

Şişecam Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Kırman;

# AKADEMİSYEN YÖNETİCİ

Türkiye'nin global markası Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'nin kaptan köşkünde oturan Prof. Dr. Ahmet Kırman'ın hayatında akademisyenlik ve iş yaşamı kol kola iki dost. Kırman, "İş hayatında o kadar çok şey gördüm ki, tüm bunları teorik bilgilerimle birleştirdimce daha çözümcü oluyorum" diyor.

**SÖYLEŞİ: Kader Karaçay YILMAZ**

**T**ürkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. (Şişecam) Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Kırman, memur bir babanın oğlu olarak 1958'de dünyaya geldi. Eğitim hayatının tamamını devlet okullarında geçti. Uçak mühendisi olmak isterken hukukçu oldu. 1979'da Ankara Hukuk Fakültesi'ni bitirdi. Üniversiteyi Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun 500 liralık bursuyla okudu. Hedefinde akademisyenlik vardı. Kırman, "Akademisyenlik merakım üniversitede başladı. Okul sonrası yüksek lisans yapmaya karar verdim. Yüksek lisans konum o dönem yeni bir kavram olan Avrupa Topluluğu Rekabet Hukuku'ydu. Ardından ticaret hukuku dalında hukuk doktorası ve mali hukuk çalışmalarıyla da doçent oldum. 2000 yılından itibaren de (41 yaşında) profesör olarak Ankara Üniversitesi SBF de çalıştım. Şu an Galatasaray Üniversitesi'nde öğretim üyesiyim" diyor. Geleceğe bir şeyler bırakmak gerektiğine inanan Kırman, akademisyenliği bu uğurda bir imkan yaratan mesleklerin başında olarak görüyor. Kırman, görüşlerini şöyle özetliyor: "Akademisyenlik her şeyi inceleme gereği hissettiğiniz bir disiplin. Ayrıca önemli bir yanı da yazıyor

olmanız. Fani beden ne olursa olsun gidiyor. Önemli olan geleceğe yazılı bir şey bırakmak, kalıcı olabilmek. Akademisyenlikle farklı jenerasyonlarla iletişim içinde olabiliyorsunuz. Benden 30 yaş sonra doğmuş kitle ile karşı karşıya geliyorum. İş hayatımda da akademisyen yanımın yarattığı etki ile sistematik çözümler üretiyorum ve kullandığım yöntemler anlamında bu özelliğim ağır basıyor."

## İş Bankası yılları

Ahmet Kırman'ın İş Bankası ile tanışması ise tesadüfidir. Danıştay'da hakimlik yapan Kırman'ın, 1980 ihtilali sonrası kurulmaya başlayan bölge idare mahkemeleri nedeniyle yeni görev yeri şehir dışındadır. Kırman, yüksek lisansına devam etmek istediğini söyleyerek Ankara'dan ayrılmak istemez. 1980 sonrasında İş Bankası'nda hukukçu kimliği ile görev yapmaya başlar. Bankanın çeşitli pozisyonlarında görev alan Kırman, 1999 ve 2008 yılları arasında Türkiye İş Bankası A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığını yapar. "Türkiye İş Bankası ve değişik iştiraklerinin üniversiteyi aratmayacak özellikleri olan bir başka hayat okulu olarak gördüm ve yöneticilik



**Atatürk'ün direktifleriyle 1935 yılında Türkiye İş Bankası tarafından kurulan Şişecam, 74 yılı geride bıraktı. Bölgesel liderlik hedefleyen Şişecam, 140'a yakın ülkeye ihracat yapıyor.**



**24 ve 13 yaşında iki çocuğu bulunan Ahmet Kırman'ın maket merakının yanısıra atıcılıkta Türkiye dereceleri bulunuyor.**

pozisyonları göz önüne alındığında hukukçu kimliğimin kariyer öykümde avantaj sağladığına inanıyorum” diyen Kırman’a zor bir görevde bulunduğunu hatırlatıyoruz. 2001 yılı gibi ciddi bir ekonomik krizde başkan olarak görev yapan Kırman, geçmişe yolculuk yapıyor: “Bankadaki görevlerim sırasında faaliyetlerle ilgili olarak değişik konularda çok heyecanlandığımı hatırlıyorum. Bankanın ve grubun başarısı için heyecan verici imzalar attık, çok şeyi arkadaşlarımızla paylaştık. Şimdi aynı heyecanı Şişecam’da yaşıyorum.”

2006’dan bu yana da Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Murahhas Üyeliği görevlerini yürüten Kırman, şöyle konuşuyor: “Patron şirketlerinden farklı bir yapıdayız. Şirketlerimizin sahibi çalışanlar. Dolayısıyla çalışanlar tarafından sahiplenilen bir kurumda ekip ruhuyla çalışıyoruz. Benim en önemli özelliğim de takım halinde çalışmak. Ben hiç kimsenin her şeyi tek başına yapacağı, yapabileceği inancında değilim. Başarılar yetenekli yöneticilerin ekip halinde çalışmayı başarımları ile elde edilebilir.”

Bugüne kadar hiç patronla çalışma tecrübesine sahip olmayan, bunu da farklılığının, kurumsal anlayışın parçası olmasının ve de bağımsız kalabilmesinin en büyük dayanağı olarak gören Kırman, kökenleri Cumhuriyet’e uzanan şirketlerinden yola çıkarak “Kurumsallaşmayı başaran ayakta kalır” diyor. Patron şirketi olmaması nedeniyle sorumluluğu daha fazla hissettiğini aktaran Kırman, “Batarsa batsın bu benim param deme şansım yok” diyerek yöneticilikle ilgili de şunları söylüyor: “Yöneticilik zor bir olay. En önemlisi yönetici, kademesi yükseldikçe az konuşup çok dinlemelidir. İyi yönetici insanları yakından tanımak için çaba sarf etmelidir.” Bugüne kadar İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanlığı’nın yanısıra Petrol Ofisi, Milli Reasürans TAŞ gibi Türkiye ekonomisinde önemli yeri olan kuruluş-

larda görev yapan Kırman’dan başında olduğu kurum ve sektör hakkında sorularımızı yanıtlamasını istiyoruz.

### **Küresel kriz cam sektörünü nasıl etkiledi, 2009 rakamlarınızda revizyon gerekiyor mu?**

Bu kriz daha önce yaşanan hiçbir krize benzemiyor. Konuya Türkiye açısından baktığımızda da farklı bir durumdayız. Eskiden Türkiye’de kriz yaşandığında yurtdışına ürün satıyorduk. Şimdi ise “Batı”nın tasarruf bilinci bizden daha hızlı reaksiyon verdiği için harcamaları kısıyorlar ve örneklemek gerekir ise bir bardak dahi almak istemiyorlar. 2009 hedeflerinde revizyona gitmek için 3. ve 6. ayların verilerine bakmak gerekiyor. İlk 3 aylık veriler, üretimde gerilemeyi gösteriyor. Ayrıca kurun yarattığı olumsuz bir etkide oldu. TL ve Ruble Dolar ve Avro karşısında değer kazanıyor. Bu değer kazanma kurdan kaynaklı zararları azaltıyor. Bu durumda 6. ayı görmenin yararı diğer tedbirlerle birleştirilince daha gerekli hale geliyor.

### **Satışlarda sıkıntılardan bahsediliyorken, krizin üretim ve yatırıma etkisi nedir?**

Dünyanın her noktasında talep sorunu var. Ancak talep sorunu var diye de yatırım yapmama gibi bir durumumuz yok. Bu hususta, kriz varken yatırım yapılmaz gibi bir anlayışa girmek, ölçek ekonomisinin geçerli olduğu cam sektöründe küçülme ve gerileme yaratır ki, bunu dengelemek için yatırımların da sürdürülebilir seviyelerde taşıma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Geçen yıl 900 milyon dolar hedeflemiştik, 500 milyon dolar yatırım gerçekleştirdik. Bu yıl ise 475-500 milyon dolar yatırım planladık. Krizden çıkmak için krizin dibini aramaya da gerek yok. Üretimi ve verimliliği bir şekilde satış bağlantılı sürdürerek krizden çıkma sürecini en olumlu biçimde geçirmek zorundayız. 8 ülkede yatırımımız var. Yılsonu itibarıyla üretimde aynı sevi-

## ŞİŞE VE CAM FABRİKALARININ 2008 YILI VERİLERİ NELERDİR?

Şişecam Topluluğu'nun ana faaliyet alanı cam ve kimyasal üretilmektedir. Düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve cam elyaf gibi camın tüm temel alanları ile soda, soda ve krom bileşiklerini kapsayan iş kollarında lider konumdadır. Farklı sıralama kriterlerine göre dünyadaki yerimiz ikincilik ile sekizincilik arasında değişiyor. Şişecam, dünya şirketleri ile performans kıyaslamasında en iyiler arasındadır. Satış gelirlerimiz 2.9 milyar dolar düzeyinde. Uluslararası satışlarımızın toplamdaki payı yüzde 50'ye yükseldi. Cam üretimimiz 3.5 milyon ton düzeyinde. 2009'da benzer rakamları hedefliyoruz. Üretimimizin yüzde 35'i yurtdışı üretim birimlerimizde gerçekleştiriliyor. Yatırım harcamalarımız 8 ülkeyi kapsayan bir coğrafyaya yayılarak 490 milyon dolar düzeyinde gerçekleşti



yeleri tutturma düşüncesindeyiz. Bu kriz sürecinde en fazla Rusya'daki faaliyetlerimizden, bir başka anlamda Rus ekonomisindeki olumsuzluklardan etkilendik. Biz dünyanın yenilenebilir en önemli ürünü olan ve vazgeçilmesi mümkün olmayan, dolayısıyla dünyada ihtiyacın süreklilik göstereceği bir ürünü üretiyoruz.

### Şişecam bünyesindeki şirketler hakkında bilgi verir misiniz?

Trakya Cam, tüm konjonktürel olumsuzluklara karşın temel düzcamlar üretimini ve pazar payını artırarak faaliyetlerini sürdürüyor. Satışlarındaki katma değerli ürünlerin payını artırmak amacıyla başta lamine ve mimari camlar olmak üzere yeni düzcamların üretilmesi devreye alındı. Mersin Enerji Camları Fabrikası ile Bulgaristan'daki Otocam Fabrikası yatırımları 2009 yılı sonunda tamamlanarak üretime geçilecek. İkinci aşamadaki otocamların üretilmesi ise üretime geçme tarihi bakımından yılsonunda değerlendirilecek. Paşabahçe Cam, daralan ve konsolide olan dünya cam ev eşyası pazarındaki üçüncü büyük üretici konumunu, üretimini ve etkinliğini artırarak daha da geliştirdi. Yıl ortalarında tamamlanarak işletmeye alınan Paşabahçe Posuda genişletme faaliyeti Rusya pazarındaki liderliğine yeni boyutlar katmıştır. Paşabahçe Eskişehir'de Sınai Cam fırını yatırımını 2008 yılı başlarında üretime başlamış ve yeni bir nişte büyüme imkanı sağlamıştır. Anadolu Cam, cam ambalajdaki bölgesel liderlik vizyonu çerçevesinde iki yeni üretim birimini devreye sokarak

iddiasını sürdürmektedir. Bursa Yenişehir'de III. fırın yatırımı yıl ortasında üretime başlamış, Rusya'da Ruscam Kuban fabrikası yatırımı ise 2009 yılında işletmeye alındı.

Soda Sanayi, sodada ve krom bileşiklerinde üretim kapasitelerini ve üretimini geliştirerek hedeflerini aşan bir performans sergiledi. Bosna-Hersek'de Soda Lukovac, yapılan yatırımlarla üretimini artırdı. Krom bileşikleri kesiminde dünyanın en büyük deri kimyasalları üreticilerinden biri olurken, Sintan Kimya Fabrikası'nın üretime başlamasıyla ürün gamı genişlemiş ve satışlarında katma değerli ürün payı arttı. 2009 yılı ikinci yarısında tamamlanacak Camişi Elektrik Mersin Kojenerasyon Santrali genişletme yatırımı ile buhar temininde ek maliyet avantajları sağlanacaktır.

### Kriz ve IMF çıkmazı hakkında düşünceniz?

Krizin çözümünde uluslararası gayretlerin yanısıra, şüphesiz ulusal önlemlerin de önemli bir yeri ve katkısı olması gerekir. Kanaatimizce, yapısal reformlar bu önlemlerin başında gelmelidir. Ayrıca IMF konusunu ikiye ayırmak lazım. Mali disipline uyma zorunluluğu veya gerekliliğini ülke olarak anlaşma yapmak suretiyle IMF'ye bağlarsak kanımızca kendimizi aşağılamış oluruz. Biz bunu kendimiz başarmalıyız ve başarmak açısından politik yaklaşımlar olsa bile bir engelimiz olmadığı, gerçeklerin vatandaş dahil herkes tarafından değerlendirilebileceği inancındayım. Ama bizim tek başımıza becermekte zorluk yaşayacağımız konu ise dış kaynak konusu. Dış kaynak konusunda bize IMF'nin yararı olacağı kanısındayız. Ancak burada bizim bilmediğimiz ama otoritenin bildiği bir şey olduğunu düşünüyorum. Zira otorite IMF'ye ihtiyaç olmadığını düşünüyor. Bilinmeyenlerin bu yaklaşımı haklı kılması ihtimalini de gözden kaçırmamak lazım. Dolayısıyla dış kaynak girişi sürdürülebilir çözümlere kavuşturulduğu sürece bu sorunu da aşmak mümkün olacaktır.

