

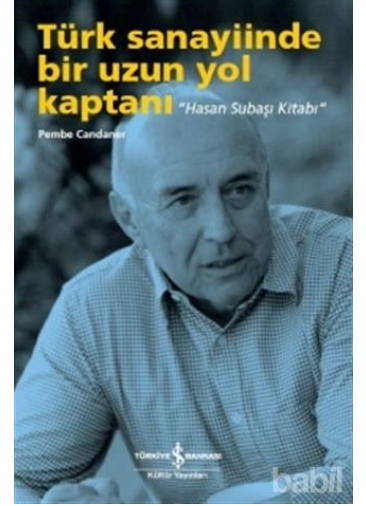
Erken Teşhis Hayat Kurtarır

Türk Sanayiinde Bir Uzun Yol Kaptanı "Hasan Subaşı Kitabı" Pembe Candaner

Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları-2015, 320 s. ISBN 6053325932

Esmâ Yılmaz¹

İş Bankası Kültür Yayınları'nın Nehir-Söyleşi Serisi'ne kitapçada şöyle bir göz gezdirirken rafların arasından bir adam bana adeta göz kırptı. Serinin diğer isimlerinin kitap kapaklarına kadraja önceden çalışılmış gülümsemelerini bırakmış hallerine nazaran pek doğal, bazılarının alelâde diyebileceği bir fotoğrafı basılmıştı. Arka kapağını çevirdiğimde ise sanayi sektörünün s'sinden bîhaber iken, Arçelik'in Genel Müdürü ile yapılmış söyleşi kitabının elimde olduğunu anladım. Bir an duraksamadım değil. Sıkıcı bir iş adamının hayatını -üstelik alanımla da uzaktan yakından alâkası yokken- neden okuyayım ki



dedim. Sonra Arçelik'in benim için ne ifade ettiğini düşündüm. Çocukluğumda okuma yazmayı ilk öğrendiğim zamanlar etrafımda gördüğüm her yerdeki uzun kısa kelimeleri okumaya çalışırdım. Evdeki elektronik aletlerin üzerinde yazan, gözüm çarptıkça okuduğum bir kelimeydi "Arçelik". Sadece bizim evde değil komşuların, akrabaların evinde, her yerdeydi. Aslında Arçelik bizden biriydi. Hayatımıza bu kadar yakından girmiş bir markanın geçmişini ve onun en yakınındaki Hasan Subaşı'yı tanımak istedim. Yazar Pembe Candaner'in önsözde "Bu kitabı neden yazdım? Başta Hasan Subaşı olmak üzere herkes bana aynı soruyu sordu. Cevabım çok basit: merak" dediği gibi, ben de merak ettim. Kitabı okurken yer yer yazar ile aynı soruları merak etmem ve hemen alt satırda cevabı bulmam pek keyifliydi benim için. Kahve eşliğinde aile albümüne bakarken sorulan sorular ve içtenlikle verilen cevaplarla Subaşı'nın dolu dolu hayat hikâyesi beklediğimden çok farklı olarak tüm eğlenceli, şaşırtıcı ve dinamik haliyle işte karşımdaydı.

¹ İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi,
esma.yilmaz.2017@ogr.iu.edu.tr

(Bu yazı Young Academia ve İdeal Bilge Gençlik Spor ve İzcilik Kulübü Derneği iş birliğinde Prof. Dr. Hür Mahmut Yücer yönetiminde "Medeniyet Okumaları Yazarlık Atölyesi" kapsamında üretilmiştir.)

Karadeniz Fırtınası

“Çocuğu tanımadan, onun hayallerini, nasıl ve nerede yoğrulduğunu, bilmeden onun erişkinliğini ve yaptıklarını anlamak imkânsız. Bir insanı tanımak için önce çocukluk şifresini kırmak lazım” notunu düşmüş yazar sohbetin başına. Dünyaya ikizinden beş dakika evvel gelmesinden bu yana içinde bulunduğu her ortamda önder olur Subaşı. Memleketinin acelecilik, dinamiklik, kıvrak zekâlı olma, her durum ve şartta kendine özgü çözüm üretebilme gibi karakteristik özelliklerini taşıyan bir Karadeniz çocuğudur.

Robert Kolej’de Tokmak Sesleri

Eğitim hayatı boyunca lider, gözde bir öğrencidir Hasan Bey. Bunun yanında imaj peşinde olmadan, aşırı uçlardan ve özentilikten uzak orta yol üzere dingin ve kendinden emin bir karakter sergiler hayatı boyunca. Ortaokuldaki liderlik macerasını şöyle anlatır: “Robert Kolej’de Öğrenci Mahkemesi vardı. Orta bir ve orta iki yıllarımda öğrenci mahkemesine ‘hâkim’ seçildim. Son sınıflardan bir baş hâkim, diğer sınıflardan birer hâkim, kâtip ve mübaşir seçerlerdi. Öğrenciler aralarındaki anlaşmazlıkları mahkemeye getirirler, avukatların da katılımıyla dava görülür ve karara bağlanırdı.” Kendi deyimiyle kolejin öğrenci profilinin sosyetikler, rock’n rollcular ve Amerikan folkçulardan oluştuğunu söyleyen Subaşı “Taraflar diğer gruptan birisini Talebe Konseyi başkanı olarak görmek istemezdi. Bense tarafsız sayılabilecek konumdaydım. Mahkemede hâkimlik yapıyordum, derslerim iyiydi, futbol oynuyordum ve cumartesi 14.15 matinesine Yeni Meslek sinemasına gidiyordum, sivri tarafım yoktu.” diyor. Bu itidalli tutumu gençliğinde bile sergilemiş olması ileride iyi bir yönetici olarak Türk Sanayi’sinin dalgalı denizinde 40 yıl ayakta dümen döndürebilmesinin tesadüf olmadığını ortaya koyuyor kanaatimce. Talebe Konseyi başkanlığı pek hayırlı gelmiş olacak ki hayat yolunda bir ömür beraber yürüyeceği eşi Serra’yı da çıkarır Hasan Bey’in karşısına. Serra Hanım ile Kız Koleji talebe üyeleri tanışma toplantısında karşılaşır

Erken Teşhis

Hasan Bey daha Türkiye’de Master yapmak nedir bilinmez olduğu yıllarda Master yapmış, İngilizce bilen bir mühendis. Tabir yerindeyse aranan kan. Koç Holding’in “insan gücü planlaması” isimli planlama birimine üniversitedeyken seçilen Subaşı orada tüm gözleri üstüne çeker. “Robert Kolej Yüksek Okulu’nun Makine Mühendisliği Bölümü’nden 6 öğrenci seçiliyor. İleride Koç Topluluğu’nda görev yapılabilecek, istikbal vadeden gençler olarak “erken teşhis” listesine dâhil etmiş bizi Filiz Ofluoğlu ve izlemiş. Ben bunun hiç farkında değildim.” diyor Subaşı. Birimin

sorumlusu Filiz Hanım “Bu genç Arçelik’te Genel Müdür olacak” notunu daha o yıllarda Hasan Subaşı’nın dosyasına eklediğini çok sonraları ona yazdığı bir mektupta itiraf eder. Filiz Hanım’ın tahmininde isabet etmesi, Türk Sanayii’ne bir deha kazandırması açısından takdire şayandır. Hasan Bey’in arkadaşlarının arasında parlaması, 40 yıl bünyesinde çalışacağı Koç Holding’in sahibi Rahmi Koç ile ilk görüşmesini yapmasına sebep olur. Bu görüşmede Rahmi Koç kariyer planlamasında ne olduğunu sorar, yönetici olmayı düşündüğünü söyler Subaşı. Koç aldığı cevaptan memnun olur. “Aman saman gibi mühendis olma !” öğüdüyle hem yeşil ışık yakar karşısındaki parlak gence hem de onu bir nevi hizaya çeker. O dönemde sanayi şirketlerinin başında genellikle mühendisler vardır. Rahmi Bey’in ağzı herhalde onlardan yanmış olacak ki saman gibi bir yönetici daha istemiyordu. Subaşı kendilerini formüllerin katı kalıplarından kurtarıp yöneticiliğin gerektirdiği esnekliği ve yumuşaklığı gösteremeyen mühendislerden olmayacaktır.

Koç Holding Asansörü

Subaşı, Koç ailesi ve üst düzey yöneticileriyle yıllarca paylaşacağı asansöre ilk kez 1 Temmuz 1970’te 2. sınıf proje mühendisi olarak biner. Aslında donanımı 1. sınıf proje mühendisi olarak işe girmesi için yeterlidir. Ancak Arçelik’te usul böyledir. O yıllarda Arçelik Türkiye’nin ilk çamaşır makinası ve ilk buzdolabını üreten öncü firmadır. Her geçen yıl fabrika sayısını ve ürünlerinin çeşitliliğini artırır. Bu hızlı tempoya ayak uydurmak her yiğidin harcı değildir. Subaşı da kademeleri birer birer geçerek en tepeye çıkar. Çayırova’daki fabrika ilk iş yeri olur. Lügatinde “durmak” yoktur Hasan Bey’in. Fabrikanın tüm birimlerinde yüksek performansla çalışır. Mühendisliği hiçbir zaman yöneticilik kadar benimsemeyen Hasan Bey fabrikanın müdürü olduğu dönemde de memurlardan işçilere her çalışanla sıcak ilişki içerisinde olur. Kolejdeki futbol tutkusunu çalışanlarla düzenledikleri turnuvayla fabrikaya da taşır.

Tamam mı Devam mı?

Bünyesine yeni şirketler ekleyerek Koç Holding hacmini genişletirken Arçelik’te dengeler değişir. Ortaklıklar dolayısıyla kuruma diğer markalardan yöneticiler transfer edilmeye başlar. Türkiye’nin en büyük yerli beyaz eşya firmasının motivasyon kaynağı olan samimiyet yerini yavaş yavaş hırsla alınan kararlara bırakmaya başlar. Yetkinliği olmayan insanlar üst kademelere getirilir. Bundan oldukça rahatsızlık duyan Subaşı, fikirlerini beyan etse de pek dinlenmez. Uzun süre mücadele etse de artık dayanamayacağını anlar. “Yeni kurulan satış şirketimiz Atılım ile 1982 yılı yurtiçi talep konusunda görüş ayrılığım vardı. 1980 grevinde ertelenen talebin devreye girmesi ile 1981 yılında

beyaz eşyada satış patlaması yaşandı. Atılım, satışların 1982 yılında artarak süreceğini tahmin ederek Arçelik'e yüksek bir üretim programı vermişti. Bu programı gerçekleştirmek için fabrikalar üç vardiya çalışıyorlardı. Ancak satışların program seviyesinde olmadığı hem satış raporlarından hem de ürünleri koyacak yer bulmakta zorlandığımız ürün stoklarından belli oluyordu. Buna rağmen üretim adetlerini düşürme kararını almakta gecikiyorduk. Alınan diğer bazı kararları da doğru bulmadığımızı söylememin bir etkisi olmuyordu. Şubat 1982'de istifamı verdim" sözleriyle o yılları anlatır. Vehbi Bey ile son görüşmesini yaptığı odadan Koç serüvenini noktalandığına inanarak çıkar. Holding yönetimi Hasan Bey'in ayrılmaması için hali hazırda bir şey yapmamış olsa da gitmesinden hoşnut değildir. Yönetimdeki yakın arkadaşları Hasan Bey ile bir ay boyunca irtibatı koparmaz ve istifasının asıl sebebinin allem edip kalem edip öğrenir. Sonunda onu Koç'ta kalması için ikna ederler. Ancak Hasan Bey tekrar Arçelik'e dönmek istemez. İflasın eşiğindeki Asilçelik'e Genel Müdür olarak atanır. İstifasını takip eden bir buçuk ay sonunda teklifi reddedememiştir. Ancak yönetimdeki mahirliğiyle bu işin altından da kalkar. Maddeten ve manen iflas etmiş bir şirketi başarılı politikalarla bir arada tutar.

Arçelik'te Neler Oluyor?

1982'de Hasan Subaşı'nın yokluğunda Arçelik tarihinin en kötü yılını geçirir. Ondan önce de ondan sonra da Arçelik bir daha böyle bir yıl görmez. 1955'te kuruluşundan sonra ilk defa ortaklar yeniden şirkete sermaye koymak zorunda kalırlar. Bu sonucun başlıca nedeni 82 yılı başında Hasan Subaşı'nın ikaz edip dinletemediği aşırı stoklanmanın maliyetidir. İşler kötüye gidince daha önceleri eleştirenler adamın bir bildiği varmış doğru söylemiş olurlar ya o hesap Hasan Bey'in ileri görüşlülüğü geç olsa da anlaşılır.

Genel Müdürlük Koltuğunda

Yanlış stratejileriyle şirketi iflasın kıyısına sürükleyen Ünsal Bey, holding merkeze geçer. Boşalan koltuğa oturan ise dokuz ay önce Genel Müdür Yardımcısı olarak ayrıldığı Arçelik'e Genel Müdür olarak geri dönen Hasan Subaşı'dır. 41 yaşında, Arçelik'in o güne kadar atanan en genç Genel Müdürü olur. Vizyoner faaliyetleriyle Arçelik'in önce kendi içinde gördüğü eksiklikleri giderir. Ardından markanın başarısı zaten gelecektir.

Zorlu Parkur

Ancak bir şey daha vardır. O da rekabet. Yabancı markaların ürünleri artık Türkiye'nin mağazalarında da boy gösterdiğinde, ürünleri rakip ürünlere göre güncelleştirmek, çağdaş

teknolojiyle donatmak mali açıdan zorlu olmaya başlar. İşte tam da bu noktada kendi teknolojilerini üretme gereğine inanır Arçelik. Üstelik sadece iç piyasada rakip değildir. Onların Türkiye piyasasına girdiği kadar Arçelik de ihracatını artırmış ve geçmişte teknoloji satın aldığı firmaları ciddi ciddi rahatsız eder hale gelir. AR-GE Merkezi ve Tüketici Danışma Servisi'ni kurdurulması elzem hale gelir ve kurulur. Buna müteakip Subaşı'nın ilk büyük icraatı çamaşır makinası ve buzdolabı üretimine bulaşık makinasını eklemek olur. Uzun proje hazırlıkları risk hesapları yapıldıktan sonra proje kabul edilir ve 1993 yılında Ankara'da bulaşık makinası işletmesi üretime başlar. Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar Sanayi A.Ş'yi bünyesine katarak elektrikli fırını da ürün yelpazesine ekler. 1995 yılında beyaz eşya sektörüne 500 milyon dolarlık yatırım yapılır dönemin hükümeti tarafından. Hemen her evde beyaz eşyalar artık mutfaklardaki yerini alır. Hız kesmeden lider firma olmaya devam eden Arçelik-LG Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile klima üretimine de başlayarak yine ülkede bir ilke imza atar. 2000 yılına gelindiğinde EFQM Kalite Başarı Ödülünü alır. Subaşı'nın büyük hizmetleri Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği ile taçlandırılır.

Geçen Asrın Yöneticisi

2001 yılında aktif yöneticiliğini Holdingin ve kendisinin ortak kararıyla noktalar Subaşı. Üstelik hala yerinde olan enerjisi ve herkesin takdirini kazanmış vizyonerliğiyle bir 40 yıl daha kaptanlık yapabilecekken. Gençlerin önünü açmak için geri çekildiğini yine tüm samimiyetiyle açıklıyor. 40 yılın sonunda ailesi gibi olan Koç Holding'in önemli değeri Hasan Bey 2002 yılından beri tecrübelerini Koç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde geleceğin Hasan Subaşılarını yetiştirmek için paylaşıyor.

A'dan Z'ye Türk Sanayisi

Nehir Söyleşi Serisi sanattan spora, siyasetten bilime Cumhuriyet tarihinden günümüze kilometre taşı isimlerle yaptığı söyleşilerle örnek alınacak hayatları yeni nesillere tanıtmada önemli rol oynuyor. Başarının ışıltılı yüzünün arkasındaki ter dökülen mücadele anlarına mercek tutup, yöneticiliğin püf noktalarına parmak basan bu eseri yani Hasan Subaşı'nı okumak Türk sanayii tarihini merak edenlere referans bir yayın olacaktır.