine inanıyordum. Ama maalesef başaramadım.

Daha sonra Kahraman Sadıkoğlu'nun bu yatı satın aldığını, büyük masraflarla elden geçirdiğini ve turizmin hizmetinde kullanıl-

dığını görmek ne kadar içimi rahatlattı ise de, Savarona yatını müze haline getirmeyi başaramadığım için çok üzülürüm.

Skoll İnternational'la ihracata dönük bira ve malt sanayii

1966 yıllarında İngiltere'de Skoll bira tesislerine sahip sermaye grubu dünya üzerinde yeni bir yayılma stratejisi tespit çalışmaları yapıyordu. Arpa üretebilen ülkede malt üretip malt ticareti yapacak, bira üretecek, ihraç edecekti.

Biz bunu duyunca hemen temasa geçtik. Türkiye'yle ilgilendiler. Rakiplerinin dünya üzerindeki yayılma çabaları da firmayı tahrik ediyordu. Türkiye'yi tetkik ettiler. Bir malt tesisi kurup Türkiye'den malt ihraç edeceklerdi. Bira tesisi kurup bira ihracına yöneleceklerdi.

Arpa konusu tarımla ilgili olduğu için, Türkiye'de hububat üretiminde modern teknikleri kullanmak konusunda da çaba göstermeleri gerekiyordu.

O sıralarda Türkiye'de özel sektör henüz bira üretimine girmemişti. Daha işin başında, konuyu Ankara'ya götürdük. "Yabancı sermayenin ismi var, teknolojisi var, ihracat pazarı var, bu işi biliyor, tarım sektörünün de gelişmesini sağlayacak" dedik.

Ankara'da, "Tarımda yabancı sermayenin, birada yabancı sermayenin ne gereği var?" diye dudak büktüler. Uğraştık, beceremedik.

Anasa

Japonların meşhur Nissan otomotiv firması, Ortadoğu'da büyük bir tesis kurmak istiyordu. Kademeli olarak 100 bin kamyonet yapacaktı. Akbank-İş Bankası-Anadolu Holding ve Sabancı Holding işbirliği yapmaya karar verdik. Japonya'ya koştuk. Uğraştık. Kuruluş yeri, ihracat mükellefiyeti konularında Japonlara kırıcı şartlar ileri sürüldü. Japonlar önce niyetliydi. Sonra niyetleri soğudu. Bu iş de gerçekleşemedi.

Daimler-Benz

Millî savunma ihtiyaçları için ondan bundan kamyon almayalım, kendi kamyonumuzu kendimiz yapalım diye düşündük. Or-

duya en az 8 bin arazi aracı, piyasaya da 22 bin kamyon üretmek için, Daimler-Benz'le anlaştık.

Devlet Planlama Teşkilatı daha başlangıçta, yıllık üretimin yarıdan fazlasını ihraç şartını önümüze koydu. Ankara'ya gittik geldik. Ekonomik, politik şartlar değişti. Daimler-Benz kaçtı. Sonra başka ortaklarla aynı projeyi gerçekleştirmek istedik. Biz 1968'de yola çıkmıştık, 1985 yılında Türkiye'de henüz Mercedes montajı devam ediyor, ciddi bir tesis kurulamıyordu.

Shell'le turistik oteller

Petrol şirketlerinin kârlarının belli kısmı bloke ediliyordu. Shell'in Türkiye'de bloke parası vardı. Yöneticilerini ikna ettik, Antalya ve Alanya'da iki turistik büyük otel yaptıracağız. 1970 yılının parasıyla 700 milyon liralık yatırım öngörülüyor. Shell aynı zamanda İngiltere'den devamlı turist getirip, otelleri dolduracak.

Ankara'ya gittik geldik. "Neden Shell'le ortak oluyorsunuz? Bırakın onları, siz yapın" diye bize akıl öğretmeye kalktılar. Yabancı ortağın önemini anlattık. "O halde İngiltere'den taze para getirsinler. Bloke parayla olmaz" dediler. Proje gerçekleşemedi. Yıllar geçti. Bu arada herkes turizm patlamasından, yabancılara turizm yatırımı yaptırmaktan söz ediyor.

Akçelik

Türkiye'de büyük bir çelik tesisi kurmaya kalktık. Prof. Dr. Memduh Yaşa ve Doç. Dr. Ekrem Pakdemirli'yle Batı Almanların meşhur "Tyessen" firmasıyla pazarlığa gittik, "beraber yapalım" dedik. Sermaye iştirakine yanaşmıyorlar. Zorla ufak bir sermaye koymaya karar verdiler. Bir hesapladık, bizden lisans, know-how diye istedikleri para, koyacakları sermayenin iki katı. "Yok" dedik, "parmağınız taşın altına girmeli. En az yüzde 45 ortak olun ki, projede sorumluluk altına girdiğinizi bilelim..." Uğraş, çaba, razı oldular. Ankara'ya geldik. "Yoook" dediler, "yabancı ortağın nispetini düşürün. Yabancı ortağın payı yüksek olursa, bizi sömürür..." Tersinin söz konusu olduğunu, payı az olursa sömüreceğini anlatamadık.

Projeden vazgeçtik. Sonra Koç Grubu kendi gücüyle en modern makineleri getirip, Asil Çelik'i kurdu. Ama işletemediğinden tesisi devlete devretmek zorunda kaldı. Bizim, yabancı ortağın teknoloji ve yönetimde hâkimiyeti olması konusundaki ısrarımızın haklılığı ortaya çıktı.

Pendik Tersanesi

1970 yılının hemen öncesiydi. Japonlar Türkiye'ye ilgi göstermeye başladılar. Türk hükûmeti Japonlara Pendik'te tersane kurdurmak istiyordu. Japonların teklifi şuydu: "Pendik'te tersane kurarız. Tersane içinde gemi motorları üretimine geçeriz, ilk üç yıl 14'er adet gemi yaparız. Her yıl, bunun yarısı olan 7'şer gemiyi ihraç ederiz. Daha sonra yıllık gemi kapasitesini artırırız. Ama şartımız, ilk üç yıllık dönemde, her yıl 7 gemiyi satın almayı taahhüt edin, bir de sermayenin yüzde 51'ini biz isteriz."

Burada anlaşmazlık çıktı. Ulaştırma Bakanlığı'ndaki bazı yetkililer, "Neden her yıl 7 gemiyi biz alacağız? Sermayenin yüzde 51'i de kamunun olsun" diye itiraz ettiler.

Japonlar özellikle yüzde 51 kamu sermayesini istemiyorlardı. "O zaman KİT oluruz ve elimiz kolumuz bağlı kalır" görüşündeydiler.

Bir işadamları heyetiyle Japonya'ya gitmiştik. Tersaneyi kurmaya talip "İshikavacima Harima" firmasının bizim Sabancı Grubu'yla ilişkisi vardı. Yöneticilerini tanıyordum. "Aman şu iş sürünmesin, bitsin" diye araya girdim. "Türk hazinesi yüzde 49, Japonlar yüzde 49 ortak olsun, yüzde 2'yle İş Bankası devreye girsin, böylece tersane KİT olmaktan kurtulur" dedim. Japonlar razı oldu. İş Bankası'nın bazı idarî güçlükler nedeniyle bu formüle katılamayacağını anladım. "O zaman Akbank yüzde 2 pay alsın" dedim. Japonlar razı. Ankara'daki bazı bürokratlar "Hayır, yüzde 51'ini biz isteriz, yoksa yaptırmayız" diye direttiler. Tersane kurulamadı. Pendik'te milyarlarca liralık inşaat yapıldı, gemi yapılamıyor.

Japon projesi gerçekleşseydi, bugün Türkiye'de bir gemi inşa sanayii doğacak, gemi ihraç ediyor duruma gelecektik. Her şeyden öte, kendi mallarımızı kendi gemilerimizle taşıyabilecektik.

Citroën

1970'li yılların başında, Fransız hükûmeti Citroën için bir gelişme stratejisi çizmiş. Hatırladığıma göre, Türkiye'de, Yugoslavya'da, bir de İspanya'da üç ayrı yatırım yapılacak. Bu üç yatırım birbirinin parçalarını ikmal edecek. Yani ihracat imkânı da mevcut. Citroën Türkiye'de kurulacak fabrikayı yapacak. Benzini az kullanan küçük otomobil üretilecek. Yılda 100 bin ünitelik kapasite öngörülüyor.

"Proje gerçekleşirse, Türkiye-Fransa arasındaki siyasî soğukluk da gider, yakınlaşma olur" diye, iki taraf hükûmetleri bizi teşvik ediyor.

İşe başlamadan Ankara'ya gittim, zamanın hükûmet yetkililerini ziyaret ettim. "Bu işi Türk hükûmeti uygun görüyorsa ben yükün altına gireyim, kolay bir iş değil" dedim. "Tamam, bu iş ülke için faydalı, devam et" dediler. İşe başladık. Uğraştık, didindik, Türkiye'de iç politikada ciddi dalgalanmalar oldu. Ekonomik şartlar, işçi-işveren ilişkileri beklenmeyen gelişmeler gösterdi. Geçen zaman içinde Fransa'da da şartlar değişti. Fransızlar soğudu. Bizim harcadığımız vakit ve emek boşa gitti.

İhracata dönük entegre et sanayii

Edvard Sarıçoban isimli enerjik bir işadamı bana ilginç bir proje getirdi. "Adana'da Sabancı Ailesi'nin geniş toprakları var. Yağ tesisleriniz küspe üretiyor. Yem bol. Yeşil ot mevcut. Civar yörelerde büyükbaş hayvan varlığı bol. Bu hayvanlar normal veya kaçak yoldan, canlı olarak ihraç ediliyor. Zaten cılız hayvanı, daha da cılız ederek satıyoruz. Alacağımız dövizin dörtte biri bile elimize geçmiyor. Gelin, ben size bir entegre tesis kurayım. İhracata yöneltelim, ülkeye döviz getirelim. Bu örnek olur, başkaları da bu işe girer" dedi.

Müteşebbis, ciddi bir kişiydi. Bizi inandırdı. Adana'ya gittik. Çalışmalara başladık. Bu iş hayvan üreticilerine çok yararlı olacak, gelirlerini artıracak, ülkeye döviz getirecekti. Alıcı hazırdı. Projeleri hazırlamaya başladık. Tam o sırada hükûmetin bir kararı açıklandı, özel sektörün et ihracatı yasaklanmıştı.

"Et ihracatını sadece devletin Et ve Balık Kurumu yapar" dediler. Biz şaşırdık. Çalışmaları mecburen durdurduk.

Edvard Sarıçoban küstü. Yurtdışına gitti. Hamburg'da iş kurdu. Şimdi durumu iyiymiş.

O yıllar işin üzerine "ekşi limon" sıkılmasaydı, bugün Adana'da ve bizim projeyi örnek alarak, başka yerlerde, birkaç entegre et tesisi ihracat için çalışıyor olurdu.

Avokado

Avokado, narenciye bölgelerinde yetişen, armut şeklinde, içinde maltaeriği gibi kocaman çekirdeği olan bir meyvedir. Zengin sofralarında makbul bir şeydir. Dünyada çok pahalıya satılıyor.

Dünya pazarlarına İsrail hâkimdir. Bizim Adana bölgesinde, toprak ve iklim müsait, fakat biz bunu yetiştirmeyi bilmiyoruz. Yetiştirmeyi bilsek bile, önemli olan dünya pazarında, zengin pazarlarda satabilmek, bu bambaşka bir beceri istiyor.

Bir Amerikan firması geldi. "Sizin topraklarınızda avokado yetiştirelim. Biz üretimde teknik bilgimizi ortaya koyalım. Çiftlikleriniz var, arsa sizden, ihracatı da biz garanti ederiz" dedi...

Önemli olan, bu işin bizim bölgede örnek teşkil etmesi, başka çiftçilerin de bunu görüp, döviz kazanacak faaliyetlere yönelmesiydi.

Çok arzuladık.

Tam o sıralarda Türkiye'de yabancı sermayeye karşı rüzgârlar gene "ters esmeye" başladı. "Tarım sektöründe yabancı sermayeye gerek yoktur" lafları ortaya atıldı. Yabancılar bu rüzgârlardan üşüdü. Şevkleri söndü.

İşi ucundan tutmaya başladılar, yavaş yavaş da koyuverdiler. Biz bu işi kendi bilgi ve becerimizle yapamayacağımızı, istenilen hedeflere istenilen süratle varamayacağımızı anladık. Bu iş de kaldı.

Konsa

Konsa (Konfeksiyon Sanayii) adıyla bir firma kurmaya karar verdik. "Türkiye'de tekstil sanayii gelişiyor. Bunları olduğu gibi satacağımıza, dikelim, öyle satalım, hem daha fazla insana iş imkânı doğar, hem de daha çok döviz kazanırız" diye düşündük.

Konsa'nın fizibilite etütleri yapıldı. Münip Kendir isimli kıymetli bir tekstil mühendisini yönetici olarak işin başına getirdik.

İşi o kadar büyük tuttuk ki, tam kapasiteye gittiğimizde günde 25 bin pantolon, 25 bin ceket, 10 bin takım elbise dikip ihraç edeceğiz.

Her şey otomatik olarak planlanmasına rağmen, tesislerde direkt olarak, üç beş bin kişinin çalışması gerekiyordu. En az bu kadar da dolaylı istihdam yaratılacaktı. Açıkçası, çok insana iş imkânı doğacaktı.

Çok insana iş imkânı doğacak ama, o sıralarda işçi-işveren ilişkileri en kötü dönemindeydi. Bırakın binlerce işçiyi, on işçi çalıştıran yerde "yangın" vardı... İşçi, işi bırakmış, sendikalar işverenle savaşıyordu. Moralimiz bozuldu.

Üç beş bin kişiyi bir araya getirip, bu işi yürütmenin imkânsızlığını gördük, işi tatil ettik.

Kordsa'nın geriye entegrasyonu

Kordsa 1973 yılında İzmit'te kuruldu. 1975 yılından bu yana taşıt araçları ve uçak lastiklerinin temel maddesi olan kord ara malını üretiyor. Kord bezini dokuyor. Bu tip tesis Avrupa'nın sayılı ülkelerinde mevcut. Avrupa'da dört beş adet kord fabrikası var. Fakat Kordsa bunların en büyük ve en modern olanıdır.

Bu nedenle de ihracat şansımız büyüktür. İran, Irak, Mısır, Yugoslavya gibi ülkelere devamlı ihracat yapıyoruz. Bazı Avrupa ülkelerine Rusya'ya, Çin'e bile kord bezi satabileceğimizi gördük.

Pazarımız var. Kaliteyi tutturduk. Firmayı tanıttık. Daha fazla ihracat yapmak için tesisi geliştirmemiz gerekiyor. Bir yandan kapasiteyi artırmaya başladık, diğer yandan da tesisin dışa bağımlılığını azaltmak, hammaddesini Türkiye'de üretmek için çalışmalara giriştik. Etütler, projeler yaptık.

Dünya Bankası'nın özel sektöre kredi veren kuruluşu İFC'nin uzmanları geldiler. Firmayı, tesisi bir yıl süreyle incelediler. Başarılı buldular. Türkiye'nin kredi itibarının en fazla tartışıldığı 1980 yılında Kordsa'nın hammaddesi olan özel endüstriyel kimyevî iplik üretmek için İFC, 40 milyon dolar döviz kredisi verdi.

Kredi hazır. Biz kullanmıyoruz. Israr ediyorlar "kullanın" diye. Biz "istemiyoruz" diyoruz.

Çok önemli bir sebebimiz vardı: o günlerde birçok tesisimiz kur riskinden perişan duruma düşmüştü. Daha önce Amerika'dan, 1 dolar 17 Türk lirasıyken kullandığımız kredileri, 1 dolar 150 lira hesabıyla bizden istiyorlardı. Sonra, 1 dolar için 450 - 500 lira öder olduk.

Biz, Maliye Bakanlığı'nın kararnamelerine güvenerek, sigorta primini ödeyip sabit kurdan borçlandığımızı sanırken, bir kararname değişikliği, bizi tahmin ve tahammül edemeyeceğimiz borçlar altına sokmuştu. Bu korkuyla İFC kredisini kullanamadık.

Lassa'da konveyör bandı üretimi

Lassa 1974 yılında kuruldu. 1978 yılından bu yana lastik üretiyor. 3 500 halk ortağı var. Halka açık bir şirket. Türkiye'nin en büyük lastik fabrikası. Yılda 2 milyon lastik üretme gücü var. Türkiye'nin en fazla lastik ihraç eden tesisidir.

Bu tesise ufak bir ilaveyle, konveyör bant üretecektik. Konveyör bant, özellikle madenciliğin gelişmesi için şarttır. Ayrıca, sa-

nayide otomasyonun temelidir. Türkiye'de henüz büyük ölçüde ileri teknolojiyle üretim yapılmıyor.

Bütün projeleri hazırladık. Siparişleri vereceğiz. Lassa'nın kur riski sorunu ortaya çıktı.

Anadolu tabiriyle, "ev başımıza çökmüş". Bizim düğünü düşünmeye mecalimiz mi kaldı? Mevcutların zorluklarını göğüsleyemezken yeni yükü göze alamadık. Konveyör bant projesini unuttuk.

Bundan ekonomi zarar gördü. Daha kaç yıl böyle bir proje ele alınamaz. Madenlerde otomasyon gecikir. Dışarıya döviz akımı devam eder.

Aynı nedenle, Lassa'nın üretim programında bulunan, yol dışı lastikler, inşaat makineleri lastikleri üretimi de yıllarca gecikti.

İnsa'nın halı ipliği tesisleri

İnsa, Sabancı Topluluğu'nun sermayesinin yüzde 55'ine sahip olduğu, yılda 6 bin ton, Naylon 6 tekstil ipliği üreten bir sanayi kuruluşudur. 1967 yılında kurulan bu tesise 1977 yılında bir ilave yaptık. Pilot bir tesis ekledik. Makine halısı dokumak için iplik üretiyoruz. Fakat kapasitemiz küçük.

Araştırmalarımıza göre, Türkiye'de makine halıcılığının ihracata yönelmesindeki engellerden önemli biri, iplik kalitesinin dünya standardında olmayışıdır.

Dünya standardında üretim için, İnsa'nın halı ipliği tesislerini geliştirmeyi projelendirdik. Yabancı teknolojiyi bulduk. Makineleri tespit ettik.

Bir taraftan içeride faizin beklenmedik şekilde yükselmesi, dövizin pahalılaşması, öte yandan iç piyasaya standart olmayan kaliteyle, halı dokumak üzere kurulmuş tesislerin iç talepteki daralma nedeniyle ciddi sorunlarla karşılaşmaları projeyi gerçekleştirmemize imkân vermedi.

Marsa'nın gübre ve yem fabrikası projesi

Marsa, Türkiye'nin en büyük nebatî yağ ve margarin fabrikalarından biridir. Nebatî yağ üretirken küspe, linter pamuğu, kabuk, yağ asidi ve oksijen gibi yan ürünler de çıkıyor.

Küspe ancak hükûmet izin verirse ihraç edilebiliyor. Aksi halde, olduğu gibi hayvan yemi olarak kullanılıyor. Kabuklar genellikle yakılıyor. "Bu tesisin artıklarını iki şekilde değerlendirelim,

bir gübre fabrikası ve bir de hayvan yemi tesisi kuralım" diye yola çıktık.

Projeleri hazırladık. Tesisin kuruluş yeri konusunda engeller çıktı. Bu engeller o kadar değişik alanlara yayıldı ki, tahmin edilemez. İş "Bu bir sanayi yatırımı mı, yoksa tarım yatırımı mı?" tartışmasına kadar varınca, çalışmaları durdurmak zorunda kaldık.

Akkardan transmisyon mili projesi

Akkardan 1972 yılında kuruldu. Otomotiv sanayiinin en önemli parçaları olan "şaft" imal ediyordu.

Türkiye'de otomotiv sanayii gelişiyor, yerli olarak daha çok parça üretilsin isteniyordu. Otomotiv sanayiinde teknoloji çok önemlidir. Akkardan'ın daha başka otomotiv parçaları üretimine yönelmesini istedik. Dünyanın bu sahada tanınmış firmalarından Hardy Spicer'la işbirliği anlaşması sağlamak için yola çıktık. Uğraştık didindik, sonunda başardık. Bu tanınmış firmayı Akkardan'a ortak olmaya razı ettik.

Akkardan'a ortak olacaklar, kendi teknolojilerini getirip, ithal ettiğimiz otomotiv parçalarının çoğunu burada yapacaklar, biz sevinçliyiz. Anlaşmayı imzaladık. Törenler yaptık. Şampanyalar içildi.

Anlaşma Ankara'ya gitti. Bir yetkili, "Durun bakalım" dedi, "siz Türk firmasını İngiliz'e peşkeş çekiyorsunuz... Ne lüzumu var İngiliz'in, siz yapın bu işi. Tesis sizin değil mi? Havadan adamı ortak etmenin gereği ne?.." Derdimizi anlatamadık. Yapabileceğimiz parçaların tamamını, uzun yıllar otomotiv sanayii döviz ödeyerek ithal etmek zorunda kaldı.

Sasa'nın ölü buharı

Sasa çok büyük bir tesistir. 1966 yılında kuruldu. Adana'da tek bir çatı altında DMT, polimer, elyaf, tops, vatka-tela, pet-şişe, iplik üretiliyor. Bu işlerde fazla miktarda buhara ihtiyaç var, biz de devamlı üretiyoruz. Buhar önce üretimde kullanılıyor, kalanı atılıyor. Devamlı da kullanılmadığından buharı arada, boşuna havaya bırakıyoruz.

Herkes enerji tasarrufundan söz ederken, biz göğe buhar salıveriyoruz. "Bir tesis kuralım, 'boşa giden artık buharla' elektrik üretelim, hem tasarruf sağlarız, hem de enerji yokluğunda elektrik üretiriz" diye düşündük.

Hiçbir işletme masrafı yoktu. Havaya saldığımız buharı elektrik haline getirecektik.

Ankara'da yetkililer bize, "Yok" dediler, "siz elektrik üretemezsiniz... Elektriği sadece devlet üretir". Başka anlatımla bize, "Bırakın buhar havaya gitsin" demekti bu.

Biz "Elektrik bulamıyoruz. Tesisler duruyor" diye yakındık... "Ne yapalım" dediler, "biz elektriği programlı dağıtıyoruz. Herkesin ne kadar kesintisi varsa, siz de hakkınıza razı olun." "Üretim duraklar mı? Ekonomi zarar eder mi?" Kimse bunu düşünmüyordu.

Sasa'nın buharı yıllarca havaya salındı.

Yıllarca herkes enerji tasarrufundan, elektrik yokluğundan şikâyet etti durdu.

DMT üretimini iki katına çıkarma projesi

Sasa bünyesi içinde, Türkiye'nin tek DMT tesisi de vardır. DMT, petrokimya sanayiinin temel maddelerinden biridir. Esas ismi "dimetil tereftalat"tır. Dünyaca tanınmış Dynamit Nobel teknolojisiyle yılda 60 bin ton DMT üretiyoruz. Bunun bir bölümü içerde kullanılıyor, kalanı ihraç ediyoruz.

Biz bu tesisin makinelerini satın almaya gittiğimizde gördük ki, kimya tesislerinin aslı bir yığın borudur. Boru biraz genişlerse, tesisin kapasitesi de büyüyor, bunu da öğrendik. Borular geniş tutuldu.

Bu heyecanla kapasiteyi artırma hayalindeyken, Ankara'da yetkililer, "Durun bakalım Sabancılar" dediler, "siz bu işi iki katına çıkarırsanız tekel olursunuz. Biz bunu devlet kuruluşu Petkim'e yaptıracağız... Siz yapamazsınız."

Aradan yıllar geçti. Sabancı Topluluğu'nun DMT tesisinin kapasitesini iki misline çıkarttırmadılar ama bu işi Petkim'e yaptırmakta da geciktiler. Sonuçta ekonomi kaybetti.

Sabancı Konferans Salonu

TÜSİAD Yönetim Kurulu başkanlığım sırasında ise, Fransa'daki TÜSİAD karşıtı olan "Patronat Français"yle çeşitli temaslarda bulunulmuş, heyetler halinde karşılıklı ziyaretler yapılmıştı. Beni Paris'te yapılacak Avrupa Birliği ön çalışma toplantılarına davet ettiler ve gittim. "Place de Congress" denilen Kongre Sarayı'ndaki toplantıya gittim. Salona hayran oldum. İki bin kişinin oturdu-

ğu koltukların şeklini, her koltukta bulunan çeviri için hazır kulaklıkları, sahneyi, perdeyi, avizeleri, duvar apliklerini inceledim. Tuvaletlere varıncaya kadar gezdim. Mimarîdeki zarafet beni o kadar etkiledi ki, kahve molasında, Bedrettin Dalan'ı telefonla aradım. O heyecanla Kongre Salonu'nu anlattım. İstanbul'un böyle salonlara ihtiyacı olduğunu, izin verdikleri takdirde, ikiz kulelerin arasında olan ve inşaatı devam eden konferans salonunun kapasitesini yedi yüzden iki bine çıkarabileceğimi anlattım. Bu nedenle kaybedeceğimiz ofisler için kuleleri ikişer kat daha yükseltmeye izin istedim. Maalesef izin alamadım. İstanbul'a döndüğümdeki ziyaretlerim, ısrarlarım fayda etmedi.

"Böyle bir konferans salonuna İstanbul'un ihtiyacı var. Bunu Belediye yapmaya kalksa büyük paralar ödeyecek. Isıtma, soğutma, aydınlatma, temizleme için çeşitli teknisyen ve elemanlara ihtiyaç olacak, iki bin kişilik salonun otoparka ihtiyacı var. Halbuki Sabancı kulelerinin altında ve bahçede zaten otopark var" dedim. Ama emsal olur endişesiyle maalesef bu izin verilmedi. İzin alabilseydim İstanbul daha 2000'li yılların başında iki bin kişilik Avrupa standartlarını aşacak mükemmellikte bir salona kavuşmuş olacaktı. Ama olmadı, yapamadım, yaptırmadılar. Yani Türkçe'si başaramadım.

Seneler sonra bugün 4. Levent'te Sabancı kulelerinden daha yüksek binaları görünce memnun oluyorum. Kulelerin açılışında yaptığım konuşmamda, "Bunlar bir başlangıç, Tanrım bana daha yükseklerinin yapıldığını göstersin" demiştim. Sadece Sabancı'nın değil, ülkemin kalkınmasının işareti olacak binalara ihtiyaç olduğunu belirtmiştim. Ama "Mademki Sabancı kulelerinden daha yüksek katlı binalara izin verilebiliyordu, bizim binalara iki kat daha izin verilseydi de iki bin kişilik konferans salonu yapılabilseydi fena mı olurdu..." diyerek hayıflanmaktan kendimi alamıyorum.

Sakıp Sabancı Medical Center

Çocukluğumda geçirdiğim rahatsızlıklar nedeniyle, bir teşhis için doktorlar ve hastaneler arasında nasıl dolaştırıldığımı hatırlıyorum. Daha sonraki yıllarda gerek kızım Dilek'in, gerekse oğlum Metin'in tedavileri için Avrupa ve Amerika'ya yaptığım gezilerde tek hastane yerine Medical Center denilen sağlık merkezleri de olduğunu görmüştüm.

Yıllar sonra kalp kapakçığı ameliyatı olmak için Houston'a git-

tiğimde, Medical Center'ı inceledim. "Bunun benzerleri neden ülkemde yok?.." diye kıskandım.

Sağlık merkezlerinde bulunan Hilton gibi, Marriot gibi dünyaca meşhur otel zincirine ait otel fiyatlarının şehir merkezlerindeki fiyatlardan ucuz oluşları dikkatimi çekti. Sağlık hizmetlerinin hayatî önem taşıması nedeniyle, bu bölgelerdeki otellere vergi muafiyetleri gibi bazı teşvikler, şehirde 300-400 dolar olan otel fiyatlarının bu merkezlerde 125-150 dolara kadar indirilmesine imkân vermiş. Hasta, otele yakınıyla birlikte yerleşince hem otellerin, hem de hastanelerin servis araçlarıyla, hatta bazen yeraltı veya yerüstü "sky bridge" denilen, her tarafı camla kapalı geçitlerden hastanelere kolaylıkla ulaşılabiliyor. Otellerin lobilerinde, hastane-otel bağlantı galerilerinde butikler, lokantalar, eczaneler, kuaförler, seyahat acenteleri, hatta barları bile var. "McDonald's" yirmi dört saat açık. Bütün hastanelerle tahlil laboratuvarları ve doktorların hastane dışındaki muayenehaneleri internet bağlantılı. Doktorun muayenehanesinde (ki genellikle hastane dışındaki ayrı bir bina oluyor) alınan kanın, idrarın veya dışkının tahlil neticeleri yahut Mr gibi, cat-scan gibi, röntgen gibi çekimlerin neticeleri, bu çekimleri okuyarak değerlendirecek uzman doktora ve muayeneden sorumlu doktora anında bildirilebiliyor. Otomobiliyle gelen hastaya veya ziyaretçisine bedava otopark imkânı sağlanmış oluyor. Bir de İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde aracıyla hastaneye giden hastaları veya ziyaretçileri düşünün.

ABD'de örneklerini gördüğüm bir sağlık merkezini İstanbul'da yapma fikrini, zamanın Sağlık bakanı Osman Durmuş'a anlatmıştım. Kendisiyle Baltalimanı Kemik Hastanesi'nin restorasyonu ve ek inşaatları için 2 milyon Amerikan doları bağışta bulunmam vesilesiyle yapılan imza töreninden sonraki sohbette, böyle bir arsa tahsisi yapıldığı takdirde, su, elektrik, telefon, internet, doğalgaz, kanalizasyon gibi altyapıyı yapacağımı, hastaneler için uygun parseller ayrılacağını, imar izinleri alınmış arsaların, hastane yapacak müteşebbislere tahsis edilebileceğini söyledim. Anlattıklarımı beğendi. Bu proje için İstanbul Kartal-Maltepe'de, hafta sonları açık oto pazarı yapılan 250-300 dönüm araziyi tahsis edebileceklerini bana söyledi. Yaptırdığım araştırmada, en son ve modern sağlık merkezinin Amerika'daki Miami'de yapıldığını öğrenerek, o projeyi yapanlarla temasa geçtim. Projeler hazırlattım. Böyle bir projeye katkıda bulunabilecek arkadaşlarımla görüştüm. Fikri beğendiler. Bütün altyapı yanında idare merkez binasının da tarafımdan yapılmasının uygun olacağı konusunda da mu-

tabakata vardık. Hatta, yönetim prensipleri üzerinde de bir hayli çalıştık. Ancak adı geçen arazinin bir bölümünün, hemen E 5'in karşı tarafındaki Jandarma Kışlası'na ait olduğu ortaya çıktı. İçişleri, Millî Savunma ve Sağlık bakanlıkları arasında şartlı tahsis yapılabilir mi konusuna da eğildim. Olmadı yapamadım, yani başaramadım. Yapamadım da ne oldu? Geçenlerde gazetelerden okudum. O alanın park yapılması projelerine başlanmış. Tabiî park da lazım. Ama parkta sağlıklı insanın dolaşması için hastane lazım, anlatamadım.

Kanaatim o ki, sivri sol görüşe sahip kafalılar, SSCB'de olan değişimin farkında dahi olamadı. Çünkü bu kafalar, Stalinci ve Maocu görüşle, Gorbaçov'un ne yapmak istediğini dahi anlayamadı. Anlayamadıkları gibi, benim yapamadıklarımda da rol oynadılar. Bu kafadakilerin frenlerinden 70 milyon insan çok şey kaybetti.

Özelleştirmenin, yap-işlet-devret, felsefesinin önemini bir türlü kavrayamadılar. Yeşilköy'de Atatürk Havalimanı gibi bir numune ortadayken, devlet kasasından on kuruş çıkmadan, Avrupa'da eşi az bulunan böyle bir havaalanı inşaatının yapılmasından da ders almadılar.

Çanakkale Boğazı, İzmit Körfez geçidi, İstanbul Boğazı tüp geçit projeleri hep o kafalar yüzünden hâlâ beklemededir. Süleyman Demirel, Atatürk Havalimanı açılışında yaptığı konuşmada bunun altını çizdi. Bu projenin beş yıl gecikmesinin vebalini birilerinin çekmesi lazım geldiğini ince bir hicivle dile getirdi. Bu kafadakiler, yabancı sermayeye de karşıdırlar. Örnekleri de komik: yabancı sermaye Almanya'yı perişan etmişmiş. 1945'te yerle bir olan Almanya'nın bu yabancı sermayeyle ayağa kalktığını görmeyip, "Almanya'yı perişan etti" diyenlere ben de, "Gözünü seveyim, gelse de bizi de perişan etse, Almanya gibi paramızın değeri bir saygınlık kazansa" diyorum.

Diyeceksiniz ki: "Sabancı neden üzülüyorsun, paran yanında kalsın, boş ver." Boş veremiyorum. Bütün mesele burada. Anamdam, babamdan böyle gördüm vaktiyle. Sadaka alan, dolayısıyla sadaka almanın ne olduğunu bilen rahmetlilerin, imkânları olunca aynı köye gelip, yağ, kumaş ve para dağıtırken gözlerindeki mutluluğu görerek büyüdüm ben. Baltalimanı Metin Sabancı Kemik Hastanesi açılışında, odaları ziyaret ederken, hastaların bakışlarıyla teşekkürlerindeki huzuru hangi parayla alabilirim ki? Şayet izin verselerdi, bu hastaneler yapılsaydı kim bilir daha ne dualar alırdım.

Onuncu bölüm

Sona doğru

68

Nereden nereye?

1906 yılında Akçakaya köyünde doğan babam, 1921 yılında Adana'da pamuk işçiliğine başladığında ve hatta 1935 yılında Boduroğlu Fabrikası'nda yer kiralayıp çırçır makinesi işletmeye heveslendiğinde, acaba bir gün Bossa gibi bir tesise sahip olabileceğini hayal edebilmiş midir?

Acaba babam, Bossa'yı kurarken, fabrikanın bugünkü büyüklüğe erişebileceğini düşünebilmiş midir?

Bırakınız Hacı Ömer'in hayallerini, o günlerin Türkiye'sinde, iki kara taşın buğday öğüttüğü değirmenin "fabrika" sayıldığı günlerde, Sabancı Ailesi'nin iş hayatında belli bir noktaya geldikten sonra ismini dünyanın devleri Toyota, Philip Morris, DuPont, Carrefour, Bekaert, Kraft Jacobs Suchard, Danone, BNP, Dresdner Bank, Yazaki ve Hoechst gibi kuruluşlarla Sabancı ismini bir araya getiren ve yüzde elli-yüzde elli ortaklık esasına dayanan kuruluşlar ortaya çıkarabileceğini kim hayal edebilirdi?

Bu, Sabancı Topluluğu'nun çizgisinin ötesinde, Türkiye'nin gelişme çizgisini de göstermektedir.

1943 yılından önce doğanların nüfus kâğıtlarının iç kapaklarında, "Ekmek kartı verilmiştir", "3 metre Sümerbank basması verilmiştir", "1 kilo şeker verilmiştir" damgaları doludur.

1950'li yıllara kadar Türkiye'de her aile sandığının bir köşesinde beklenmedik ölüm olaylarında kullanmak üzere 3 metre kefenlik patiska ile bir kalıp sabun saklanırdı. Acil durumlarda 3 metre patiska bulmak bile bir sorun teşkil ederdi.

İşte o Türkiye, otuz beş yıl sonra tekstil ihracatçısı oldu. Ve hatta Batı'nın dev tekstil sanayi öncüleri Türk mallarının kendi ülkelerine akışını önlemek için, kotalar uygulamaya başladılar.

1950'li yıllara kadar atlara, merkeplere nal, nallar için çivi ithal

eden Türkiye'de bir Sabancı Ailesi önce otomobil lastiği, sonra otomobil ihraç edecek çizgiye ulaştı.

Kord ihraç ediyor. DMT ihraç ediyor. Tesislerinde üretilen kord, DMT gibi ileri derecede teknolojiye dayalı gerçek temel sanayi ürünlerinde, toplam üretimin yarıya yakın kısmını ihraç edebilmemiz elli yıl önce değil, yirmi yıl önce bile hayal edilemeyecek gelişmelerdir.

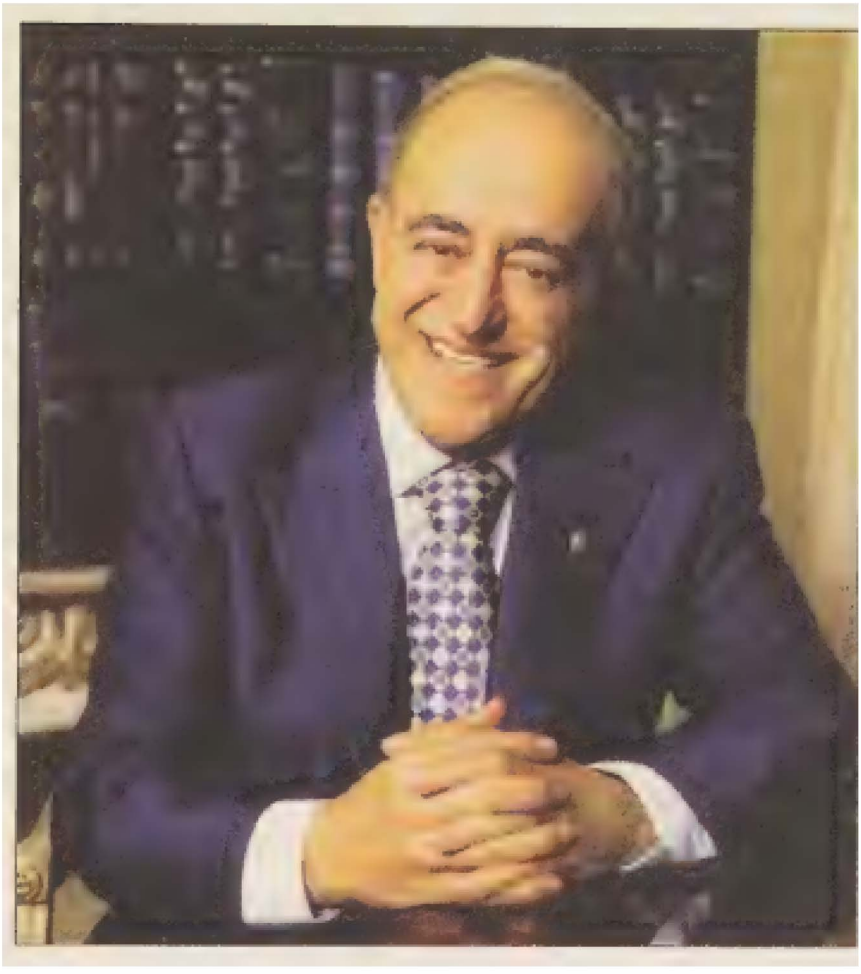
Çünkü bu malları dünya pazarlarında satan rakiplerimiz, yıllarca önce kurulmuş, ünü dünyaya yayılmış, dev, çokuluslu şirketlerdir. Bu malların kullanıcıları ve alıcıları da, kalite ve fiyata önem veren, ileri teknolojiyle üretim yapan, dünyanın dev, çokuluslu şirketleridir.

Türkiye için, pamuk satmak ihraç sayılırdı. Pamuğun çekirdeğini ayırmak sanayi sayıldı. Sonra iplik yapıp ihraç etmeyi başarı olarak gördük. Zeytinyağını teneke içinde satınca, "Sanayi ürünü ihraç ediyoruz..." diye sevindik. Sonra bez, kumaş sattık.

Şimdi lastik, kord, DMT gibi teknolojiye dayalı gerçek sanayi ürünlerini dünyanın en gelişmiş ülkelerine ihraç ediyoruz.

Bunlar kısa bir insan ömründe önemli gelişmelerdir. Hem bizim ailemiz için, hem de ülkemiz için...

Son söz: "İşte, bu da benim hayatım!"



1933 yılında başlayan hayatımın, ilginç saydığım yönlerini anlatmaya çalıştım.

Bizim neslimiz, Türkiye'de her şeyi "belleme" çağını yaşamış nesil olduğundan, bu tip bir anlatımı kolaylaştıracak günlük notlardan, belgelerden yoksunuz. Günlük not tutmayı, tarihleri bir yere kaydetmeyi, her olayı bir "memo"yla belgelemeyi geç öğrendik.

Onun için, anlattıklarımda belli bölümlerde tarih, olay ve isim hataları bulunabilir.

Önemli olan bu yazdıklarımı okuyanların, kitabın son sayfasını çevirdikten sonra kendi kendilerine yapacakları değerlendirmedir.

"Sakıp Sabancı ne yaptı?"

Her şeyden önce Sakıp Sabancı'nın da bir insan olduğu, insanların hatalarıyla, sevaplarıyla bir arada değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Eğer terazide sevap kefesi ağır basıyorsa, ne mutlu bana...

Bu kitabı okuyanlardan bazılarının, "Sakıp Sabancı acaba bunları neden yazdı, buna neden lüzum duydu?" diye tenkitte bulunmalarını da bekliyor ve bunu normal karşılıyorum.

İnsan tabiatının normal bir yanı da budur: insanlar çok kere olumlu gelişmeleri normal sayıp, belli hataları abartmak da isteyebilirler, özellikle Türkiye'de "menfi" düşünceyi satmak çok daha kolaydır.

Eğer ben, Akçakaya köyünde Hacı Ömer Ağa'nın oğlu Sakıp olarak hayatımı sürdürseydim, yaşamım, düşüncelerim, yaptıklarım kimsenin ilgisini çekmeyecekti.

Ama şimdi Sabancı Ailesi olarak Türk ekonomisinde belli bir yere geldik. Otuz bin kişiye iş, otuz bin kişiye aş sağlayacak tarım, sanayi işletmeleri, banka, sigorta, ihracat kuruluşları ortaya çıkardık. Ülke ekonomisine üretimimizle, ülke hazinesine vergilerimizle katkıda bulunuyoruz.

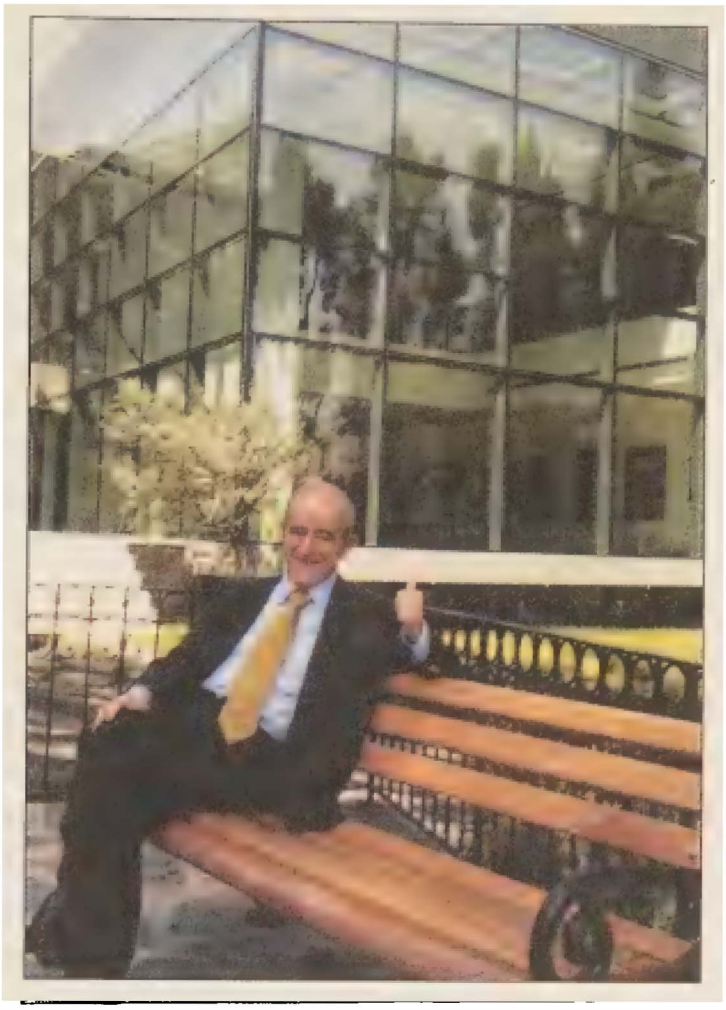
Vakıf kurduk. Yurdun elliyi aşkın yerleşim yerinde yüz onu aşkın kalıcı eser meydana getirdik. Burslarımızla, yirmi bine yakın genç, üniversite mezunu oldu. Bin kadar genç, her ay aldıkları bursla üniversite tahsillerini sürdürüyorlar.

Böyle bir ailenin ferdi olarak, Sakıp Sabancı'yı beğenenler olabileceği gibi belli yönlerden tenkit edenlerin bulunması da normaldir.

Sabancı Topluluğu'nda 1980 yılında çalışmaya başlayan, yirmi bir yıl bana arkadaşlık eden Prof. Dr. Güngör Uras'ın çalışma odasında asılı bir İngilizce levha dikkatimi çeker. Bu levha aynen şöyledir:

"To avoid criticism:
do nothing,
say nothing,
be nothing."

Türkçe'si şöyle: "Eğer tenkit edilmek istemiyorsan: hiçbir şey yapma, hiçbir şey konuşma, hiçbir şey olma..." İşte, bu da benim hayatım!



Sakıp Sabancı Müzesi galerilerinden birinin önündeki bahçede.

İçindekiler

Giriş 7

Yetmiş yıla sığması zor işler 9
"Kader-kısmet" diye bir şey var 25
Zamanla oluşan Sabancı karakteri
(Hayat insanı yoğuruyor) 31
Ulusal kalkınmaya katkılarımız 39
Bir de baktık ki altmış yıllık sanayici oluvermişiz 45

Birinci bölüm
Babam, ailem ve yetişme yıllarım 47
1. Akçakaya köyünde başlayan hikâyemiz 49
2. O yılların Adana'sı 55
3. Babamın hamallık yılları 59
4. Babamın annemle evlenmesi ve
Adana'ya yerleşmeleri 63
5. Adana'ya gelen Kayserililer 67
6. Gelişen ilişkiler 71
7. Acı tatlı günleriyle çocukluğum, gençliğim 77
8. Kendi kanatlarımla uçmayı öğreniyorum 85
9. Babam bir derviş gibi yaşardı 93
10. Bizde aile birliği çok önemlidir 99
11. Tutumlu olmak mayamıza işlemiş 101
12. Babamın ilk sanayi tecrübesi 105
13. Akbank hayatımıza giriyor 109
14. Bossa ilk gururumuzdu 111
15. İşin "danası"yla uğraşmaktan "anası"na
vakit kalmıyordu 117
16. Kardeşlerim 119
İhsan 120
Hacı 123
Şevket 125
Erol 127
Özdemir 129
17. Evliliğim 133
18. Çocuklarım 139

19. Emirgân'daki Atlı Köşk 143
20. Ortaklık gemisi neden yürümedi? 149

İkinci bölüm
Kardeşlerimle bölüştüğüm iş hayatım 153
21. Babamın ölümü ve işleri ele alışımız 155
22. Tanıdığımız askerler, siviller ve beraber çalıştıklarımız ..163

Üçüncü bölüm
Sabancı kardeşlerin ilk büyük iş deneyimleri 179
23. Sasa 181
24. İnsa 197
25. Teksa 199
26. Çimsa 201
27. Temsa 203
28. Yünsa 207
29. Sigorta 209
30. Kordsa 211
31. Lassa / Brisa 217
32. Yapı ve Kredi Bankası ve Garanti Bankası ortaklığımız ..227
33. Yurtdışındaki Sabancı kuruluşları 235
Exsa Handels GmbH 235
Holsa 236
Sabancı Bank Ltd. (Ak İnternational Ltd.) 237
Universal Trading (Jersey) Ltd. 238
34. 1980'den sonra satın aldığımız hisseler 241

Dördüncü bölüm
2000'li yıllarda Sabancı Topluluğu 247
35. Banka ve sigorta 251
Akbank 251
Sabancı Bank 252
Sabancı Bank (Guernsey) Ltd. 252
BNP-Ak-Dresdner Bank 253
BNP-Ak-Dresdner Finansal Kiralama 253
Ak Yatırım ve Menkul Değerler 253
Ak Yatırım Ortaklığı 254
Ak Portföy Yönetimi 254
Aksigorta 254
Ak Emeklilik 255
36. Otomotiv 257

Toyotasa 257
Temsa 257
Yazakisa 258
Akkardansa 258
37. Lastik ve takviye malzemeleri 259
Brisa 259
DuPont-Sabancı İnternational LLC (Dusa) 260
Beksa 261
Sakosa (Hoecsa) 261
Enerjisa 262
38. Kimya 265
DuPontsa B.V. 265
Pilsa 267
İnsa 267
39. Tekstil 269
Bossa 269
Yünsa 270
Exsa A.Ş. 270
40. Çimento 271
Akçansa 271
Çimsa 271
Oysa Niğde Çimento 272
Oysa İskenderun Çimento 272
Karçimsa 273
41. Gıda 275
Marsa KJS 275
Sapeksa 275
Gıdasa ve Piyale markası 275
42. Perakendecilik 279
Carrefoursa 279
Diasa 280
Teknosa 280
43. Kâğıt ve ambalaj malzemeleri 283
Olmuksa 283
Dönkasan 283
44. Dış ilişkiler 285
Universal Trading (Jersey) Ltd. 285
Exsa (UK) Ltd. 285
Holsa İnc. 285
45. Bilgi ve telekomünikasyon 287
Sabancı Telekom 287

I-Bimsa 287
46. Turizm 289
47. Sigara ve tütüncülük 291
Philsa 291
Philip Morrissa 291
48. Sabancı Topluluğu'nun uluslararası işbirliğindeki öncülüğü 293

Beşinci bölüm
Ekonomik ve sosyal hayatta sorumluluklarım, aldığım ödüller ve kitaplarım 299
49. Ekonomik ve sosyal hayatta sorumluluklarım, aldığım ödüller 301
50. Elinizdeki kitap dahil on dört kitabım yayımlandı 307

Altıncı bölüm
Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri 313
51. Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri 315
Türkân Sabancı Görme Engelliler Okulu 316
Metin Sabancı Spastik Çocuklar Rehabilitasyon Merkezi 316
Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek Lisesi 317
Sevil Sabancı Altınokta Körler Eğitim ve Kültür Merkezi 317
Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu 318
Sakıp Sabancı Lisesi 318
52. Bana şeref veren "fahrî doktorluk" ödülleri 319
53. Yurtiçi ve yurtdışı "fahrî hemşehrilik" onurları 323
54. Atlı Köşk'te Sakıp Sabancı Resim ve Hat Koleksiyonu Müzesi 325
55. Sakıp Sabancı Koleksiyonu yurtdışında 329
56. Vakıf kurmamızın hikâyesi (Vaksa) 333
57. Sabancı Center 347
58. Sabancı Üniversitesi 351

Yedinci bölüm
Sanayide kurumlaşma 363
59. Sanayide kurumlaşma 365
60. Kurumlaşmaya ve yöneticinin önemine inanırım 367
61. Şirket aileye göre şekillenemez 371

Sekizinci bölüm
Yurtdışında ilişkiler, dostluklar, olaylar 375
62. Jimmy Carter'ın daveti 377

63. Beyaz Saray'ın iki defa misafiri oldum 381
64. İMF ve Dünya Bankası toplantıları 387
65. Cenevre'de bir toplantı 391
66. Fransa 395

Dokuzuncu bölüm
Başaramadıklarım 403
67. Başaramadıklarım 405
Atlanta Georgia'daki Jimmy Carter Center'da Atatürk Kulesi 407
Akdeniz Sulh Vakfı 412
Avrupa Birliği nezdinde Türkiye'yi temsil edecek saygın kişiler ve TBMM'deki azınlık temsilcileri 413
New York Plaza Oteli 414
Yurtdışında bir Türk bankası 415
Sabancı Üniversitesi Maslak Kampüsü 415
Savarona yatı 416
Skoll İnternational'la ihracata dönük bira ve malt sanayii 418
Anasa 418
Daimler-Benz 418
Shell'le turistik oteller 419
Akçelik 419
Pendik Tersanesi 420
Citroën 420
İhracata dönük entegre et sanayii 421
Avokado 421
Konsa 422
Kordsa'nın geriye entegrasyonu 423
Lassa'da konveyör bandı üretimi 423
İnsa'nın halı ipliği tesisleri 424
Marsa'nın gübre ve yem fabrikası projesi 424
Akkardan transmisyon mili projesi 425
Sasa'nın ölü buharı 425
DMT üretimini iki katına çıkarma projesi 426
Sabancı Konferans Salonu 426
Sakıp Sabancı Medical Center 427

Onuncu bölüm
Sona doğru 431
68. Nereden nereye? 433
69. Son söz: "İşte, bu da benim hayatım!" 435

...bıraktığım yerden

Hayatım

Sakıp Sabancı

"Hayat hikâyemi 1985'te *İşte Hayatım* başlığıyla yayımlamıştım. 1985 yılından bu yana çok şeyler oldu. Hayat hikâyemde ailemi, çocukluğumu, iş hayatımın ilk yıllarını anlattığım bölümlere, 1985 yılından 2003 yılının sonlarına kadar olan biteni ekledim, ... *bıraktığım yerden Hayatım* adını verdiğim bu kitap ortaya çıktı. Hayatta doyamadığım bir şey varsa, o da para değil, çalışmaktır. Çünkü çok kısa sürede, harcayamayacağım kadar paraya, bana yetecek kadar varlığa kavuştum. Ama çalışmak, bir işi başarmak, paradan farklı şeylerdir. Futbolcunun gol atması, bestekârın eserini tamamlaması gibi bir şey."

Sakıp Sabancı, 7 nisan 1933'te Kayseri'nin Akçakaya köyünde fakir bir çiftçi ailesinin çocuğu olarak dünyaya geldi. Çok genç yaşlarda, Bossa Un Fabrikası'nda veznedarlıkla iş hayatına başladı. Sırasıyla, çiftlik müdürü ve Bossa Tekstil İşletmesi müdürü oldu. Babasının 1966'da vefatından sonra kurulan Sabancı Holding'in yönetim kurulu başkanlığına getirildi. Halen bu görevi yanında Sabancı Holdin bağlı çok sayıda kuruluşun yönetim kurulu başkanlığını ve mura üyeliklerini yapmaktadır. Evli ve üç çocuk babası olan Sabancı' *İşte Hayatım; Para Başarının Mükâfatıdır; Gönül Galerimden; Rusya'dan Amerika'ya: Gezdiklerim Gördüklerim; Ücret Pazar mı, Koyun Pazarlığı mı?; Değişen ve Gelişen Türkiye; Daha Faz Daha Fazla Aş; Doğu Anadolu Raporu; Başarı Şimdi Aslanın Ağz Hayat Bazen Tatlıdır*; biri İngilizce diğeri Japonca yayımlanan *is My Life* ve İngilizce yayımlanan *Turkey: Changing and Devel* adlı on üç kitabı vardır.

ISBN 975-293-1

KQ-974-837

DK DOĞAN KİTAP

SKB 302844 ÜLS

9 789752 931817