

T E K F E N 5 0 Y A Ş I N D A



# YAŞLANMADAN BÜYÜMEK

Mehmet Altun

Yaşlanmadan  
Büyüme



# Yaşlanmadan Büyüme

Mehmet Altun

TEKFEN 50.yıl

**Proje yöneticisi ve metin**

Mehmet Altun

**Proje danışmanı**

Dr. Gürel Tüzün

**Koordinatörler**

Dori Kiss Kalafat (Tekfen)

Nihal Boztekin (Kurumsal Yayınlar)

Bergüzar Sancıç (Tarih Vakfı)

**Redaksiyon**

Nihal Boztekin

**Düzeltili**

Esen Özen

**Görsel sorumlu**

Kâmil Ekren

**Araştırma**

Hale Güney, Yıldız Bakoğlu, Kâmil Ekren, Selcen Yalçın, Emre Ergüven

**Sözlü tarih görüşmeleri**

Mehmet Altun, Demo Productions

**Tasarım ve uygulama**

Mehmet Altun, Kurumsal Yayınlar ve Tarih Araştırmaları

**Baskı**

Ofset Yapımevi

**© Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve****Doğal Varlıkları Koruma Vakfı**

Kültür Mahallesi, Tekfen Sitesi, Aydınlık Sokak, A Blok, No: 7

Ulus-Beşiktaş 34340 İstanbul

tekfen@tekfen.com.tr

**Tarih Vakfı**

Barbaros Bulvarı, Yıldız Sarayı Arabacılar Dairesi

Beşiktaş 34349 İstanbul

tarihvakfi@tarihvakfi.org.tr

**Kurumsal Yayınlar ve Tarih Araştırmaları**

Ortaklar Caddesi Sonu, E. Zengin Apartmanı, A Blok, No: 3

Mecidiyeköy 34394 İstanbul

mehmetaltun@kurumsalyayinlar.com.tr

1. Basım Kasım 2006

ISBN 975-8813-34-X

TARİH VAKFI



Bu kitap Tarih Vakfı Kurum Tarihi Projeleri kapsamında yürütülen Tekfen Kurum Tarihi Projesi için Kurumsal Yayınlar ve Tarih Araştırmaları tarafından hazırlanmıştır.

# Sunuş

**B**en oldum olası kitap sevdalıyım. Bu nedendir ki, bundan yaklaşık 1,5 sene evvel, 50. yılımızın ön hazırlıklarına başladığımızda, kitap fikrine ilk andan itibaren sıcak bakmış, heyecanlanmışım. Ama duyduğum bu heyecan kısa süre içinde yerini endişeye bıraktı. Kendime “Acaba bu işin altından kalkabilir miyiz; nereden, nasıl başlayacağız; onca iş arasında, daha önce hiç yapmadığımız bu işe nasıl vakit ayıracağız?” diye sorup korktum ve projeyi bir süre daha düşünmek üzere rafa kaldırdım. Ancak fazla geçmeden önüme bir çalışma planı gelip, karşıma da istekli bir ekip oturunca, ikna olmaya hazır bir şekilde, bir anda kendimi hummalı bir çalışmanın ortasında buldum.

Kitabın içeriğinin önemli bir kısmı, arşivlerden edinilen bilgi ve belgelerden olduğu kadar, edebiyatımızdaki ozanların hikâyeleri gibi, Tekfen’in ozanlarının hikâyelerinden ortaya çıkmıştır. Benim için kitabın en keyifli yanı da bu oldu. Elli yıllık tarihçemizin 37 yılına tanıklık etmiş biri olarak, tanıklığım kadar, bu tarihçenin bir parçasıyım da; tıpkı kitapta söz alan ya da bu satırları okuyan nice meslektaşım ve dostlarım gibi. Bazı konuları farklı yaşamış veya hatırlıyor olabiliriz; birimizin hiç hatırlamadığı bir olay, anekdot, diğer birinin gözünde sanki daha dünmüş gibi canlı bir anı olabilir. “Tamam, bu iş bitti, kitap hazır” dediğimiz bir noktada, yine şüpheye düşüp, şu meşhur listelerimden bir tane yapayım derken, 37 maddede, hiç değinilmemiş konular kâğıda dökülüyordu!

Neyse, lafı döndürüp dolaştırmadan meseleye gireyim. Eğer, sevgili okurlar “Şu ve bu olay, gün, sima ya da ihale nasıl olur da bu kitapta yer almaz?” diyorsanız, vereceğimiz tek bir cevap var: Affola! Affola ve aynı zamanda bir teşekkür, 50 yıllık hikâyemizde bizimle var oldukları için.

*Yaşlanmadan Büyüme*, bir nevi zaman yolculuğu gibi. Göz açıp kaparsınız ve bir an öncesinde bulunduğunuz noktadan çok ötedesiniz. İşte bu kitap da böyle. Son sayfalar baştakilerden çok ileride. “Neydik, ne olduk, bugünlere nasıl geldik?” sorusunun cevabı bu satırlarda ve aynı zamanda satır aralarında gizli.

Yarın, yeni bir elli yıla doğru yol almayı sürdüreceğiz. Bu yolculukta, basının yakıştırmaları ile “üç delikanlı”nın, Feyyaz, Nihat ve Necati Beylerin bize bıraktığı iz, elimizdeki fener, cebimizdeki pusula olacak. Onlara, hepimiz adına teşekkürü borç biliyorum.

Yolumuz açık olsun!

Erhan Öner  
15 Kasım 2006, Ulus

Tekfen Kurum Tarihi Projesi gibi zorlu bir görevin altından kalkabilmek, yayın ve araştırma ekibinin çalışmalarının yanında, pek çok kişinin değerli katkıları sayesinde mümkün olabilmektedir.

Öncelikle hiçbir görüşme talebimizi reddetmeden, tüm yoruculuğuna rağmen, saatler boyunca çok değerli anılarını bizimle paylaşarak çalışmamıza yön veren

Sayın Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar'a;

Kitabın her aşamasında, değerli zamanını ayırarak yol gösterici katkılarda bulunan ve sabırlı bir şekilde desteğini sürdüren

Sayın Erhan Öner'e;

Sözlü tarih görüşmelerine katılarak anı, bilgi ve belgelerini bizimle paylaşan

Sayın Samim Anıl, Dehşan Başbuğ, Osman Birgili, Celal Erbil, Mehmet Erkin, Mehmet Erten, Murat Gigin, Necat Haksal, Ahmet İpekçi, Levent Kafkaslı, Kerim Kazgan, Gürbüz Alp Kireç, Mehmet Kösebay, Esin Mete, Haldun Özdemir, Ümit Özdemir, Alpaslan Reyhan, Ersin Soydaner ve Ülkü Tatlıdil'e;

Çalışmamız boyunca bize bilgi, belge ve fotoğraf temininde değerli katkılarda bulunan

Sayın Cansevil Akçağlılar, Leyla Akçağlılar, Mehtap Akkayan, Neriman Arıkan, Mehmet Ateş, Ali Beler, Alev Berker, Sadun Boro, Kani Bozbay, Arlet Dion, Mine Ege, Vahide Gigin, Burçin Kuzgun, Gülnur Olcay, Turgut Öğmen, Şule Özkaner, Hidayet Saraç, Ayhan Sarıoğlu, Tunç Şarman, İzzet Turan ve Necati Zincirkıran

ile

Atatürk Kitaplığı, Beyazıt Devlet Kütüphanesi, Boğaziçi Üniversitesi Kütüphanesi, Cumhuriyet Gazetesi Arşivi, Karaca Depo ve Robert Kolej Mezunlar Ofisi çalışanlarına;

Araştırma, deşifre ve koordinasyon çalışmalarına katkı sağlayan

Sayın Ece Boz, Özlem Gündoğdu, Arzu Kilercioğlu ve Turgut Dizdaroğlu'na;

en içten teşekkürlerimizi sunarız.

# Önsöz

**T**ürkiye gibi köklü bir tarihi geçmiş üzerine yeni bir devlet ve kültür yaratmış bir ülkede, sosyal bilimler alanında yapılacak her türlü çalışma gibi, kurum tarihi çalışmalarının da büyük önem taşıdığı açıktır. Özellikle de bugüne değin toplumsal belleğe bir armağan bırakma perspektifiyle belgeleme ve arşivlemeye yeterli özenin gösterilmemiş olduğu düşünüldüğünde, bu çalışmaların önemi daha da artar. Yarım asrı geride bırakırken mühendislikten inşaata, bankacılıktan tarıma kadar çok geniş bir alanda yüzlerce girişim ve projeye imza atan Tekfen'in kurumsal tarihi de bizim için ülke tarihinin önemli bir parçasıydı ve bu nedendir ki, bu metni yazmaya girişmek, görüldüğünden daha büyük bir sorumluluğu beraberinde getiriyordu.

Bu çalışmaya başlarken geçmiş deneyimlerimizden hareketle sorun olacağını varsaydığımız birçok konunun ummadığımız kadar kolay çözümlenmesi, bizim için büyük bir şanstı. Öncelikle, elinde geçmişe dair çok az veri bulunan şirketlerin tersine, Tekfen arşivinde neredeyse incelemeye vaktimizin yetmeyeceğinden korktuğumuz sayıda belgeyle karşılaştık. Son derece itinalı bir biçimde sıralanmış binlerce klasörün içinde, firmanın kuruluşundan bu yana neredeyse satın alınan birkaç çivinin makbuzunun dahi saklandığını görmek bizim için hem şaşırtıcı, hem de heyecan vericiydi. Bu nedenle basın taramasını, daha çok son elli yılın siyasal, ekonomik, toplumsal ve sektörel olaylarına yönelttik.

Araştırmamız ilerledikçe, görsel malzemenin kısır kalabileceği kaygısının da tümüyle gereksiz olduğunu gördük. Bu konuda bir kez daha firma arşivi imdadımıza yetişti ve tüm projeler için belgesel niteliği kadar estetik değeri de son derece yüksek olan çok sayıda fotoğraf bulduk. Öyle ki, olağanüstü güzellikte birçok fotoğrafı, yerimiz elvermediği için albümlere geri koymak zorunda kaldık.

Başlangıçta, firmanın faaliyet alanlarının genişliği ve çeşitliliğinin metnin kurulanmasını güçleştireceğini düşünmemize karşın, bu zorluğu da Tekfen'in dinamizmine uygun bir yapıyla aşma şansına eriştik. Nitekim 1956'dan 2006'ya alışılmış bir kronolojik yapı izlemektense, firma tarihinde önemli dönüm noktalarını birer başlık olarak ele almak suretiyle birbirinden ayrı gibi görünen, ancak sürekli bölümler içinde birbirine göndermede bulunan bir yapı oluşturduk.

Bütün bu sürecin bir ürünü olan elinizdeki kitap, yazarının olduğu kadar, elbette araştırmacılarının ve yöneticilerinden çalışanlarına, projeye her aşamasında heyecanla sahip çıkan, her türlü kolaylığı gösteren, elinden gelen tüm desteği sunan Tekfen ailesinin de bir ürünüdür. Okuyacağınız hikâyenin, firmanın elli yıllık geleneğinin ve kültürünün gelecek kuşaklara aktarılmasına katkıda bulunmasını ve bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmasını umuyoruz.

Mehmet Altun  
İstanbul, Kasım 2006



# İçindekiler



## 1. Bölüm Üç Denizden Portreler

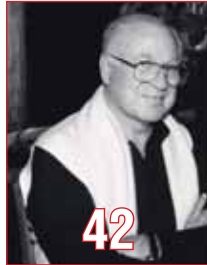
Feyyaz  
Berker



Ali Nihat  
Gökyiğit



Necati  
Akçağlılar



## 2. Bölüm İş Dünyasında 50 Yıl

FN'den  
Tekfen'e



Güneş Batar  
Tekfen Doğar

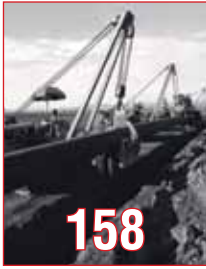


Üç Ortak  
Bir Arada

**İnşaat Alanında  
Bir Dönemeç:  
Titaş**



**Irak-Türkiye  
Ham Petrol  
Boru Hattı**



**Yurtdışına İlk  
Adım: Kuveyt  
Otoyolu**



**Tekfenbank  
Faaliyete  
Geçiyor**



**Akmerkez  
Açılıyor**



**50. Yıla Bir  
Taç: BTC  
Boru Hattı**



**Toros'la Yeni  
Denizlere**



**Mis Süt**



**Dev Bir  
Proje: TAG**



**HMB ile Avrupa  
Yolunda**



**Yeni Bir Yatırım  
Alanı: Emlak  
Geliştirme**

1. Bölüm

# Üç denizden portreler



Nihat Gökyiğit: “Akrabalık yok aramızda. Feyyaz Mersinli, ben Artvinliyim, Necati de İzmirli. Türkiye’nin üç bölgesi de var yani...”

K

ökenleri Türkiye’nin üç farklı karakteris-  
tik bölgesine dayanan Feyyaz Berker, Ni-  
hat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar’ın henüz  
gençlik yıllarında keşişen yolları, yarım  
asır devam edecek bir birlikteliğin de ha-  
bercisiydi.

Doğdukları ve çocukluklarını geçirdikleri  
yerler itibariyle ülkeyi çevreleyen üç de-  
nizi temsil eden üç ortağın 1956 yılında  
Tekfen’i kuruncaya kadar geçen yaşamları  
bir yandan farklı coğrafyalardan ve farklı  
yapılardan gelmeleri nedeniyle çokkültür-  
lü bir zenginliğin işaretçisi olurken, öte  
yandan öğrenim ve ilk kariyer paralellik-  
leri nedeniyle kaçınılmaz bir birlikteliğin  
temellerini hazırlıyordu.

Ortaklardan ikisinin ilk keşişme nokta-  
sı olan olan Robert Kolej, çocukluğunu  
Mersin’de geçiren Feyyaz Berker ile 15  
yaşına kadar Artvin’de yaşayan Nihat  
Gökyiğit’i buluşturup, her ikisine de mü-  
hendis olarak yepyeni bir formasyon ka-  
zandıran yeri. Aynı yıllarda Necati Akçağ-  
lılar eğitimine, doğup büyüdüğü İzmir’de  
devam ediyor, bir yandan da yüksek öğre-  
nimde kendisine en uygun olacak alanın  
kararını vermeye çalışıyordu.

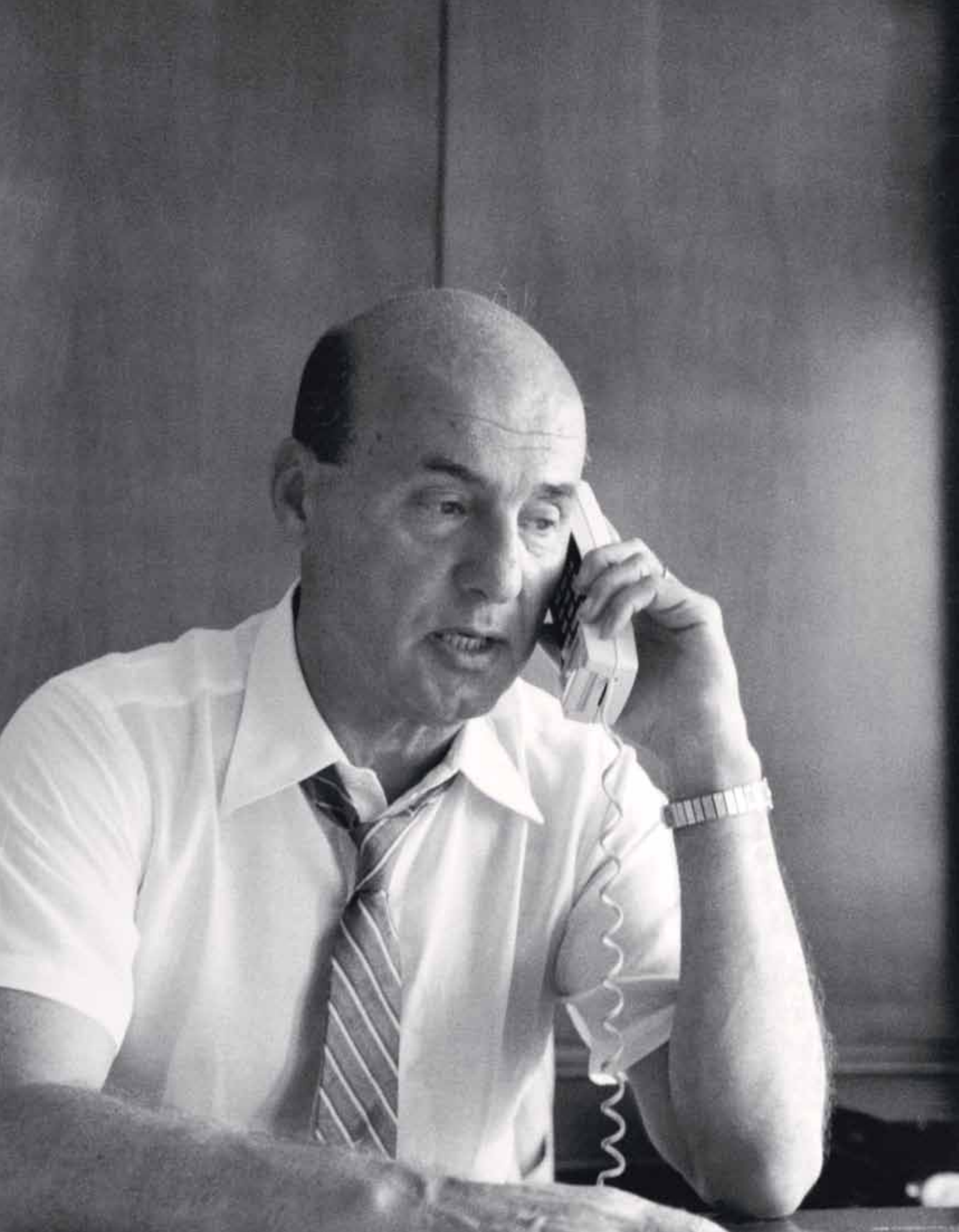
Üç ortağın hepsinin üniversitede oku-  
mak ya da yüksek lisans yapmak üzere  
Amerika’ya gitmiş olmaları, üçü arasında-

ki ortak noktaların bir diğerydi. Gerçekten  
de Amerika, üç genç mühendisin mesleki  
bilgi yönünden olduğu kadar, yaşam ve  
iş felsefelerinin gelişmesi bakımından da  
ortak bir payda olarak yaşamlarında çok  
önemli bir rol oynayacaktı.

Üç genç mühendisin Amerika’dan dön-  
dikten sonra yollarını birleştirecek esas  
buluşma noktası ise, hiç kuşkusuz her üçü-  
nün de kariyerlerinin şekillendiği Bayın-  
drlık Bakanlığı’ydi. Buradaki görevleri or-  
takların birbirleriyle tanışmalarını –ya da  
samimiyetlerini ilerletmelerini– sağladığı  
gibi, gelecekte işverenleri olacak çevrelerle  
tanışmaları bakımından da çok önemli bir  
fonksiyon üstlenmişti.

Üç ortağın yolları Tekfen’de keşişinceye  
kadar olan çocukluk, öğrenim ve ilk kariyer  
geçmişleri, Tekfen’in kuruluşunu ve gelişi-  
mini daha iyi anlayabilmek bakımından  
önemli ipuçları içerdiğinden, kitabın ilk  
bölümünü ortakların Tekfen öncesindeki  
yaşamlarına ayırmayı uygun bulduk. Üç  
denizden ve üç farklı yoldan gelip Tekfen’i  
kuran kişilerin öykülerini, ilk kurulan Fey-  
yaz-Nihat-Necati Müşavir Mühendislik  
şirketinin kısaltması olan FNN harflerinin  
dizilişine uygun olarak, Feyyaz Berker,  
Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar sıra-  
lamasıyla aktarmayı uygun bulduk. İşte üç  
denizden portreler:





# Feyyaz Berker

Akdeniz'den bir esinti



**F**eyyaz Berker, 7 Ekim 1925'te Mersin'de dünyaya geldi. İlkokulu Mersin'de, İleri İlkokulu'nda okudu. İlkokul öğretmeni Fazilet Hanım'ın, yaşamında çok önemli bir rol oynadığını düşünüyor bugün. Babası Muhtar Berker, Mersin'de göz doktoruydu. Milli Mücadele yıllarında, tek bir sağlık ocağı bile olmayan kentte yaralı askerlerin bakımlarını sağlayabilmek için kurulan 10 yataklı hastanenin ilaç ve levazımlarını o temin etmişti. Kentin sevilen ve önemli simalarından biriydi. Muhtar Bey, Feyyaz'ın da kendisi gibi doktor olmasını istiyordu. Ancak günün birinde başlarından geçen bir olay, Feyyaz Berker'in kariyerinin başka bir alanda şekilleneceğini ortaya koydu:

*Babam bir gün Silifke'de bir göz ameliyatına beni de yanında götürdü. Orada kan görür görmez kaçtım. Kaçış o kaçıştır. Babama, "Kusura bakma, ben doktorluk yapamam bu şekilde" dedim, ameliyatı gördüğüm için. Tabii, doktorluğun çeşitli kolları var, ama bugün de bakıyorum, çok zor bir meslek. Bazıları çok kanaksamış, kolay yapıyorlar, ama bu işin benim için uygun olmadığına kanaat getirdim, çünkü, çok büyük bir vicdani sorumluluk taşıyorsunuz.*

Feyyaz Berker'in Mersin'deki çocukluk yıllarından kalma anıların başında, Atatürk'ün kenti ziyareti geliyor. Atatürk,



çok sevdiği Mersin'i cumhuriyetin ilanından sonra pek çok kez ziyaret etmişti. Feyyaz Berker, bu ziyaretlerden ilkinin, Atatürk açık bir araba ile geçerken, oturdukları yerin balkonunda sadece annesinin, kullarında kalmış olan "Atatürk geçiyor" sesiyle hatırlıyor hayal meyal. Bu olay, Feyyaz Berker'in anılarında bu kadar hafif bir iz bıraktığına göre, Atatürk'ün 1931 ya da 1933'teki ziyaretlerinden birinde gerçekleşmiş olmalı. Daha belirgin bir iz bırakmış olan diğer olaysa, onun Tarsus'ta öğrenci olduğu yıllara ait:

*Atatürk'ün Mersin'e girişinde bizi aldılar Tarsus'ta, hiç unutmuyorum, tren yoluna götürdüler, sıraladılar. Atatürk'ü göreceğiz diye pencerede heyecanla bekledik,*

*ama göremedik Atatürk'ü. O zaman tam hastalık dönemi idi. Tren geçti, gitti ve hepimiz çok üzüldük.*

Gerçekten de Atatürk, 20 Mayıs 1938 tarihinde trenle Mersin'e geldiğinde, yanında bazı devlet görevlilerinin dışında üç doktor bulunuyordu. Aslında bir sene önce, 1937'de Mersin'e yaptığı ziyaret sırasında henüz yapım halindeki vali konağını incelemiş, portakal bahçesinde kendi ifadesiyle "hayatında ilk kez" bir portakal dalından kopartıp yemiş, sonra istasyonda valiye veda ederken, "Konağı tefriş ettiriniz, her sene nisan ayını Mersin'de geçireceğim" demişti. 1938'deki ziyaretinin sebebi, bahar aylarını keyif aldığı bu kentte, portakal çiçeği kokularını arasında dinlenerek geçir-

mekti. Ne var ki beklenmedik bir şekilde bastırılan şiddetli sıcaklar yüzünden ziyaretini kısa kesmek zorunda kalan Atatürk, 23 Mayıs günü kentten ayrılarak İstanbul'a dönecek, doktorların tavsiyesiyle Savarona yatında istirahate çekilecekti. Bu, Atatürk'ün Mersin'i son ziyaretiydi.<sup>1</sup>

*Bunlar unutulmayacak hatıralar. Bende inanılmaz bir Atatürk sevgisi ve saygısı vardır o gün bugün.*

Feyyaz Berker ilkokulu bitirdikten sonra ailesi onu Tarsus'taki Amerikan Koleji'ne yollamaya karar verdi. O günlerde Mersin, okul seçenekleri bakımından fazla zengin bir yer sayılmazdı. Kentte, azınlıklara ait okullar sayılmazsa, sadece bir ortaokul bulunuyordu. Tarsus ve Silifke'de de birer ortaokul vardı. Lise için Adana'ya gitmek dışında bir seçenek yoktu. Biraz imkân olanlar, üç beş kişi bir araya gelerek Adana'da bir ev tutuyorlardı. Maddi durumu buna elverişli olmayanlar ise, bir paso alıp her gün Adana'ya gidip gelmek zorundaydılar. Mersin'den sabah 05:20'de hareket eden tren, Tarsus ve diğer istasyonlardan binen öğrencileri toplayıp Adana'da Şakir Paşa İstasyonu'na bırakıyor, ikindi üzeri 16:40'ta da geri hareket ediyordu. Tren Mersin'e saat 20:00'ye doğru dönmüş oluyordu.<sup>2</sup>

Feyyaz Berker'in yazdığı Tarsus Amerikan Koleji, 1888 yılında misyoner okulu olarak açılmış, orta dereceli bir yatılı okuldu. Koleji yalnız erkeklerle mahsustu ve hayli köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, birbiri ardına gelen savaşlar ve yokluk yüzünden önemli ölçüde kan kaybetmişti. Feyyaz Berker'in okuduğu dönemde okul müdürü olan W. S. Woolworth 1928 yılında bu göreve atandığında, okulda yalnızca 67 öğrenci bulunuyordu. Aynı yıl imkânsızlıklar nedeniyle kolejin ilkokul kısmı kapatılmış, okul bu haliyle ilk mezunlarını 1930 yılında vermişti.<sup>3</sup>

Tarsus Amerikan Koleji öğrenci bulmakta zorlansa, hatta bu yüzden gazetelere ilan vermek ve okul çağında olan çocukların ailelerine yazılı davet göndermek zorunda kalsa da, 1930'lu yıllarda Woolworth'un çabalarıyla önemli bir gelişme göstermişti. Okulun en önemli artlarından biri, müf-

redatın İngilizce olmasıydı. Birçok kent merkezinde henüz lise derecesinde eğitim verilemezken, çocukların burada İngilizce ders görmesi hiç şüphesiz mühim bir ayrıcalıktı. Feyyaz Berker'in öğrenci olduğu yıllarda okulun İngilizce öğretmeni, yazar Georgianna Maynard'ın ifadesiyle "gözlüğünün üzerinden bir bakışıyla en arsız öğrenciyi bile muma çeviren" Miss Towner'dı. Miss Towner'ın 1941 yılından bir öğrencisi, onunla ilk karşılaşmasını şöyle anlatıyordu:

*Bu, çoğumuzun evden ilk ayrı kalışydı. Dolayısıyla hepimiz ev özlemi içindeydik. Ama bundan kurtulmamız uzun sürmedi ve İngilizce öğrenmek için zorlu bir yola koyulduk. Kolejde girdiğimiz ilk ders, Miss Towner'ın dersiydi. Miss Towner sınıfa girdi ve "Good morning boys!" dedi. Bunun üzerine Teoman Baykal ayağa kalktı ve en güzel Türkçesiyle Miss Towner'a bir hata yaptığını, şu anda birinci sınıfta değil, hazırlık sınıfında bulunduğunu ve bizim İngilizce bilmediğimizi söyledi. Miss Towner onu anlamamış göründü ve bizimle İngilizce konuşmaya devam etti. Bu durum birkaç ay devam etti ve sonunda onu anlamaya başladık.<sup>4</sup>*

Tarsus Amerikan Koleji'nin bir diğer farkı, öğrencilerine ders dışında tanıdığı



imkânlar ve sosyal girişimcilik ruhunu geliştiren etkinliklerdi. Aslında çeşitli ilgi alanlarına yönelik öğrenci kulüplerini ve sosyal organizasyonları okul yaşamına sokma anlayışı Türkiye'ye American Board eğitimcileri ile birlikte gelmiş, sonradan Türk eğitimcilerin de dikkatini çekmişti. Kolej müdürü Woolworth, 1931 yılında okulda ilk kez uygulanmaya başlayan kulüp programının öyküsünü şöyle açıklıyordu:

*Kulüpler, dünyanın bu kesiminde, özellikle de öğrencilerini Türklerin oluşturduğu okullarda tümüyle yeni bir kavram olduğu için önce bu programı iki aylık dönemler halinde denemeyi düşündük. Ben mü-*

*nazara konusuna eğildim; okulun diğer öğretmenleri de beden eğitimi, yürüyüş, fotoğrafçılık, müzik, tenis ve ilkyardım gibi konuları ele aldılar. Tüm bunlar çocukların ilgisini çekmiş görünüyordu. Bu yüzden bir sonraki yıl daha geniş bir program uygulamaya karar verdik.<sup>5</sup>*

Okul yönetimine göre bu gibi faaliyetler kendini kontrol etme ve sorumluluk üstlenme gibi etkileri sayesinde çocukların karakter oluşumuna önemli katkı sağlıyor, ayrıca onların dünya olaylarına ve yaşama bakışlarına bir derinlik katıyordu. Nitekim, bu yıldan sonra kulüpler Tarsus Amerikan Koleji'nin ayrılmaz bir parçası haline gelecek, okul mezunlarının unutulmaz



**F**eyyaz Berker 1925 yılında Mersin'de, göz doktoru Muhtar Berker'in çocuğu olarak dünyaya geldi. Karşı sayfada Feyyaz Berker, babasının kucağında.

Aile 1939'da Mersin'den ayrıldığında, Feyyaz Berker (yandaki resimde alt sırada ortada) Tarsus Amerikan Koleji'nin ikinci sınıfını yeni bitirmişti.

Üstte, 1940'ların başlarında Mersin sokaklarından bir görünüm.



**R**obert Kolej'deki yılları, Feyyaz Berker'in kendi ifadesiyle geleceğini biçimlendirmede çok önemli bir rol oynadı. II. Dünya Savaşı nedeniyle yaşanan türlü sıkıntılar okuldaki hayatı olumsuz etkilese de, Berker'in öğrenci olduğu 1939-1946 yılları arasında öğretim aksamaksızın sürdürüldü. Öğrenimini mühendislik alanında sürdürmeye karar veren Feyyaz Berker (sağda ortada), inşaat, makine ve elektrik gibi üç seçenek arasından, o yıllardaki en "popüler" branş olduğu gerekçesiyle "inşaat" mühendisliğini seçti.

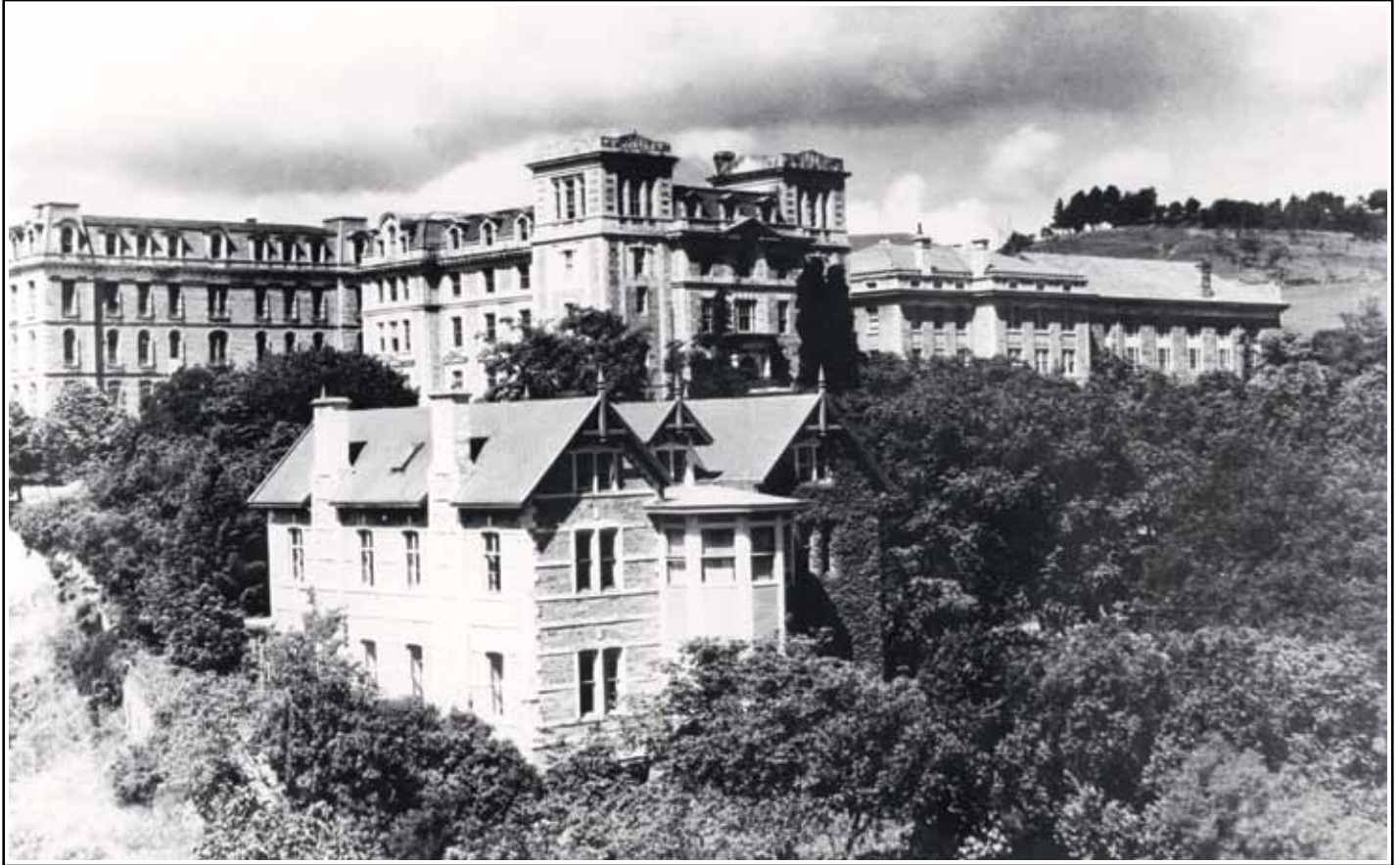
anlarının bir kısmını bu kulüplerde geçirdikleri zamanlar oluşturacaktı. Feyyaz Berker'in daha sonraki öğrencilik yıllarına damgasını vuracak olan spor sevgisinin kökenini, belki de bu yıllarda aramak yanlış olmayacaktır.

Feyyaz Berker, Tarsus Amerikan Koleji'nde iki sene okudu. O sıralarda siyasetle ilgilenmeye başlayan babası, 1939'daki VI. Dönem seçimlerinde İçel milletvekili olunca, o da ailesiyle birlikte Ankara'ya taşındı. Seçimler mart ayında yapılmış, Meclis çalışmalarına 3 Nisan 1939'da başlamıştı. Berker, o yazı Ankara'da geçirdi. Ancak yeni bir okul bulmak gerekiyordu. Sonunda, Tarsus'ta yarım kalan İngilizce tedrisatına devam edebilmesi için, ailesi onu İstanbul'da Robert Kolej'e göndermeye karar verdi. Böylece, 1939 sonbaharında, Feyyaz Berker'in yaşamında çok özel bir yere sahip olduğunu söylediği "kolej yılları" başladı.

İstanbul, o sırada henüz 14 yaşında olan Feyyaz Berker için tümüyle yeni bir muhit-

ti. Her ne kadar Milli Mücadele yıllarında İsmet İnönü'nün yaveri olan ve sonradan ünlü Ömür firmasını kurarak yoğurt işine giren aile dostu Fikret Yüzetli İstanbul'da, üstelik Robert Kolej'in hayli yakınında oturuyorsa da, Feyyaz Berker okula yatılı olarak kaydettirildi. Feyyaz Berker, o günlerin deyimiyle "leyli", yani yatılı olmasını bugün "ayrıcalıklı" bir durum olarak değerlendiriyor; çünkü yatılı olmak, ona göre kendisini okula daha sıkı bir biçimde bağlamış, kolej bir bakıma evi olup hayatını biçimlendirmişti.

Feyyaz Berker'in yaşamını biçimlendiren Robert Kolej yılları, aynı zamanda önemli gelişmelere sahne olan ve Türkiye'nin belirli bir dönemine damgasını vuran savaş yıllarıydı. Almanya'nın 1 Eylül 1939'da Polonya'yı işgal etmesi üzerine II. Dünya Savaşı patlak verdiğinde, İstanbul'daki Amerikan kolejleri 1939-1940 akademik yılını açmaya hazırlanıyordu. Savaşın yönünü ve ulaşacağı büyüklüğü kestirmek henüz pek mümkün değildi. Ancak Türkiye, 1939 boyunca Avrupa'da meydana ge-



len gelişmeleri yakından izlemiş, kendini çıkması muhtemel bir savaşa karşı koruma altına almak için İngiltere ve Fransa ile saldırmazlık ve işbirliği deklarasyonları imzalamış, Sovyetler Birliği ile de ilişkilerini sağlamlaştırmak için büyük çaba sarf etmişti. Cumhurbaşkanı İnönü'nün stratejisi, İngiltere, Fransa ve Sovyetler Birliği ile ittifak antlaşmaları yaparak Almanya ve İtalya'nın yayılcı emellerine karşı bir koruma kalkını oluşturmak, ama aynı zamanda Avrupa'nın büyük devletleri arasındaki çekişmelerden mümkün olduğunca uzak durarak savaş halinde tarafsızlığını korumaktı.

Gerçekten de "ülkenin emniyeti ve selameti" bakımından dengeleri gözetmeyi ve temkinli hareket etmeyi öngören bu strateji II. Dünya Savaşı boyunca ustaca idare edilerek Türkiye savaştan uzak tutulacak, ancak ülkenin savaş boyunca Avrupa ile ilişkilerinin kesilmesi ve zaten kısıtlı olan imkânların savaş olasılığına karşı büyük oranda orduya aktarılması yüzünden ekonomi büyük sarsıntıya uğrayacaktı. Ekmek karnesi, gaz lambası ve karartma ile özdeşleşen savaş yılları, yaşamın her alanında olumsuzluğunu hissettirecek, eğitim hayatı da doğal olarak kendi üzerine düşen sıkıntıları yaşayacaktı.

Savaşın başlamasından bir gün sonra İstanbul Amerikan Kolejleri Başkan Yardımcısı ve Robert Kolej Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı Harold Scott, Albert W. Staub'a yazdığı bir mektupta İstanbul'daki durumu şöyle özetliyordu:

*Eylül 1939'un tarihi ilk günü burada fazla karmaşaya yol açmadan geçti. Doğal olarak büyük çaplı bir seferberlikten söz ediliyor, fakat henüz bir şey olmuş değil. Şunu söylemekten mutluluk duyuyorum ki öğrencilerin aileleri Robert Kolej'in ve Kız Kolej'nin ülke saldırısına uğradığı takdirde en emin yerlerden biri olacağı düşüncesindedir. Şu ana kadar görebildiğimiz kadarıyla, savaş çıksa dahi kayıtlar iyi olacak. Ama elbette beklenmedik şeyler olabilir ve meseleler şu anda tahmin edemediğimiz bir yöne sapabilir.<sup>6</sup>*

Robert Kolej'in savaştan ötürü karşı karşıya kaldığı ilk problem, bazı hocaların



Avrupa'da yaşanan karmaşa yüzünden ya da araç bulamadıkları için ders yılına yetişememeleri oldu. Avrupa'dan karayoluyla ulaşmaya çalışan kimi hocalar sınırlara takıldı; kimileri de sivillere yakıt satışı yasaklandığı için yollarda kaldı. Deniz yoluyla gelenler ise aktarmalarını ve seyahat planlarını değiştirmek zorunda kaldılar.

Ama buna rağmen Harold Scott'ın tahmin ettiği gibi, Feyyaz Berker'in de öğrenimine başladığı o yıl Robert Kolej'e kayıtlar beklenenin çok üzerinde gerçekleşti. Scott'ın hazırladığı rapora göre kolejin üç bölümüne kayıt yaptıranların sayısı 663'e ulaşmıştı. Bu, okulun 1931'den beri ulaştığı en yüksek öğrenci sayısıydı. Ayrıca kolej, 257 yeni kayıtlı tarihinde bir ilki gerçekleştirmişti. Fen-Edebiyat Fakültesi'nin mevcudu 117, Mühendislik Fakültesi'nin mevcudu 138 ve Akademi'nin mevcudu 408 kişiydi. Yatılı öğrencilerin toplamı 271 kişiyi bulmuştu. Ayrıca yıl içerisinde hükümet 114 askeri öğrenciyi Robert Kolej'e gönderecek ve toplam öğrenci sayısı 777'ye ulaşacaktı.

Gelişmeleri yakından ve kaygıyla izleyen isimlerden bir diğeri, Amerikan Kolejle-

ri Başkanı Walter Livingston Wright'tı. Wright, Türkiye'nin savaştan uzak kalamayacağı endişesiyle ders yılı başladıktan üç hafta sonra ailesini ABD'ye göndermişti. Wright'ın 9 Ekim tarihinde yazdığı şu mektup, savaş havasının Türkiye'yi de sardığını gösteriyordu:

*Türk hükümeti hava saldırılarına karşı çok ciddi önlemler alıyor. Bir emre göre okuldaki her öğrenci ve görevli, kendi cebinden ödeyerek, bir gaz maskesi satın alacak. Ayrıca, bombardıman halinde sığınmak olarak kullanılmak üzere kampüsün altındaki tünelleri elden geçiriyoruz. Bu önlemlere belki hiç gerek kalmayacak, ama itiraf etmeliyim ki son derece belirsiz bir gelecek karşısında bu önlemleri almak kaçınılmaz.<sup>7</sup>*

Gerçi korkulan olmamış, Türkiye savaşa girmemişti. Avrupa yollarının kapanması ve Amerikan gazetelerinde hemen her gün bu coğrafyayla ilgili kaygı verici haberler yayımlanması kolejde ciddi bir öğretmen sıkıntısına yol açıtıysa da, 1940-1941 ders yılında okulun eğitim kadrosuna yeni ve parlak hocalar dahil olmuştu. Cambridge



## Ekmek karnesi yılları

**F**eyyaz Berker'in ve Tekfen'in diğer kurucularının lise çağlarında olduğu II. Dünya Savaşı yılları, ülkede zaten mevcut olan ekonomik sıkıntıların daha da arttığı ve ağırlığını geniş halk kitleleri üzerinde hissettirdiği yıllar olarak hafızalarda yer etmiştir. Bu dönemin öne çıkan iki simgesi, geceleri şehirleri karalığa boğan karartma tedbirleri ile ekmek karnesidir.

Askere alımlar nedeniyle tarımsal üretimin büyük oranda düşmesi üzerine 1942 yılında başlayan karne uygulaması, buğday tüketiminin kontrol altına alınmasını amaçlıyordu. Başlangıçta kişi başına günde 375 gram ekmek istihkakı yapılırken, bu miktar sonraki aylarda 175 grama kadar düşürülmüştü. Piyasada bulunmayan tek şey ekmek değildi. Bunun yanı sıra pek çok gıda ve tüketim maddesi de yoklara karışmıştı. Kömür bulunamadığı için okullarda bile ısıtma sağlanamazken, akaryakıt yokluğu yüzünden ulaşım da yapılamaz hale gelmişti.

Savaş koşullarına uyum sağlamakta zorlanan ülke yönetimi, savaş boyunca üretim ve dağıtım sorunlarının yanı sıra karaborsa, istifçilik, yolsuzluk ve yüksek enflasyon gibi sorunlarla da mücadele etmek zorunda kalmış, ancak bu mücadelede fazla başarılı olamamıştı.

Üniversitesi'nden doktorasını alan ve bilim öğretmek için gelen Philip Ulyot ile Mühendislik Fakültesi'ne atanan MIT mezunu Robert Van Nice, bunlardan ikisiydi. Bu iki isimden Ulyot sonraki yıllarda Boğaz'ın hidrodinamiği konusunda öncü çalışmalar yapacak, Van Nice ise Ayasofya'nın mimarisi üzerine yaptığı araştırmaları ilerleterek bu konuda mükemmel bir eser ortaya koyacaktı.

Bu olumlu gelişmelere rağmen, aynı yıl savaşın Balkanlar'ı da sarması ve Alman kuvvetlerinin Yunanistan'a girmesi, okulda moralleri alt üst etti. Artık kimse, Türkiye'nin savaşın dışında kalabileceğine inanmıyor, yaşanan ümitsizlik mevcut hocalar arasında önemli kopmalara yol açıyordu. Örneğin Fizik, Elektrik ve Kimya Bölümlerinin başkanları istifalarını vererek ülkeden ayrıldılar. Matematik Bölümü başkanı da orduya katılmak üzere ABD'ye döndü. Okulda sadece iskelet bir kadro kaldı. İstanbul'u terk etmeyenler, gidenlerin yerini doldurabilmek için insanüstü bir çabayla işe sarıldılar.

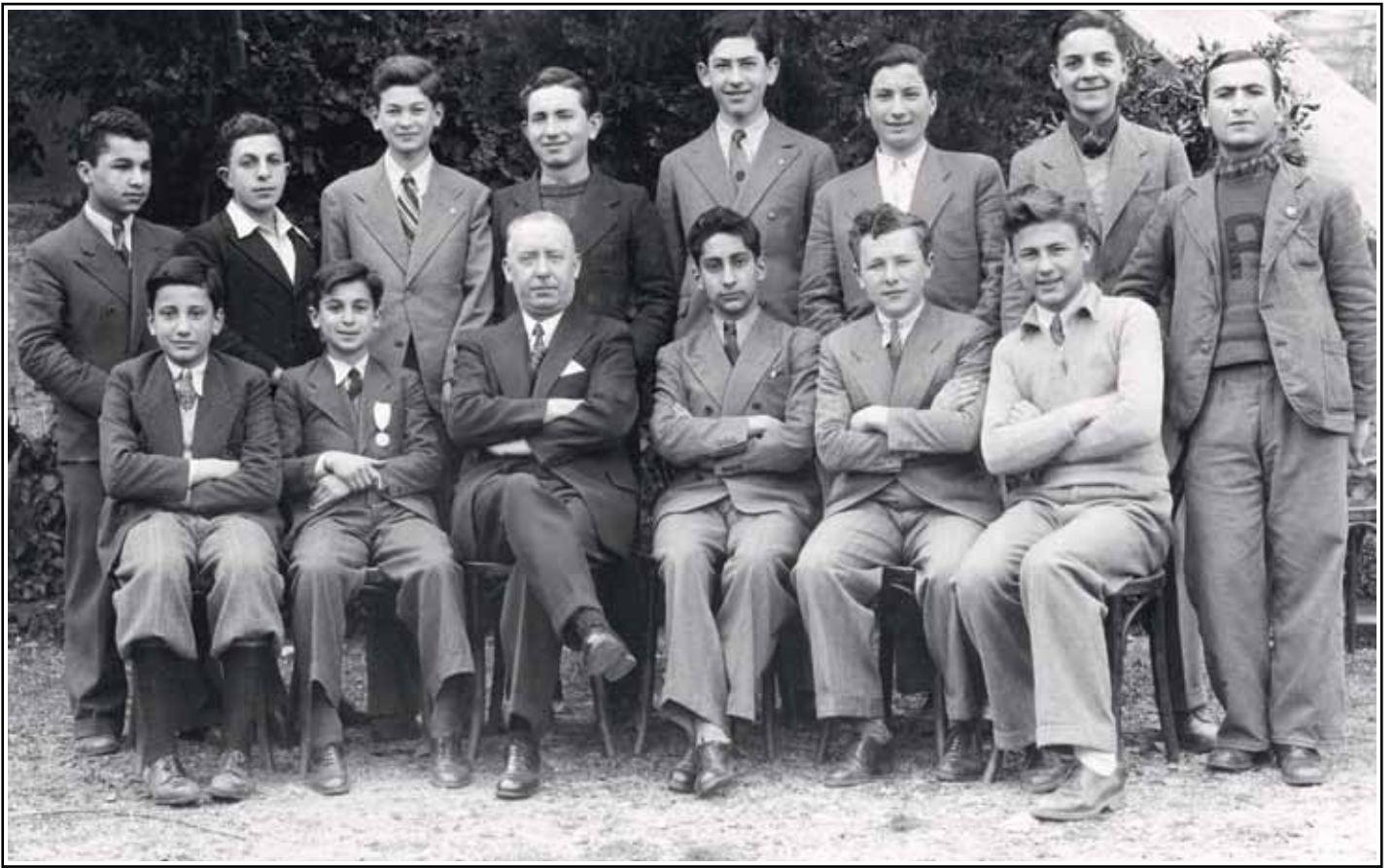
Savaşın getirdiği zorluklardan biri de yokluklarla mücadele idi. 1941 yılı Aralık ayında kentte karartma tedbirleri uygulanmaya başlamış, ayrıca sıkıyönetim ilan edilmişti. Birçok madde piyasadan kalkmıştı. Benzin ve gazyağı bulunmuyordu. Günlük tüketim malzemelerinin çoğu karneye bağlanmıştı.

Kentte kömür bitmiş, havagazı dağıtımı da belirli saatlerle sınırlandırılmıştı. Gaz idaresi, dağıtımın tümüyle kesilebileceğini duyurmuştu. Okul mutfağı gaz bulunmadığı için öğlenleri sıcak yemek vermeyi kesmişti. Ancak yönetim bu gelişmeleri tahmin ettiği için önceden büyük miktarda yiyecek ve kömür stoku yapmış, hiç olmazsa iâşenin ve ısınmanın devamını sağlamıştı.

Feyyaz Berker'in okulun yüksek bölümünde mühendislik öğrenimine başladığı 1942 yılında Robert Kolej, 985 öğrenciyle tarihinin en yüksek mevcudiyetine ulaşmıştı. Öğretmen konusundaki büyük eksiklikler ve ekonomik durumun günden güne daha da kötüleşmesi yüzünden öğrenci ücretlerinde önemli artış yapılmasına rağmen kayıtlarda bir azalma değil, tam tersine artış olmuştu. Bu dönemde okula takviye olarak gönderilen sekiz öğretmen arasında üç tane de ABD ordusuna mensup yedek istihkâm subayı vardı. Bu subaylar Mühendislik Fakültesi'nde ders vereceklerdi. Yeni gelen sivil öğretmenler arasında, *National Geographic* dergisinin ünlü editör ve fotoğrafçısı Maynard Owen Williams'ın oğlu George Wood Williams da bulunuyordu.

Kolejin mühendislik kısmında Feyyaz Berker'in seçim yapabileceği üç bölüm alternatifi vardı: Yol ve İnşaat Mühendisliği, Elektrik Mühendisliği ve Makine Mühendisliği. O, bunlar arasından inşaat mühen-





disliğini seçti. Bugün kendisine “Niçin” diye sorduğumuzda, “Çünkü o zamanlar inşaat sektörü popülerdi” diye cevap veriyor.

İnşaat Bölümü’nde 4 yıllık bir program uygulanıyordu. Programın tamamını kapsayan tek ders Teknik Türkçe idi. Bunun yanı sıra ilk iki sene İngilizce ve sadece birinci yılda seçmeli olarak Almanca okutuluyordu. Teorik dersler birinci sınıf için kimya, matematik, makine resmi ve demircilik; ikinci sınıf için diferansiyel hesap, integral hesap, fizik, geometri resmi, topografya, tatbiki mekanik ve tesviyecilik; üçüncü sınıf için diferansiyel denklemler, malzeme mukavemeti, topografya, demiryolu mühendisliği, hararet makineleri, elektrik mühendisliği hakkında malumat, hidrolik, şoseler, jeoloji, grafik statik, inşaat ve betonarme; dördüncü sınıf için iş tatbikatı, demiryolu ve şose projeleri, inşaat, inşai hesap ve projeler, betonarme, kârgir inşaat, temeller, su tevzi mühendisliği, su mühendisliği, iktisat, mühendislik kanunu ve ahlakı, toprağın ziraate müsait hale getirilmesi ve muhafazası, kanalizasyon mühendisliği ve tezden oluşuyordu.

Bu derslerin dışında yoğun bir laboratuvar ve atölye programı vardı. Fizik, kimya, hidrolik, makine, elektrik, malzeme, jeoloji ve statik laboratuvarlarının yanı sıra

marangozluk, dökümcülük, demircilik, tesviyecilik ve topografya gibi uygulamalı dersler programda önemli bir yer tutuyordu. Ayrıca birinci sınıfın sonunda, yaz dersi olarak 4 hafta marangozluk ve ikinci sınıfın sonunda 4 hafta topografya tatbikatı yaptırılıyordu. Bu sayede öğrencilerin malzemeye ve üretim teknikleriyle bizzat tanışması sağlanıyordu.<sup>8</sup>

1939 tarihli tanıtım kılavuzuna göre Robert Kolej’in mühendislik kısmından mezun olanlar Milli Eğitim ve Bayındırlık Bakanlıkları tarafından “mühendis” derecesinde kabul edildiği gibi, Amerikan üniversiteleri tarafından da tanınıyordu:

*Mektebimiz dereceleri Amerika’nın bütün başlıca üniversite ve teknik tahsil müesseseleri tarafından tanınmaktadır. Bundan dolayı mezunlarımız bu müesseselere girip (şahsi kabiliyetlerine göre) bir veya iki senede “Master of Science” derecesini kazanmaktadırlar. Bu derece, “Diplome Ingénieur” veya “Yüksek Mühendis” derecesi ile aynıdır.*

*Son zamanlarda mektebimiz dereceleri İngiltere’de de tanınmakta olup, mezunlarımız Londra Üniversitesi Imperial Institute of Technology’de iki sene okumakla İngiltere fen başölyesi unvanını kazan-*

*maktadırlar.<sup>9</sup>*

Gelgelelim 1943-1944 ders yılında, Robert Kolej mühendislik bölümünün diğer mühendislik fakülteleriyle denkliliği konusunda ciddi bir sorun baş gösterdi. Bayındırlık Bakanlığı, Robert Kolej’den mezun olduktan sonra ABD’de öğrenimine devam ederek yüksek lisans derecesini alan mühendislerin, diğer Türk üniversitelerinden mezun olan mühendislere göre iki yıl daha az hazırlık okumasını eşitlik ilkesine aykırı bulmuş, bu nedenle de hepsinin aynı seviyede kabul edilemeyeceklerine dair bir

**F**eyyaz Berker, Tarsus Amerikan Koleji’nde başladığı orta öğrenimine 1939 yılından sonra Robert Kolej’de devam etti (üstte, ön sıranın en sağında).

Feyyaz Berker’in Robert Kolej’in lise kısmını tamamladıktan sonra devam ettiği Mühendislik Bölümü’nde teorik dersler kadar uygulamalı derslere de önem veriliyordu. Solda, Feyyaz Berker torna tezgâhının başında.

# Geçmişte Robert Kolej’de mühendislik eğitimi



1939 yılında Robert Kolej’in mühendis kısmını tanıtmak üzere hazırlanmış “Teknik Okul Prospektüsü”, bize Feyyaz Berker’in ve gelecekteki ortaklarından Nihat Gökyiğit’in öğrenci olduğu yıllar hakkında bize ilginç bilgiler sunmaktadır. İşte bakan 1939 yılında Robert Kolej’in Mühendis Kısmı için neler yazılmış:<sup>10</sup>

*Robert Kolej Mühendis Kısmı’nın başlıca hususiyeti tedaris lisanının İngilizce olmasıdır. Bu, başlı başına, ehemmiyeti haizdir; çünkü bu suretle, talebeye teknik sahasında yazılmış bütün eserlerden istifade fırsatı verilmiş demektir. Dünyanın her hangi memleketinde meydana çıkan keşif ve tekâmüllerden (ilerlemelerden) bahis yazılar hiç şüphesiz, daima İngilizceye nakledilir.*

*Tedaris usulü gayet etraflıdır ve profesörlerin takrirlerinden (anlatımlarından), mevzu ile alakadar bir kitabın okunmasından ve projeler ihzarından (hazırlanmasından) müteşekkildir. Takrirlerde profesörler kendi tecrübelerine istinaden mütalaalarını (değerlendirmelerini) arz ederler. Ders kitabı, talebeye, mütalaa edilen bahsi etraflı bir surette anlatır. Talebe, tahsilinin son senesine yaklaşırken, kendisine tekâmül ettirip tamamlaması için projeler verilir ve böylelikle, geçen yıllarda kazanmış olduğu malumatı bir araya toplayıp tatbik etmeyi öğrenir.*

*Bir mühendisin, hayatta muvaffak olması için, etrafındakilerle münasebette bulunması ve teknik sahada malumatı olmayanları alakadar etmesini bilmesi lazımdır. Mühendis Kısmı’nın lise kısmı ile sıkı rabatası (bağlantısı) işte bunu temin etmektedir.*

*Robert Kolej’in temin ettiği mühim kolaylıklardan biri de mektepte mevcut kütüphanedir. Her veçhile (yönüyle) yeni ve asri olan bu kütüphane binası her türlü konforu haizdir. Belli başlı*

*lisanlarda yazılmış en yeni ve mühim kitapların ve mecmuaların celbi konusunda azami gayret sarfedilmektedir. Türkçe, Fransızca, Almanca ve İngilizce yazılmış bu nevî yazıların bir nüshası her zaman kütüphanemizde bulunur.*

*Mektepte Mühendis Kısmı’na müdâvim talebe tarafından idare edilen bir birlik vardır. Bu birliğin başlıca gayesi mühendislerle müşavere fırsatını talebeye bahşetmek, mücmel (özet) şekilde teknik rapor vermeği öğretmektir.*

*İlaveten, her sene, sanayi ve mühendisliğe ait işler yapılan mahallere tetkik gezmeleri tertip edilmektedir. Bütün bir sınıf veya kısım talebe buralara giderek projelerin kabiliyet-i tatbikiyesini (uygulanabilirliğini) gözleriyle görürler; bundan maada (başka), bir mühendisin emri altında çalışanlara ne gibi münasebetleri olabileceğini öğrenirler.*

*Temiz ve sıhhi muhit iyi mesai için elzemdir. Boğaz seviyesinden yüz küsur metre yüksekte kâin kolej hiç şüphesiz gerek güneş ve gerek temiz hava noktasından bu evsafı fazlasıyla haizdir. Gençlere bedeni kabiliyetlerini inkişaf (geliştirme) fırsatı verilmelidir. Bundaki gaye atlet olmaktan ziyade sıhhat ve afiyet teminidir. İşte böyle bir fırsat da, mükemmelen mücehhez (donatılmış) bir jimnastikhanesi ve tecrübeli antrenörleri bulunan Kolej’de mevcuttur.*

*Robert Kolej Mühendis Kısmı’nda okuyan bir talebenin tahsilinin mühim bir kısmını laboratuvarlardaki tetkikatı teşkil eder. Öğrenmiş olduğu nazariyeleri burada tatbik eder, okuduğu mevzu-lara ait fenni düsturları kendi gözleriyle burada görüp layıkıyla kavrar.*

yazı göndermişti. Kolej Başkanı Wright'ın 1943 yılında ülkeden ayrılması üzerine vekâleten bu göreve getirilen Harold Scott, 1943-1944 dönemi için hazırladığı raporda –biraz da endişeli bir şekilde– bu soruna nasıl ciddiyetle eğilmek zorunda kaldıklarını ve buldukları çözümü şöyle aktarıyordu:

*Komite ve fakülte toplantılarında yapılan uzun tartışmalar neticesinde, Türk ilkokullarından gelen çocuklara şimdi olduğu gibi bir yıl yerine iki yıllık hazırlık okutulmasına karar verildi... Ancak bu ayarlanmanın kayıtları ciddi bir şekilde etkilemesi ve Kolej'in varlığını tehlikeye atması halinde geriye alınmasını sağlayacak bir önlem de getirildi.*

*Fakültemizin Amerikalı ve Türk üyeleri, öğrenim süresinin uzamasının Kolej'e olan talebi azaltmayacağı konusunda hemfikirler. Onlara göre Amerikan eğitim sisteminin prestiji öylesine yüksek ve Amerika'dan diploma alma isteği öyle güçlü ki, en azından bir süre daha, Robert Kolej'de okumak birçok Türk öğrenci tarafından ABD'de öğrenim görmek için bir basamak olarak algılanmaya devam edecek.<sup>11</sup>*

Feyyaz Berker, ilk kez Tarsus Amerikan Koleji'nde tanıştığı ve Amerikan okullarına

mahsus olan “özgürlükçü disiplin” ve “ders dışı sosyal aktiviteler” gibi kavramları Robert Kolej'de de bulmuştu. Robert Kolej'in eğitim felsefesi, insana özgür düşünmeyi ve fikirlerini açıkça söylemeyi öğretiyordu: “Fikirlerinde özgürsün ve hocan ne düşünürse düşünsün, onları cesaretle söyleyebilirsin, böyle bir özgürlük var.”<sup>12</sup> Ona göre Türkiye'nin gelişmesini, ilerlemesini sağlayacak ortam, bireysel yaratıcılığa ve çok yönlü düşünme yeteneğine izin veren bu serbestlik ortamıydı. Berker, işte bu ortam içinde, arkadaşlarının 1946 yıllığında da mim koydukları gibi, dersleri dışında Türkiye'nin çeşitli sorunları hakkında kafa patlatıyor, araştırmalar yapıyor, bunları farklı ülkelerle karşılaştırıyor ve analiz etmeye çalışıyordu.

Berker'in sosyal etkinliklerle ilgili eğilimleri ise çoğunlukla sporla ilgiliydi. Spor, kampüs hayatında önemli bir yer tutuyordu ve öğrencilere diledikleri hemen her sporu yapabilecekleri bir ortam sağlanmıştı. 1946 yıllığında arkadaşlarının “spor salonunun müdavimi” ve tam bir “spor âşığı” diye nitelendirdikleri Feyyaz Berker, öğrenciliğinin son iki yılında Atletizm Birliği'nin de başkanlığını üstlenmişti.

*Hafta sonları spor yaptım. Her sporu biliyordum; kayak, basketbol, voleybol, pinpon, futbol... Çoğunun da kaptanıy-*



*dım. Bir futbol maçında, hangi takım ile oynadığımızı hatırlamıyorum, kaşım yarıldı, hâlâ izi vardır. Bir de tekme yedim, hiç unutmuyorum, kolejin hastanesinde dikiş attılar.*

Feyyaz Berker, *Boğaziçi* dergisi için yaptığı bir söyleşide de, kolej yıllarında kökleşen spor sevgisinin onu bir daha hiç bırakmadığını ve bu tutkuyu hayat boyunca beraberinde taşıdığını söylüyor.

*Gençlerin boş zamanlarını sporla değerlendirmelerinden yanayım. Spor, sportmenliği de beraberinde getiriyor ve insana kişilik kazandırıyor. Yaptığımız*



**F**eyyaz Berker'in küçüklüğünden beri spora olan düşkünlüğü, Robert Kolej yıllarında tam bir tutkuya dönüşmüştü. Yatılı olması nedeniyle hafta sonlarında da çoğunlukla okulda kalan Berker, vaktinin çoğunu spor salonunda geçirmeye başlamıştı. Tenisten basketbola, voleyboldan masa tenisine kadar birçok değişik branşta spor yapan Berker, okulun futbol takımının da değişmez kadrosundaydı (alt sırada soldan birinci).



*mücadelede hem üzülüyorsunuz, hem seviniyorsunuz, ama sonuçta bir takım oyunu oynuyorsunuz. İşbirliği ve rekabetin getirdiği bir olay var. Bugün de tenise ve kayağa devam ediyorum.*<sup>13</sup>

Feyyaz Berker, Robert Kolej'in İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 1946 yılında mezun oldu. Bu sırada ailesi halen Ankara'daydı ve babası Muhtar Berker ikinci kez İçel milletvekili seçilmişti. Bu sıralarda dünyada ve Türkiye'de büyük bir değişim süreci yaşanıyordu. Altı yıl boyunca dünya çapında büyük bir yıkıma yol açan savaş, ABD ve Sovyetler Birliği'nin ağırlı-

ğını koymasıyla 1945 yılında sona ermiş, böylece siyasi ve askeri güç bu iki ülkenin eline geçmişti. Bu, aynı zamanda Sovyetler Birliği'nin yıkılmasına kadar sürecek iki kutuplu bir dünyanın da başlangıcıydı.

Öte yandan Türkiye'de tek parti konumunda olan CHP'nin savaş boyunca doruk noktasına ulaşan devletçi politikalarına ve savaş nedeniyle yatırımların neredeyse durma noktasına gelmesine tepki olarak hem siyasi, hem de ekonomik alanda liberalleşmeye doğru bir eğilim baş göstermişti. Bu yönelimin bir sonucu olarak 1946 yılının hemen başında Demokrat Parti adında yeni bir parti kurulmuş, bu parti artık neredeyse CHP ile özdeşleşen devletçilik anlayışına karşı bayrak açmıştı.

Ülke artık, liberalleşme ve dünya siyaseti içerisindeki yerine karar verme konusunda geri dönülemez bir noktadaydı. İşte bu sırada Sovyetler Birliği'nin tehditkâr tutumuna karşı kendine güvence arayan Türkiye ile bu ülkenin Sovyet yayılmacılığından korunmasını Batı'nın çıkarları açısından yararlı gören ABD arasında bir yakınlaşma başlamış, ünlü Missouri zırhlısının 5 Nisan 1946'da İstanbul'a demir atması da birçok çevrede Türkiye'nin diplomatik yalnızlığının sona ermesi şeklinde yorumlanmıştı. ABD ile aradaki bağlar bundan sonra giderek güçlenecek, Türkiye'nin 1952 yılında

NATO'ya üye olmasıyla da güçlü bir müttefik ilişkisine dönüşecekti.

Feyyaz Berker, Robert Kolej'i 1946 yılında bitirdikten sonra yüksek tahsilini yapmak üzere Amerika'ya işte bu yakınlaşma ortamında gitti. Akseptansını, inşaat mühendisliği alanında ülkenin en eski eğitim kurumu olan Michigan Üniversitesi'nden aldı. Orada karşılaştığı hayat hem zor, hem de pek çok bakımdan eğiticiydi.

*Yaşadığım her olayın bana öğrettiği bir şey oldu, çünkü insan ailesinin yanında bazı şeyleri öğrenemiyor, hep onların koruması ve kanadı altında bulunuyorsunuz. O zaman döviz de yoktu, elime geçen para 100 dolardı, yani mecburdum çalışmaya. O zamanlar iletişim imkânları bugünkü gibi değildi. Yani, bir mektup atsanız, o bile uzun zamanda gidiyordu. O şartlarda insan birçok şeyi öğrenmek zorunda kalıyor.*

Feyyaz Berker, harçlığını kazanabilmek için, bir yandan üniversitede okurken, bir yandan da hafta sonlarında ve yaz aylarında çalışmaya başladı. Michigan, Willow Run'da kurulmuş olan Kaiser-Frazer otomobil fabrikasında montaj hattında bir iş buldu. Çalıştığı fabrika, o zamanlar dünyanın en büyük yapı kompleksi idi. II. Dünya Savaşı'ndan önce Henry Ford tarafından





## 1946 yıllığında Feyyaz Berker için yazılanlar

**Y**akışıklı, sağlıklı ve neşeli... İşte Feyyaz!

O, sadece Hamlin Hall'un değil, kolejin her binasının, özellikle de eğer onu kaybederseniz mutlaka bulabileceğiniz Spor Salonu'nun en popüler simasıdır. Feyyaz sporun, her tür sporun, özellikle de çok iyi oynadığı futbol, hentbol, basketbol, voleybol ve tenisin âşığıdır.

Sınıfın ise en ciddi odur; asla dersten kaytarmaz. Aynı zamanda Türkiye'nin önemli sorunları hakkında düşünmekten ve bunları değişik ülkelerin sorunlarıyla karşılaştırmaktan hoşlanır. Şundan eminiz ki Feyyaz, parlak geleceğiyle bu ülkenin gelişmesinde önemli bir rol oynayacak. Tek bir kelimeyle, ne kolej, ne de onu tanıyanlar, 1945 ve 1946 yıllarında Atletizm Birliği'nin başkanı olan bu fevkalade sporcuyla hiç unutmayacaklar.

**Hoşlandıkları:** Tenis, kayak, seyahat etmek.

**Hoşlanmadıkları:** Kalabalık ve "Tuck Shop"tan yiyecek almak.

**Hobileri:** Ingrid Bergman resim koleksiyonu.

**Favori cümlesi:** "Cucuk!"

**Hayat felsefesi:** Biri gülümsediği zaman her şey güneşli görünür.

## Feyyaz Berker'in anılarında Missouri'nin İstanbul ziyareti



*Missouri gemisi geldiğinde, onların basketbol takımıyla Robert Kolej basketbol takımı maç yaptık. O yıllar harp yılları olduğu için her şeyimiz eksikti. Spor malzemeleri, lastik ayakkabılar, yani ne ararsanız yok. Yerli de üretilmiyor. Geminin askerleri basketbol ayakkabılarını getirip attılar ortaya, "İsteyen alsın" dediler. O zaman meşhur Cats marka var. Ben de bir tane kaptım. Biraz sıkı gelmesine rağmen ayağıma geçirdim. Maç skorunu hatırlamıyorum, ama heyecanlı bir maç oldu. Maç sonunda ayaklarım şişmişti. Birileri zorla çıkardı ayakkabıyı ayağımdan. "Yahu" dedim, "kalkıp da böyle imrenip giymek nerede görülmüş! Amerikalılar önüne attı, sen de giydin!" Ağgözlülük yaptığım için pişman oldum. Hevesle ayağıma giydiğim ama bana eziyet olan o bir çift ayakkabıyı hiç unutamadım. Sonra bize Japonya ile Amerika arasında barış anlaşmasının imzalandığı gemi olan bu Missouri gemisini gezdirdiler. İstanbul'daki kalış sürelerinde, geminin personeli Robert Kolej'e de ziyarete geldi...<sup>14</sup>*







**F**eyyaz Berker'in ilk iş tecrübesi, Amerika'da okuduğu yıllarda harçlığını kazanabilmek için çalıştığı Kaiser-Frazer otomobil fabrikasındaki montaj hattı işçiliğiydi. Çalışma hayatını yakından tanımak ve verimli çalışmanın anlamını kavramak bakımından bu işin kendisine çok büyük katkıları olduğunu belirten Berker (altta, arka sırada en solda), 1949 yılında döndüğü Türkiye'deki meslek yaşamına da Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde, Esenboğa Havalimanı'nın şantiye şefi olarak başladı (sağ sayfada).

B24 Liberator bombardıman uçaklarının üretimi için Amerikan hükümeti tarafından inşa edilmiş, ancak savaş bittikten sonra fabrikaya artık gerek kalmadığı için hükümet tarafından henüz yeni kurulmuş bir şirket olan Kaiser-Frazer otomobil fabrikasına kiralanmıştı. Bu fabrikada montaj işçisi olarak çalıştığı dönem, mesleki bilgi bakımından kattığı artılar bir yana, iş ve yaşam felsefesi bakımından da Feyyaz Berker'e yepyeni ufuklar kazandırmıştı:

*Kaiser-Frazer fabrikası vardı Michigan'da, harp sırasında uçak imalatı yapıldı, sonra otomobil imalatına başladı. Biz yaz aylarında iki ay çalıştık orada. Hayatımın en ilginç tecrübesini, bir fabrikada işçi olarak çalışma tecrübesini ya-*

*şadım orada. Bu sayede bir işçinin nasıl, hangi psikolojik şartlar altında çalıştığını görmüş oldum. Orada çalışırken, verimli ve süratli çalışmanın yanında kendi kendimize yetmeyi ve para kazanmanın anlamını da öğrendik.*

*Amerikalı bir mühendis arkadaşım beni bir gün evine çağırır. "Ben yarım gün çalışıyorum, yarım gün çalışmıyorum" dedi. "Ne yapıyorsun?" dedim. Tuğla ördüğünü söyledi. "Eee, nasıl oluyor, yarım gün çalışıyorsun, yarım gün çalışmıyorsun?" diye sordum. "Şu suretle kabul ettirdim, gayet verimli çalışıyorum yarım gün. Yarım gün çalışıp işim bitince, geliyorum burada Amerikan futbolu seyrediyorum" dedi. Böyle örnekler vardı Amerika'da. Bunları özellikle söylüyorum, çünkü düşününce benim için bunların bütün hayatımda geriye doğru önemli örnekler teşkil ettiğini anlıyorum.*

Feyyaz Berker, 1948 yılında Michigan Üniversitesi'ni bitirip yüksek inşaat mühendisi unvanını kazandıktan sonra hemen Türkiye'ye dönmedi ve bir süre pratik yapmak üzere Amerika'da kaldı. Kaliforniya'da, bir inşaat-mühendislik bü-





rosunda iş buldu. Berker, burada mühendis olarak çalıştığı bir yıllık sürenin, kendisine en az önceki işi kadar yarar sağladığını ve büyük tecrübe kazandırdığını söylüyor:

*Bugün bunu tavsiye ediyorum Amerika'da okuyan gençlere. Diyorum ki "Amerika'da kalın, bir sene çalışın. Bu sizin için hayat boyu değerlendireceğiniz bir tecrübe olacak."*

Feyyaz Berker 1949'da Türkiye'ye, ailesinin yaşadığı Ankara'ya döndü. Onun Amerika'da olduğu süre içinde, Türkiye hem siyasi, hem ekonomik anlamda birçok önemli gelişmeye sahne olmuştu. Savaşın sonra baş gösteren Doğu-Batı bloklaşması çerçevesinde Sovyetler Birliği, Avrupa'nın orta, doğu ve güneydoğu bölgesindeki birçok ülkeyi kendi şemsiyesi altına almış, Sovyetler'in etki alanını daha da genişletmesinden çekinen ABD ise 1947'de ünlü Truman Doktrini'ni açıklayarak Sovyet baskısı altında bulunan Türkiye ve Yunanistan'a büyük bir askeri yardım yapacağını duyurmuştu.

Marshall Planı'nın uygulamaya konulduğu 1948-1952 yılları arasında Türkiye ABD'den büyük miktarda yardım ve kredi aldı. Alınan yardımların bir kısmı araç gereç ve silah olarak askeri amaçlarla kullanılırken, önemli bir kısmı da yeni yatırımların finansmanına ayrıldı. Böylece, uzun yıllardır para bulunamadığı için beklenen birçok altyapı yatırımının hayata geçirilebilmesi mümkün hale geldi. Bu durum, 1950'de yapılan seçimlerde ezici bir

üstünlükle iktidarı ele geçiren Demokrat Parti'nin ve Başbakan Adnan Menderes'in kalkınmış, her köşesi fabrikalarla, barajlarla, limanlarla, havaalanlarıyla donatılmış Türkiye hayali için de büyük bir fırsat oluşturacak, 1950'den sonra ülke büyük bir şantiye görünümüne bürünecekti.

Bu ortam, elbette ki o yıllarda sayıları pek de fazla olmayan mühendislere iş fırsatı, müteahhitlere de büyük bir pazar yaratacaktı. Türkiye'nin artan dış münasebetleri nedeniyle dil bilen ve hele ki öğrenimini yurtdışında yapmış kadrolar özellikle önem kazanacak ve büyük projelerin başına getirilecekti.

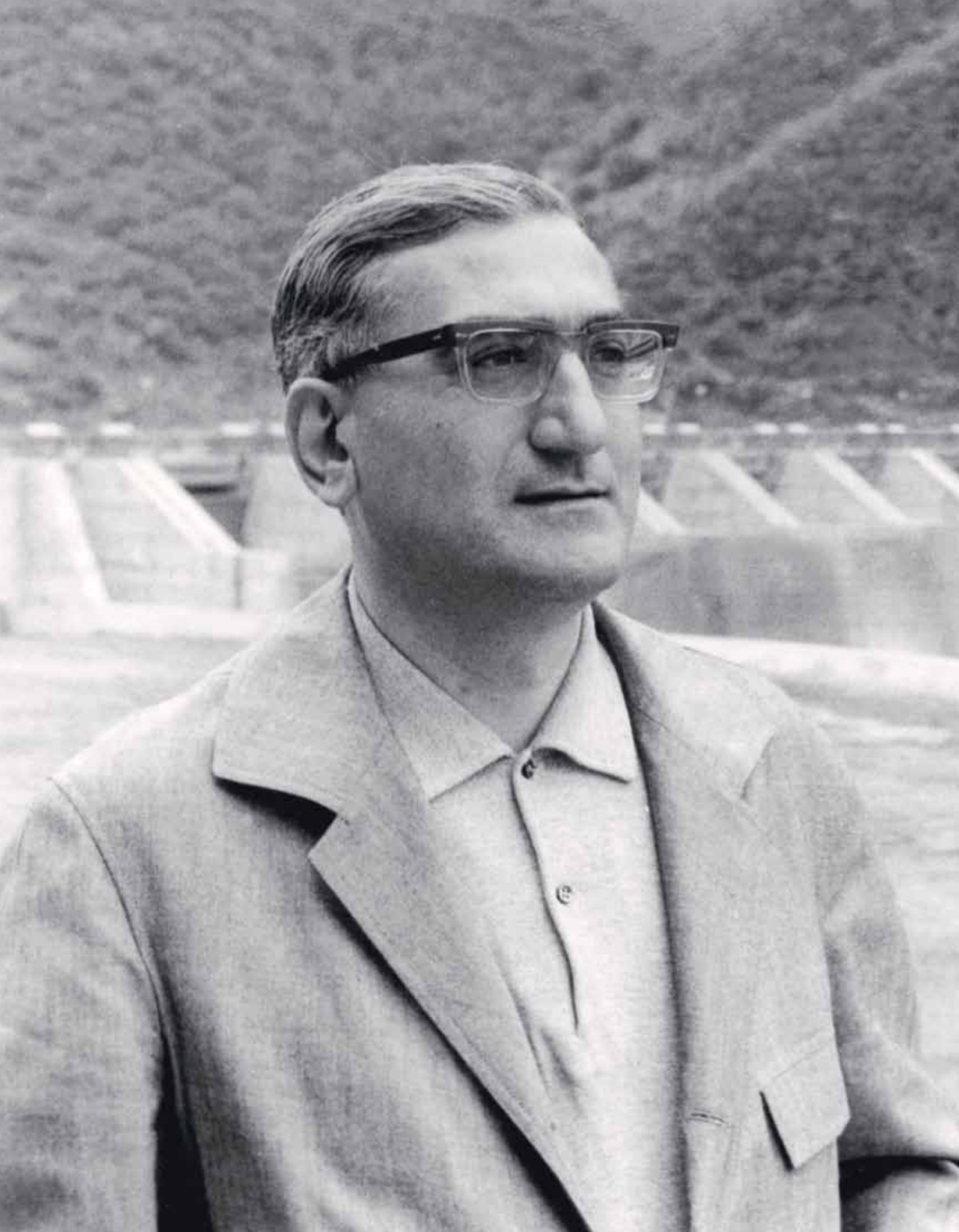
Feyyaz Berker, 1949-1950 yılları arasında Ankara'da yedek subay olarak askerliğini tamamladıktan sonra Esenboğa Hava Meydanı'nın inşaatında şantiye şefi olarak çalışmaya başladı. O sıralarda hükümet, 1945 yılında Chicago'da imzalanan Sivil Havacılık Anlaşması uyarınca İstanbul'daki Yeşilköy Hava Meydanı'nı uluslararası standartlara kavuşturmaya ve Ankara'ya da sivil havaalanı olarak kullanılan Etimesgut yerine yine uluslararası standartlara uygun yeni bir hava meydanı yapmaya karar vermişti. İnşaat 1954 yılında tamamlanacak ve Esenboğa Hava Meydanı 1956 yılında trafiğe açılacaktı.

*Esenboğa Hava Meydanı'nın şantiye şefliğini yaptım birkaç sene. İnşaatı Türk fir-*

*ması değil de bir yabancı firma yapıyordu. Bir yabancı kontrol mühendisi vardı; işçiyeye, makine mühendislerine yön veren kaba saba bir adamdı ve çalışanlar çok içerlerdi ona. Biz tabii İngilizce bildiğimizden konuşup yumuşatıyorduk, "Yahu, böyle şey yapma. O işçi senin bildiğin işçilerden değil. Yarın sana kötülük yapar, fazla zorlama" diye. Şunu çok iyi hatırlıyorum: Hava meydanına gidiş geliş kar yağdığı zaman mümkün olmazdı, yol kapanırdı. Ben bizim kurduğumuz şirketten evvel 2-3 sene orada çalıştım. O zamanki hangarları, çelik konstrüksiyonları çok iyi hatırlıyorum. Birkaç müteahhit çalışmıştı bu iş için; hangar müteahhidi, elektrik müteahhidi, pisti yapan müteahhit ayrıydı.*

Feyyaz Berker, Esenboğa'daki işler tamamlanıp şantiye kapatıldıktan sonra merkezde laboratuvar ve araştırma bölümü başkanı olarak görevlendirildi. Söz konusu laboratuvar, Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde yürütülen inşaat projeleri için malzeme test ve analizleri yapmanın dışında, müteahhitlere dağıtılan işlerin kalite kontrolünü de gerçekleştiriyordu. Feyyaz Berker'in o dönemde, bu alanda uzmanlaşmış belki de tek yer olan bu laboratuvar da yapacağı çalışmalar ona önemli bir birikim ve deneyim kazandıracak, ayrıca 1956 yılında, çok benzer bir alanda çalışacak Feyyaz-Nihat Müşavir Danışmanlık (FN) şirketini kurma konusunda da ilham kaynağı olacaktı.





# Ali Nihat Gökyiğit

Karadeniz'den bir esinti

# N

ihât Gökyiğit, 23 Şubat 1925'te Artvin'de dünyaya geldi. Ailesi, Artvin'in Göğitoğulları adıyla anılan köklü sülalelerinden birine mensuptu. Babası Ahmet Hamdi Bey, kardeşiyle birlikte Artvin'de, babasından devraldığı manifatura dükkânını işleten küçük bir tüccardı. Dükkânda satılan mallar İstanbul'dan, babaları tarafından temin ediliyordu. Nihat Gökyiğit, dükkânı kurduktan sonra çocuklarına devredip İstanbul'a göçen ve orada toptancılığa başlayan dedesi Hasan Hulusi Bey'i, "zorluklar içinde yetişmiş muazzam bir girişimci" olarak tanımlıyor. Cumhuriyete kadar 50 yıl içinde iki kez Rus, bir kez İngiliz, bir kez de Gürcü işgaline uğramış ve defalarca göç görmüş bir halkın dirençli, dirayetli, dürüst fertlerinden biri...



Nihat Gökyiğit, 15 yaşına kadar çocukluk yıllarının geçtiği Artvin'i "geniş arsalı, yeşillikler içindeki evlerin bahçelerinde çiçekler arasında kelebeklerin uçtuğu, geceleri çocukların ateşböceklerini kovaladığı bir masal kenti" olarak anımsıyor.<sup>1</sup> "Gündüz kelebek, gece ateşböceği yakalamak" Nihat Bey'in çocukluğundan kalma en güzel anıları olmuş; kır çiçeklerini, ahşap evleri, peçko sobaları, sobalarda yakılan ceviz kabuklarını hiç unutmamış.<sup>2</sup> Hatta bu güzel anılarının bozulacağı korkusuyla, ayrıldıktan sonra bir daha hiç oraya gitmemiş; ta ki valinin ısrarlarını kıramayıp,



yapımı sırasında maddi ve manevi yardımda bulunduğu Artvin Yüksek Tahsil Talebe Yurdu'nun açılışına katıldığı 1993 yılına kadar. Açılışta yaptığı konuşmada, "Söyleyeceğim, kurtulacağım" demiş; "Soracaksınız, bunca yıl neden gelmedin? Ben buradan özellikle doğanın zenginliği açısından çok güzel hatıralarla ayrıldım. Bunları bulamayacağım diye korkuyordum. Korktuğum da başıma geldi. O bahçelerin hepsi apartman olmuş."

Artvin, bugün Gürcistan sınırları içinde bulunan Batum'la tarihsel bağları çok sıkı olan bir kent. 19. yüzyıl sonlarında ve 20. yüzyıl başlarında bölgede yaşanan çalkantılar nedeniyle kâh aynı, kâh farklı yönetimlere bağlanan iki kent, nihayet 1921 yılında Batum'un Gürcistan'a bırakılmasıyla ayrı düşmüş. Ancak yaşantısı, kültürü, töresi aynı olan iki kent arasındaki ilişki hiçbir zaman tam anlamıyla kesilmemiş. Nihat Gökyiğit, çocukluğunda defalarca gidip geldiği Batum'un sirkleriyle, parklarıyla, opera binalarıyla ve botanik bahçeleriyle İstanbul gibi bir kültür kenti olduğunu, Batumlu zenginlerin yaz aylarını geçirmek için Artvin'e geldiklerini ve Artvin'deki evlerden piyano sesleri yükseldiğini anımsıyor.

Ancak Nihat Gökyiğit'in anılarındaki Artvin, sadece doğanın güzelliğiyle ya da kent yaşamının zenginliğiyle sınırlı değil. Onun

hafızasında iz bırakmış kimi olaylar var ki, bunlar aynı zamanda yöre insanının karakterini ve cumhuriyet kuşağının inancını da ortaya koyuyor:

*1936 Montrö Antlaşması'nın imza günü. Ben o zaman on bir yaşımdayım. Babam beni aldı, o akşam çok önemli bir şey olduğunu, postaneye gideceğimizi söyledi. Gittik, hava karanlık, postanenin önünde büyük bir kalabalık toplanmış, heyecanla bekliyor: Montrö Antlaşması imzalandı mı, imzalanmadı mı? Lozan'da Boğazlar'ın hâkimiyetini tam alamamışız, Atatürk zaman kollamış, şimdi Boğazlar'ın tam hükümranlığı için savaş veriyoruz. Halk toplanmış, başka türlü haberleşme imkânı yok, ne telefon, ne başka bir şey; memur çıkıyor, hangi haberin geldiğini söylüyor. Gecenin bir yarısında haber geliyor, antlaşma olmuş diye. Bir fener alayı hazırlamışlar. Türkiye'nin ücra bir kasabasında milli duygular nasıl ayakta! Her türlü fakirlik, zaruret orada, fakat duygulara bakın.*

Nihat Gökyiğit, ilkokulu ve ortaokulu Artvin'de bitirdiğinde, okumayı sürdürmek için önündeki tek seçenek güzel çocukluk anılarını geride bırakarak Artvin'den ayrılmaktı, çünkü o dönemde Artvin'de iki ilkokul ile bir ortaokul dışında bir okul yoktu. Lise tahsili için en yakın seçenek ya Kars ya da Trabzon'du:

*Ortaokulu bitirdiğim zaman liseye gitmek için imtihanlarımız vardı. Ankara'dan geldi imtihan kâğıtları, üst köşeleri kath, isim yazılırdı, katlanırdı. O imtihanı da geçtik ve artık liseye gideceğiz, ama lise yok Artvin'de. Rahmetli babam, beni yabancı dil öğrenebilmem için İstanbul'a, Robert Kolej'e göndermeye karar verdi. Hatırlıyorum, diyordu ki, "Dil bilgisi olması lazım, geniş bir görüş olması lazım." Bir kasabada, ilkokulu bile tam bitirme şansı bulamamış bir esnafın vizyonuna ve kendisinin fırsat bulamadığı okuma hasretini oğlunda gerçekleştirme arzu, gayret ve fedakârlığına dikkatinizi çekmek isterim.*

Aslında Robert Kolej, aileye yabancı bir okul değildi. Babası Ahmet Hamdi Bey, daha önce küçük kardeşini, yani Nihat

Gökyiğit'in amcası Necati Gökyiğit'i de Robert Kolej'e göndermişti. Necati Bey okulda önceleri biraz bocaladıysa da, sonradan parlak bir öğrenci haline gelmiş ve Sümerbank bursuyla İngiltere'ye makine mühendisliği okumaya gitmişti. Harp yıllarında geri döndüğünde, o zamanlar yeni çalışmaya başlayan Karabük Demir Çelik Fabrikası'nda ilk kez demiryolu rayı üretimini gerçekleştirmiş, bu hizmetinden ötürü takdir toplanmıştı.

Parlak bir kariyer sergileyen amcadan sonra şimdi sıra Nihat Gökyiğit'e gelmişti. İstanbul'a gönderilmek üzere hazırlıkları yapılan Nihat Gökyiğit, Hopa'dan bir gemiye bindirilerek yolcu edildi. Bu, onun ailesinden ilk ayrı kalışydı. Ancak ayrılık fazla uzun sürmeyecek, annesi, babası ve



üç küçük kardeşi 1944 yılında İstanbul'a taşındıktan sonra en azından hafta sonlarında bir arada olabileceklerdi. Nihat Gökyiğit, 1940 yılının sonbaharında, iyice şiddetlenmiş savaşın yarattığı korku ortamında İstanbul'a nasıl geldiğini ve Robert Kolej'e nasıl yazıldığını şöyle anlatıyor:

O zaman Hopa'dan İstanbul'a gemiler on üç, on beş günde geliyor. Harp zamanı, mayınlar olduğu için gece gitmiyor gemiler. Sene 1940. Vapur aynı zamanda yük alıyor, yolcu alıyor. Vapurda gözcüler var. Gece duruyor, bir limana giriyor, gündüz gidiyor. O vapura gelip beni koydu babam, "Sen yalnız gidersin" diye. Vapurdaki bir tanıdığma da "Buna göz kulak ol" demiş bana belli etmeden. Ama yine de çok endişe duyduklarımı, meraktan göz-

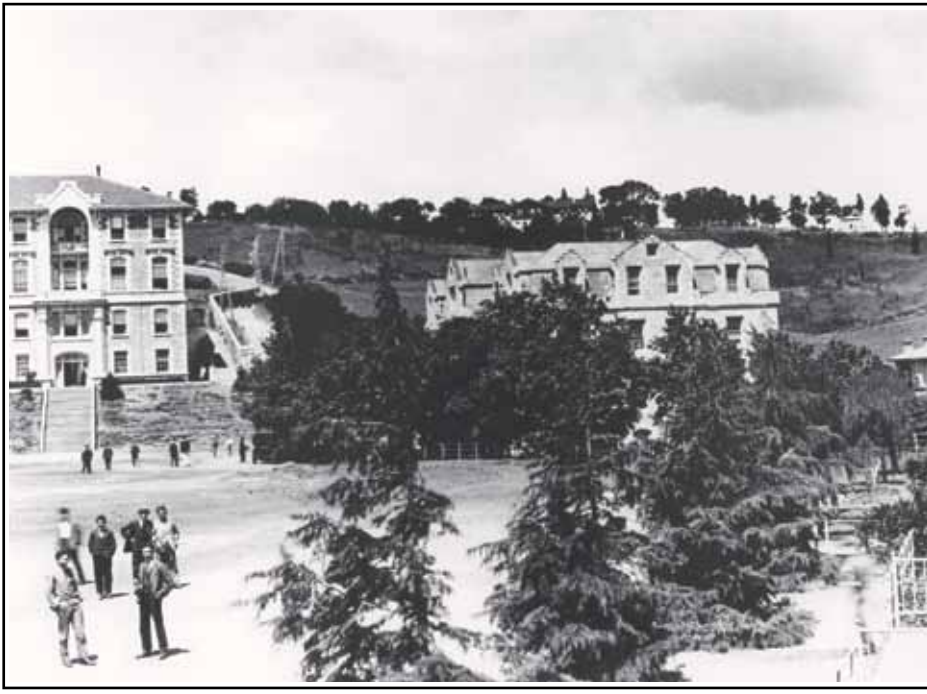
lerine uyku girmediğini rahmetli annem yıllar sonra söyledi bana. Belli ki cesaret ve özgüven kazanmam için bu endişeye katlanmışlar.

İstanbul'a geldim, dedem burada. Dedemin gelip de beni vapurdan alması diye bir şey yok. Adres vardı elimde, oradan Eminönü ve Kocamustafapaşa'yı buldum. Gittim eve, akşam dedem geldi, "Aa sen mi geldin? Niye geldin?" dedi. Ben "Okula gireceğim ya" dedim. "Peki, hangi okula gireceksin?" diye sordu. "Robert Kolej" dedim. "Bak, yarın ben erken gideceğim, sen otobüse binersin, Eminönü'ne gidersin, Bebek tramvaylarına binersin; oradan en son durağa kadar git, deniz kenarında biraz yürüdükten sonra tabela var, oradan yukarı çıkacaksın, oraya git kaydını



**N**ihat Gökyiğit 1925 yılında, o zamanlar "evlerin bahçelerinde çiçekler arasında kelebeklerin uçtuğu, geceleri çocukların ateşböceklerini kovaladığı bir masal kent" olarak anımsadığı Artvin'de dünyaya geldi. Babası Ahmet Hamdi Bey (sol sayfada) manifatura dükkânı işleten bir küçük tüccardı. Mağaza, ailenin isminden dolayı "Göğitoğlu Ticarethanesi" adını taşımaktaydı. Burada satılan mallar, aynı zamanda ticarethanenin kurucusu olan dedesi Hasan Hulusi Bey (yandaki fotoğrafta sağdan birinci) tarafından İstanbul'dan temin edilmekteydi.

Nihat Gökyiğit (üstte, soldan birinci) kardeşleriyle birlikte.



yaptır.” Elimden tutup da beni oraya görmek gibi bir şey yok, ama ihmalden değil kesinlikle. Kendi işini yapmayı öğretmek için. Kendisi de öyle görmüş çünkü, babam da öyle görmüş.

Gittim, kayıtların dolduğunu, geç kaldığımı söylediler. Gerisin geri döndüm. Tramvayla geçerken Kabataş Lisesi’ni gördüm. İyi bir lise olduğunu duymuştum, olmazsa oraya girerim diye düşündüm. Tramvaydan indim, onların da kâğıtlarını aldım, eve götürdüm. Onlara bakıyordum, dedem “Ne oldu?” diye sordu. Kayıtların

dolduğunu söyledim. İnsan hayatında küçük tesadüfler neler yapabiliyor... O sırada Necati amcam askerdi, Merzifon’a gitmişti askere, ama o akşam izine gelmiş tesadüfen. “Sen merak etme, ben seni so-karım o okula” dedi. Ertesi günü elimden tutup götürdü beni. Çıktı müdürün yanına, “Seni alıyorlar” dedi. Tabii bir hatırı vardı orada. O zaman çok talep de yoktu, fazla kişi alma imkânı vardı. Böylece okula girdim.

Nihat Gökyiğit için hemen yatılı öğrencilerden istenen şilte, yastık, çarşaf, yorgan,

çamaşır torbası ve yatağın önüne sermek üzere bir kilim temin edildi ve böylece altı yıl sürecek Robert Kolej günleri başlamış oldu. Robert Kolej, savaş nedeniyle o günlerde tarihinin en sıkıntılı, ama aynı zamanda öğrencilerin gösterdiği rağbet nedeniyle en parlak dönemini yaşıyordu. 1940-1941 ders yılı için okula 859 öğrenci kayıt yaptırmıştı. Bu sayı, savaş öncesindeki yıllarla karşılaştırıldığında rekor seviyede yüksekti. Ancak öğretmen sıkıntısı ve savaşın neden olduğu belirsizlikler, okul idaresini çok güç durumda bırakıyordu. Nitekim İstanbul Amerikan Kolejlere Başkanı Wright, yazdığı 17 Haziran 1940 tarihli bir mektupta, önünü görememenin sıkıntısını şöyle dile getiriyordu:

*İtiraf etmeliyim ki gelecek sonbaharda öğretmen ihtiyacımızın ne olacağı konusunda akla uygun bir resim oluşturmak son derecede güç. Batı Avrupa’da felaketler birbirini o kadar sık takip ediyor ki, bir duruma alışmaya bile fırsat kalmadan her şey yeniden değişiyor. Hele üç ay öncesinden durumumuzu açığa kavuşturmamız mümkün değil.<sup>3</sup>*

Bu sıkıntılara rağmen kampüsteki yaşam normal seyrini sürdürüyordu. Öğrenciler, ders dışında zamanlarının çoğunu kam-

## Robert Kolej’de ders dışı faaliyetler

Robert Kolej’e yeni katılan öğrenciler için hazırlanan 1939 tarihli bir rehber kitapta, “Ders Harici Faaliyetler” başlığı altında, öğrencilerin okulda gerçekleştirebilecekleri sosyal etkinliklere yönelik şu bilgiler yer alıyor:

*Talebede yurtseverlik, nefse itimat, sportmenlik, vazife ve mesuliyet hislerinin esash bir şekilde kökleşmesini temin için ders harici bir takım terbiyevi faaliyetler ihdas edilmiştir. Bu gibi faaliyetlerde talebe demokrasi prensiplerinin başkası olan kendi kendini idare etmeyi bilvasıta öğrenir.*

*Mektepte müteaddid talebe teşekkülleri olup başhcaları şunlardır: Türk Talebe Birliği, Genel Talebe Birliği, Record Senelik Mecmua Heyeti, Kızılay Gençler Derneği, Tiyatro ve Temsil Birliği, Spor Birliği, Sınıf Hususi Teşekkülleri.<sup>4</sup>*





püste, spor yaparak ya da kulüpler yoluyla sosyal etkinliklere katılarak geçiriyorlardı. Feyyaz Berker gibi, Nihat Gökyiğit de bu ortamın öğrencilerin gelişimi açısından faydalı olduğunu ve kendisinin bundan çok yararlandığını söylüyor:

*Robert Kolej’de geçirdiğim 6 yıllık eğitim sürecinde özgüven geliştirme, sorumluluk alma ve sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere katılmaya verilen önemi hep hissediyordum. Talebenin kolejdaki kulüp, birlik ve derneklere katılarak bu faaliyetlerde yer alması teşvik ediliyordu. Tercih kolay değişti, çünkü çok alternatif vardı. Ayrıca seçimlere katılarak göreve talip olabiliydiniz. Sporda da bilardo, pinpon ve tenisten futbol, basketbol, voleybol ve atletizme kadar ihtisas kollarında yer alabiliydiniz.*

*Sosyal-kültürel faaliyetler arasında dans, tiyatro, musiki, yıllık hazırlama veya dergi çıkarma, münazara, adabı muaşeret gibi gruplara katılmayı seçebiliydiniz. Ayrıca pulculuk, fotoğrafçılık ve marangozluk gibi alanlarda, orkestrada bir enstrümanda beceri kazanmak için gönüllü olabiliydiniz.*

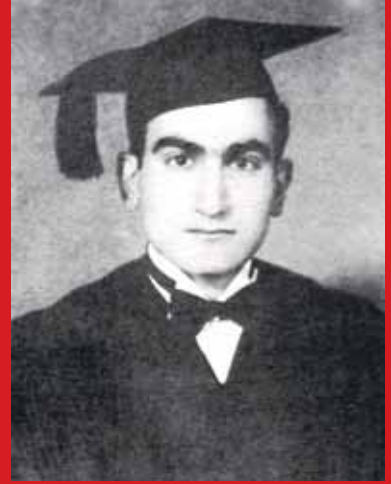
*Bu grupların her biri için bir öğretim görevlisi kendini fazla belli etmeden yardımcı, yol gösterici olurdu. Bu faaliyetlerin birçoğuna katılmak derslerin ihmaline yol açar mıydı? Hayır!*

Nihat Gökyiğit’in spora özel bir ilgisi yoktu. Çalışkan bir öğrenciydi ve kendi ifadesiyle, özel ilgilerinin başında “çalışmak” geliyordu. Öte yandan siyaseti ve savaşı yakından takip ediyor, zamanının önemli bir kısmını gazete odasında geçiriyordu. Münazara kulübündeki etkinlikleri izlemek hoşuna gidiyordu. O zaman kulübün etkin üyelerinden biri de Bülent Ecevit’ti. Ayrıca zaman zaman okul çevresinde düzenlenen yürüyüşlere katılıyor ve arkadaşlarıyla balığa gidiyordu. Bir Rus prensesinin torunu olan ve Rus devriminden kaçıp İstanbul’a sığınmış Alexander Nadolsky adlı asker kökenli jimnastik hocasının derslerini ise hiç kaçırmıyordu. Sertliği ve disipliniyle tanınan bu hoca, daha sonraki yıllarda Türk Milli Eskrim Takımı’nı da çalıştıracaktı.

Nihat Gökyiğit, belki iki amcasının da mühendis olması nedeniyle, okula girdiği gündünden itibaren mühendis olmayı aklına koymuştu. Amcalarından biri, Necati Gökyiğit, Robert Kolej’den mezun olmuş ve öğrenimine İngiltere’de devam etmişti. Diğeri, Süleyman Gökyiğit ise İstanbul Lisesi’nden sonra Almanya’da okumuş ve o da diğer kardeşi gibi makine mühendisi olmuş, ardından İstanbul Cam Sanayii’ni kurarak cam işine girmişti. Ancak Nihat Gökyiğit, amcalarından farklı olarak inşaat mühendisliğine ilgi duyacak ve Feyyaz Berker’le birlikte daha birinci sınıftan itibaren bu alana yönelecekti.

İnşaat Mühendisliği Fakültesi’nin ders programı hayli yoğundu. Dört yıla yayılmış olan program ortalama olarak haftalık 18 saatlik teori ve 16 saatlik laboratuvar-uygulama derslerinden oluşuyordu. Ek olarak yaz aylarında 4 haftalık uygulama ve staj eğitimleri veriliyordu.<sup>5</sup> Sömestr boyunca yapılan sınavlar not ortalamasının yüzde 60’ını, büyük final de yüzde 40’ını belirliyordu. Çoğu Amerikalı olan öğretmenlerin ders anlatma ve sınav anlayışları da, Nihat Gökyiğit’e göre bu yöntemlere pek alışık olmayan Türk öğrencileri zaman zaman şaşkınlığa uğratiyordu:

*Talebe sömestr boyunca final sınavlara hazır olacak şekilde çok sayıda teste tabi tutulurdu. Örneğin Almanca hocamız Prof. Kunick her dersin ama her dersin başında soruları tahtaya yazar ve 10 da-*



## 1946 yılında Nihat Gökyiğit için yazılanlar

**N**ihat çok sessiz bir çocuktur; bugüne kadar kimse onu bağırırken ya da kızgınlıktan köpürmüş halde görmemiştir. Sınıfta nadiren konuşur ve eğer o konuşuyorsa çok önemli bir şey oluyor demektir.

Nihat, sessiz olduğu kadar dakiktir de; projelerini her zaman vaktinde verir. Ayrıca her zaman arkadaşlarına yardımcı olmaya hazırdır. Ama sessiz ve biraz da utangaç olması, onun sınıf saymanı olarak maharetlerini sergilemesine engel olmamıştır. Bu işte öylesine muvaffak olmuştur ki, herkesten sadece 75 kuruş toplayarak sınıf bütçesini idare etmeyi başarmıştır. Nihat’ın hayatta çok başarılı olacağına hepimizin inancı tamdır.

**Hoşlandıkları:** Politika.

**Hoşlanmadıkları:** İçki ve sigara içmek.

**Favori cümlesi:** “Seyfi ben gazete odasındayım.”

**Hayat felsefesi:** Dünya, Sultan Süleyman’a kalmamış.



**S**avaş yıllarında orduya katılan ya da ülkesine dönen yabancı öğretmenler nedeniyle eğitimcinin temininde zorluklarla karşılaşan Robert Kolej'in 1938 kadrosundan bazı isimler (birinci sıra soldan sağa): Salih Nigâr, Suen Jersen, Frank Hewitt, Marcel Audedof, Bertram Van Der Post, Harold L. Scott, Hüseyin Pektaş, Walter Livingstone Wright, Lynn A. Scipio, Harry Barnum, Frederich Kunick, Charles E. Ester, Bernard Tubini, Tevfik Bıyıkoglu ve Feridun Nigâr. Bu isimlerden bir kısmı Nihat Gökyiğit'e de hocalık yapacaktır.

Karşı sayfada, Nihat Gökyiğit'in Michigan Üniversitesi'nden mezuniyeti sırasında çekilmiş bir fotoğrafı.



kıkalık test yapardı.

Prof. Butterfield "mechanics" dersinde, her 3 derste bir olmak üzere aynen iskambil kâğıtları gibi kartlara yazdığı soruları herkese ayrı bir soru gelecek tarzda dağıtırdı. Sömestr başından itibaren dersin tamamını içeren ve kime geleceği belli olmayan sorulara her defasında son iki derse ait sorular da ilave edilirdi. Yani ilk dersten itibaren bütün konular için yıl boyunca teste hazır olmamız gerekiyordu. Şüphesiz, aynı sorunun aynı şahsa tekrar gelme ihtimali de vardı. Genelde sorular problem şeklinde olduğu ve rakamlı bir cevapla neticelendiği için, hocanın cevapları okuması ve değerlendirmesi çok zamanını almazdı.

Fizik, kimya gibi dersler genelde laboratuvarında geçerdi. Kimya hocamız Prof. Savage, her öğrenciye tüpler içerisinde verdiği su görüntüsündeki değişik likitlerin analiz neticesini isterdi. Bazen, damıtılmış suyu analiz yapılacak likitler arısına karıştırıp öğrenciye aldatmaca yaptığı da olurdu. Bu hocanın çok şaşkıncı, sıra

dışı sorularından birini, bir arkadaşımız "Böyle soru olmaz!" diye cevaplamıştı. Sınav kağıdı, cevap sahifesini tamamen dolduran kocaman bir "0" rakamı ile geri dönmüştü. Sıfırın içerisinde de hocanın, "Bu büyüklükte sıfır da verilemez" notu vardı.

Jeoloji dersinde sınıfta 30'dan fazla değişik ufak taş parçasını elden ele dolaştırarak cinslerini tanımak zorunda idik. Kısaca derslerde nazari bilgiler ve resimler yeterli olmuyor, konu hakkında deney yapmak ve ilgili nesneye elle dokunmak gerekiyordu.<sup>6</sup>

Bu sıkı ders programına rağmen okuldaki hayatın o kadar da katı ve sıkıcı olduğu söylenemezdi. Hatta öğrenciler, ders dışındaki zamanlarında, katı disipline inanan eğitimcilerin belki de biraz "gevşek" bulacakları bir toleransa ve özgürlüğe sahipti. Özellikle artık okulun bir gelenek haline almış "May Day", "Field Day" ya da "Charter Day" gibi özel günleri tam bir festival havası içinde geçerdi. Ama bunlar arasında belki de en özel olanı, "77th Day" adı veri-

len, son sınıf öğrencilerine mahsus kutlamaydı. Yazar Ali Neyzi, bu günün özelliğini şöyle anlatıyor:

Kolej'de bir gelenek vardı. Mezuniyet gününe 77 gün kala, bir gün, son sınıflara Kolej'in idaresi teslim edilirdi. Hani Atatürk döneminde 23 Nisan günleri çocuklar vali ya da belediye başkanı olurdu. Bir gün için. Onun gibi bir gelenektir bu. Doğal olarak son sınıf öğrencileri o gün doyasıya azarlardı. Garip giysiler. Davul zurna. İki yıl önceki son sınıf bir de eşek kiralamış. Öğretmen bir gün onlara, eşek olsa bu açıklamayı anlar demişmiş. Unutmuşlar. İte kaka eşeği öğretmenin sınıfına sokmuşlar. Anlat bakalım!\*

Hafızalarda yer etme ve yaratıcılık bakımından "77. Gün" kutlamaları belki birbirinden aşağı kalmazdı, ama hiç şüphesiz aralarında en unutulmaz olanı, Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in mezun oldukları 1946 yılında yaşanandı. Nihat Gökyiğit, kendisinin de başrol oyuncularları arasında olduğu olayı şöyle anlatıyor:

Okulda titizlikle uygulanan kaidelere ve

## Ali Neyzi'nin anılarında “77. Gün” olayı



Nihat Gökyiğit'in anılarında önemli bir yer tutan “77. Gün” olayının bir başka tanığı da, Robert Kolej'den aynı yıl mezun olan yazar Ali Neyzi'dir. Ancak onun anılarının farklı seyri, aynı gün, muhtemelen bir başka yerde, benzer bir olayın ikinci bir öğrenci grubunun daha başına geldiğini düşündürür. Bu anıları da Ali Neyzi'nin tatlı anlatımıyla dinleyelim:

*Elbette akşam üzeri bütün sınıf sokağa ve sonunda Beyoğlu'nda ziyafet. Biz de dökülmüştük yollara. Herkesin cebinde tebeşirler. Bebek'te dükkânların vitrinlerinden, tramvayların camlarına kadar her yere 77 yazıyoruz. Saat altı buçukta Saray Sineması'na daldık. Ne olduğunu anımsamıyorum ama hepimizi çeken bir film oynuyordu. Oradan çıkınca Hristaki'de ziyafet var. Sinemadan çıkmışız. Aman. Zaman. Bizim Viktor'u iki adam yakalamış. Karga tulumba götürüyor. Ne oluyor? Viktor sınıfın en küçümen, en sıksa oğlanı. Musevi. Sarışın. Ödö kopmuş. Ağlıyor. Tepiniyor. İki adam da koltuklamışlar. Ayakları havada tepiniyor. Kim bunlar? Ne oluyor? Viktor'u bir arabaya saktular. Araba hareket ediyor. Mahmut sıçradı arabanın önüne. Kimsiniz? Polis. Karışma seni de alırız. Peki nereye? Sirkeci'ye. Merkeze. Bilginiz varsa siz de gelin. Sizler Hristaki'ye gidin diye sınıfı yolladık. Mahmut, ben ve Selim doğru Sirkeci'ye. İstanbul'un Emniyet Müdürlüğü. İçeri bile almıyorlar. İtişe kakışa nöbetçi amirine girdik. Adam bas bas bağıyor. Viktor'u bir odaya kapamışlar. İstintak. Niye yazdın? Nedir amacın? Perişanız. Bir komiser halimize acıdı. Anlattı. Üç yıldır aranıyormuş. Bir gizli dernek. Her yıl mayıs ayında ortaya çıkıyor. Her yere İsmet İnönü'nün imzasını atıyor. Dehşet. Milli Şefe hakaret. Amerikalılar 7 rakamını yazarken genellikle ortasına çizgi çekmezler. Yani 7 değil de, çizgisiz 7 yazarlar. Bizim de matematik dersleri İngilizce yürütülür. Son sınıflar yetmiş yediyi anarken oraya buraya 77 yazarlar. Bu işaret İsmet İnönü'nün baş harfleri sanılmış. Paşanın (i) harfini yazış tarzı da böyleymiş. Emniyette koca dosyalar gelişmiş. 1944 yılı, 45 yılı, 46 yılı falan, arar dururlarmış bu gizli derneği. Bizim Viktor da, Saray Sineması'nın önündeki mermer kaplamaya 77 yazacak olmuş. Bir sivil polis görmüş. Ne hikâye değil mi? Hemen Hüseyin (Pektaş) Bey'i uyandırdık. Bize kızmak bir yana derhal harekete geçti. Vali. Emniyet müdürü. Telefonlar. Sonunda ziyafet sofrası dağılmadan Viktor'u da alıp Hristaki'ye yetiştik.<sup>8</sup>*



## 1940'larda bir gazetecinin New York izlenimleri

Gazeteci Celaleddin Ezine, 1939 yılında yaptığı Amerika gezisinin izlenimlerini dönüşünde notlar haline getirmiş ve 1940 yılında *Cumhuriyet* gazetesinde yayımlamıştı. Sonradan kitap olarak da okurlara ulaşan bu eserden, yazarın hayranlık uyandıran bulduğu Amerikan mühendisliğine ilişkin bazı kısımlar:

*Karaya çıkmağa iki saat var. Fakat herkes güvertede... Vapur yolunu kesti. Şimdi denizin üstünde kendini arkaüstü bırakan bir yüzücü gibi yavaşlıyor. Ötede, ta ötede, rutubetin ve sisin arkasında bir şehir silüeti beliriyor: Newyork!*

*Denizin ortasında fener vazifesini gören bir vapurun önünden geçiyoruz. Bu, Yenidünya'nın ilk selamcısı... İşte Hürriyet Âbidesi... Nihayet şehir adamaklı seçildi. Gratsiyeller, semada zikzaklı hatlarla bir dantele fantazisi çiziyor. Renk renk; çeşit çeşit; boy boy.*

*Sefertaslarını yüklenmiş mektep çocuklarını götüren bir bevvab (hizmetçi) gibi içlerinde en boyulusu: Empire State Building binası. Hepsinin tepesinde madeni külahlar var. Ortaoyunundaki kavukluyu andırıyorlar.*

*Uzakta Hudson'ın ağız. Gittikçe büyüyen, genişleyen, yayılan bir azamet. Masallardaki gibi bir rüya şehri...*

*İstanbul'dan on altı kere daha büyük, Türkiye'nin dörtte üçünden fazla nüfuslu bir şehir azmanı. Hayır, şehir azmanı da değil; başlı başına bir memleket. Amerika Birleşik Devletleri'nin ufak mikyasta ölçüsü: Bir kıta ve bir memleket.*

*Etrafı seyrettiğim binada altmış asansör işliyor. On beş bin insan yaşıyor. Yirmi dört saatte kırk bin kişi girip çıkıyor. Bizim ufak bir vilayet merkezimizden farksız. Bu, Newyork'taki gratsiyellerin yüz tanesinden biridir... Newyork'un alameti*

*farikası, bulutları tırmalayan gratsiyeller, yüksek binalardır.*

*Süleymaniye Camii, Milano Katedrali, ince sanat eserleridir. Fakat Newyork'un gratsiyelleri bizi mimarının sonsuzluğuna inandırdı. Parthenon ve Ayasofya'yı tekamül sanıyorduk. Newyork, tekamülün mevcudiyetini inkâr eden filozof oldu. Camiyi, kiliseyi üstad sanatkâr işledi. Gratsiyelleri usta mühendis yaptı...*

*Mektep hocası, tarih öncesi devirleri anlatırken, "Taş devri", diye başlar, sonra "demir..." Hayır, sonrası yok. Amerikalı mühendisin yapısına gelinceye kadar hep taş devrini yaşadık, taş oymasını gördük, taş sanatını tattık. Artık kırk seneden beri ikinci devirdeyiz: "Çelik devri!"*

*Roma, İstanbul, Atina'yı asırlar yaptı. Onun için her birinin alacaklısı tarihtir. Newyork, bugün yaşayan insanın elinden çıktı. Onun için kimseye borçlu değildir. Elli seneden beri hiçbir millet, Amerikalı ismini taşıyan bu muhacir cemaatinin arşitektoral kudretine erişemedi. Portland çimentosu İngiltere'den geldi; Ressemer çeliğini bir Alman keşfetti. Fakat betonarmeyi Amerikalı muhacir yaptı. Üstünlüğü burada...*

*Bu satırları yazarken pencereden dışarıya bakıyorum.*

*Orada, bulutlara tırmanan binalar, gökyüzüne gölgelerini vurmuş kabartma reliefler gibi... Yirminci asrın plastiği, o gölgelerin canlılığındadır.*

*İki bin sene evvel Parthenon'u hayranlıkla seyreden Atinalı sanatkâr ne ise, 1939 senesinde, yüzüncü kattan radyo dinleyen Amerikalı mühendis de aynı adamdır.*

*Parthenon bize Atinalı sanatkârı anlattı. Newyork da iki bin sene sonra geleceklere bizi anlatacak.<sup>9</sup>*



*disipline rağmen mezuniyete 77 gün kala bir gün okulun bütün nizam ve yönetmelikleri rafla kaldırılırdı. Öğrenci o gün istediği gibi hareket etme özgürlüğüne sahip olur, taşkınlıkları müsamaha ile karşılanırdı.*

*Bizim sınıf 77. günde hızını alamadı. Bu müsamaha şehirde de varmış gibi elimizde tebeşir, duvar ve tramvaylara 77 rakamını yazıp geçiyorduk. O gece bu suçlu işlerken ben dahil 5 kişi sivil polislerce yakalandık. Geceyi karakolda, ertesi günü Emniyet 1. Şube’de sorgulanarak geçirdik. 77’nin (İ.İ.) yani İsmet İnönü adının baş harflerini ifade etmediğini ve Milli Şefe karşı bir hareket içinde olmadığımızı çok zor anlatabildik.<sup>10</sup>*

Nihat Gökyiğit de Robert Kolej’den mezun olduktan sonra, Feyyaz Berker gibi yüksek öğrenimini Amerika’da, Michigan Üniversitesi’nde yapmaya karar verdi. Bu kararı ortak alıp almadıklarını bugün ikisi de hatırlamıyor, ama Nihat Gökyiğit, belki birbirlerini etkilemiş olabileceklerini düşünüyor. Feyyaz Berker, gidiş için havayolunu tercih etmişti. O günlerde uçak çok nadir ve pahalıydı. Türkiye ile Amerika arasında doğrudan sefer olmadığından uçağa binmek için önce Mısır’a gitmek gerekiyordu. Nihat Gökyiğit bu nedenle tercihini deniz yolundan yana kullandı. Ancak bu sırada Michigan’dan beklediği kabul

kâğıdı halen gelmemişti. O nedenle önce ikinci tercihi olan Nebraska’ya gitti; daha sonra Michigan Üniversitesi’nden akseptansı gelince oraya geçti. Bu sırada daha önce yola çıkan Feyyaz Berker Michigan’a ulaşmış, oradaki yeni yaşantısına çoktan ayak uydurmuştu.

Amerika’ya denizden gitmenin de pek kolay olduğu söylenemezdi. İki ülke arasında düzenli yolcu gemisi seferleri yoktu. Yük taşıyan şilepler aynı zamanda yolcu da taşıyordu ve yolcuların tek şansı bu şileplerin programına göre hareket etmekte. Nihat Gökyiğit, sekiz arkadaşı ile bir Kanada şilebinde yer bulmuştu. Aylarca şilebin İstanbul’a gelmesi beklendi. Sonunda haber ulaştı: “Hazır olun, yarın şilep İstanbul’da.” Böylece dokuz öğrenci, yanlarında bir de başka yolcu olduğu halde, 1947 yılının Şubat ayında denize açıldı:

*Amerika’ya şileple yolculuk otuz gün sürdü. Otuz gün denizdeydik, sadece Cebelitarık’a uğradık. Derken fırtına başladı, gemiye kumlar geldi; gemi sahile yakından gidiyordu. Akdeniz’den çıktık, dağ gibi dalgaların arasından gidiyorduk. Evvela bir iki gün hiçbir şey yiyemedik. Gemide on yolcu vardı; dokuzu talebeydi, biri de Kadir Ağa. Genç yaşta Amerika’ya gitmiş, hayatı boyunca orada kalmış, yetmiş yaş civarında, memleketimi göreyim diye gelmiş, tekrar dönüyor. “Kadir Ağa*

*sen ne iş yaptın Amerika’da bu kadar zaman?” diye sorduk, “Ben” dedi “hiçbir iş yapmadım, kumar oynadım hep.” Bütün hayatı boyunca kumar oynamış.*

*Yataklar ranzaydı, ben alttakinde yatıyordum, yukarıdakine bir ağırlık astım, ne kadar açıyla gidiyoruz sağa sola diye bakıyorum. Kamaralar geminin arka tarafında, yemek kısmı ön tarafta; arası açık, güverte. Yemek vakti bir zenci kamarot çıkıyor buraya, bize “Durun, bekleyin” diyor, “Ben işaret verince koşacaksınız.” İşaret veriyor, koşuyoruz, çünkü dalga alıp götürülebilir, öyle bir fırtına var. Sonumuzun geldiğini düşündük orada. Newport News’a çıktık Amerika’da; hani insanlar yeri öperler ya, biz de öyle yeri öpüyoruz canımızı kurtardık diye.*

Gruptakiler, Newport News’ta karaya çıktıktan sonra –yanlarında yeni arkadaşları Kadir Ağa olduğu halde– önce feribotla karşıya geçip New York’a, öğrenci müfettişliğine gitmek üzere trene bindiler. Amerika’da Nihat Gökyiğit’i etkileyen ilk şey, gecenin içinde gözlerini kamaştıran aydınlık olmuştu. Yollar, benzin istasyonları, garlar... Her yer aydınlıktı, müthiş bir aydınlık vardı. Gördükleri her şey onları heyecan içinde bırakıyordu. Trende içtikleri sütün dayanıklı karton kapları bile onlar için öylesine yeniydi ki, atmaya kıyamayıp saklamaya karar vermişlerdi.

Sonra New York'a geldiler, gökdelenler kentine. Türk öğrenci müfettişliği Empire State binasının üst katlarındaydı. Camdan aşağı bakınca akılları gitti. Daha önce insanları hiç bu kadar yüksekte görmemişlerdi. Karşılaştıkları her şey bir mühendislik mucizesiydi ve onlar da buraya zaten bunun için, yani mühendisliklerini ilerletmek için gelmişlerdi.

Nihat Gökyiğit Amerika'daki ilk dönemini Nebraska'da okudu. Ardından Ann Arbor'daki Michigan Üniversitesi'ne geçti. Nebraska'da yaptığı çalışmalar Michigan'da kabul edildiğinden, bu değişiklik ona bir şey kaybettirmedi. Amerika'ya burslu gelmediği için, okul ücretlerini ve harçlığını kendisi karşılamak zorundaydı. İstanbul'dan, ailesinden ayda yüz kırk dolar geliyordu. Gezmeyi, eğlenmeyi seven ve çoğu hemen bir otomobil edinen diğer öğrenciler gibi büyük bir harcaması yoktu gerçi, ama yine de babasına fazla yük olmayı istemiyor, kendi parasını kendi kazanmak istiyordu. Bu nedenle Nebraska'dan başlayarak Amerika'daki tüm öğrencilik yaşamı boyunca bir yandan okurken bir yandan da çalıştı.

Nebraska'da Türkiye'den gelen bir arkadaşıyla bulduğu ilk iş mezar kazıcılığıydı;

ama bu işi beğenmeyip hemen geri döndüler. Sonra bir dondurma fabrikasında iş buldular. Kendilerine verilen görev, önlerindeki banttın geçen dondurmalara çubuk takmaktı. Nihat Gökyiğit bu işi bir süre götürebildiyse de, arkadaşı Haris dayanamayıp kaçtı. Ardından bir vagon fabrikasında işe başladılar. Burada yaptıkları şey, vagonlardaki kereste ve tuğlaları örselemeden, bu iş için geliştirilmiş özel araçları kullanarak aşağı indirmektir. Tüm bu işlerde, aslında Amerika'ya ayak bastığı gündünden beri, iki şey Nihat Gökyiğit'in dikkatini fazlasıyla çekmişti:

*Organizasyon ve alet! En verimli üretim yapmanın ne demek olduğunu her yerde görüyorsun. Çok etkilendim bundan.*

*Okula kayıt yaptırırken de dikkatimi çeken bir şey olmuştu. O zaman 20 bin kadar talebe vardı. Birkaç gün içinde, bu kadar insanın kaydını nasıl yapıyorlar? Üstelik bunun içinde muayene de var. Büyük bir jimnastik salonu düşünün; üzerinde elips şeklinde bir de balkon var. Doktorlar ve tıp fakültesinin son sınıf öğrencileri görevliydi. Soyunuyorsun, bir torbaya koyuyorsun eşyalarını ve yürürken bir tanesi "Dur, dilini çıkar!" diyor. Oraya gidiyorsun, muayene ediyor, röntgen çekiyor.*

*Öbürü kulağıma bakıyor. Sonra aradan bir iki hafta geçiyor, sana bir not geliyor, bir doktor seninle konuşuyor.*

*Bu organizasyon çok etkiliyor insanı. Organizasyon beni hep etkiledi Amerika'da. Bir işi en verimli halde yapmak için her şey düşünülmüştü.*

Nihat Gökyiğit, Michigan'da da çalışmaya devam etti. Okul idaresi, öğrenciler arasından çalışmak isteyenlere okulun yemekhanesinde, bulaşık kısmında iş veriyordu. Gökyiğit, masalardan boş tabakları toplamakla görevlendirildi. Yine orada, tabakları yıkayan makineler dikkatini çekti. Her işin kolayının bulunmuş olması onu çok etkiliyordu. Sonra dışarıda bir markette gece işi buldu. Görevi, boşalan rafları doldurup fiyat basmaktı. Gece vardiyasında toplam beş kişi vardı. Marketin sahibi, Nihat Gökyiğit'in çalışmasını beğendiği için onu şef yapmış, ayrıca küçük bir zamla saat ücretini artırmıştı. Markette diledikleri her şeyi, diledikleri kadar yemelerine izin vardı. Ama dışarı çıkardıkları şeylerin parasını ödemek zorundaydılar.

Market sahibinin geceleri mağazayı bu şekilde bırakıp gitmesini ve neyin parasının ödenip neyin ödenmeyeceğini tümüyle

**1** 1945 yılında ABD Başkanı olan Harry S. Truman (soldan birinci), bundan birkaç yıl sonra açıklayacağı Truman Doktrini ile Türkiye tarihine yön veren bir siyasetçiydi. Truman Doktrini esas olarak Sovyet tehdidine karşı bir cephe oluşturulmasını savunuyor ve bu amaçla "komünizm tehdidi" altındaki devletlere mali ve askeri yardım yapılmasını öngörüyordu.

Karşı sayfada, Nihat Gökyiğit (ortada şapkalı) bir havaalanı şantiyesinde çalışanlarla bir arada.





çalışanların kendi kararlarına bırakmış olmasını Nihat Gökyiğit başlangıçta bir hayli yadırgamıştı. Benzer bir yaklaşımı Michigan Üniversitesi'nde, ilk sınavına girdiğinde de görmüş ve şaşırması:

*Okulda sınavlar sırasında öğretmen test sorularını verip sınıftan çıkıyor. Kitaplar, defterler, sözlükler... Ne isterseniz kullanmak serbest, yalnızca yanınızdaki ile konuşmak yasak. Çünkü, test kâğıdının altında imza attığınız bir ibare var: "Ben bu sınavı kimseden yardım görmeden yaptım." Burada öğrenciye iletilen iki mesaj var: Birincisi, "Verdiğin söze güvenirim." İkincisi, "Sen bunu kitaplardan, başka kaynaklardan bulmayı, yani öğrenmeyi öğren, ama ezberleme." Gerçekten de bir işe başlarken "Bu işte bunun bir maksadı var, bunda bir hainlik var" diye başlarsan hiçbir meseleyi çözemezsin. Ama "Ben buna bir güveneyim" diye başlarsan bir çare bulunur.*

Nihat Gökyiğit'in Amerika'da kaldığı üç yıl boyunca Türkiye ile bağlantısı hemen sadece mektuplarla sınırlıydı. Telefonla bağlantı kurmak neredeyse imkânsızdı. Telefon edileceği zaman önceden karşılıklı olarak telgraflarla gün ve saat tespit ediliyor, o saatlerde telefonun başında bekleniyordu. Ama çoğu zaman bağlantı sağlana-

madığı için bu beklentiler boşa gidiyordu. Televizyon henüz yaygın değildi ve pek çok kişi dünya gündemiyle ilgili konuları gazetelerden, radyodan ya da sinemalarda filmlerden önce gösterilen haber özetlerinden takip ediyordu. Nihat Gökyiğit, okula kayıt yaptırırken verilen maç biletlerini satın bir radyo almış, maçları ve haberleri oradan izlemeye başlamıştı. Üniversiteden diplomasını alıp iş için New York'a döndüğü 1948 yılında, Truman'ın Cumhuriyetçi başkan adayı Dewey'e karşı zafer kazandığı seçimleri de, işte bu radyodan dinlemişti:

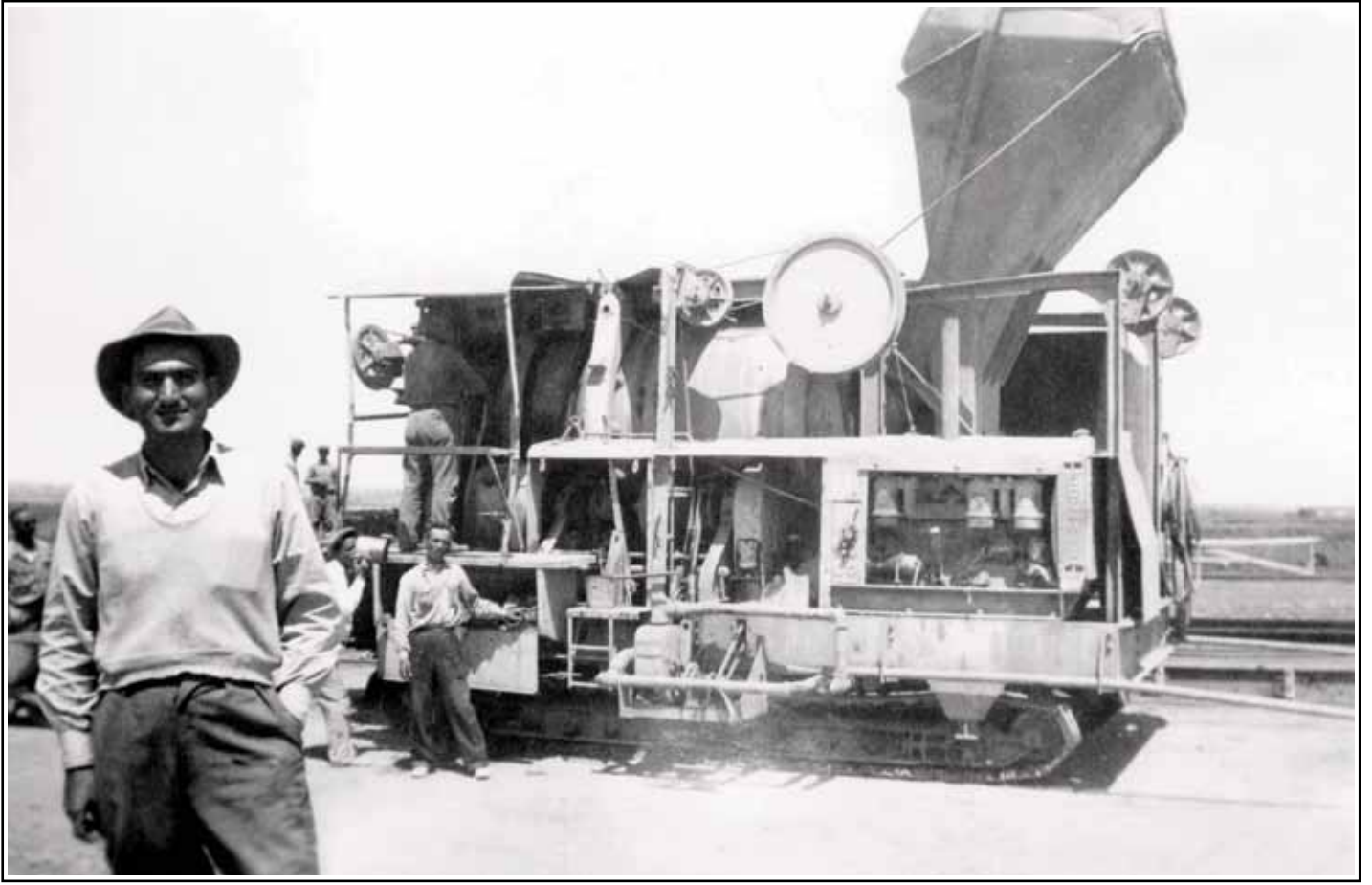
*Ben Truman'ı tuttum; daha halk insanıydı, iniyordu trenden, halkla kucaklaşıp konuşuyordu. Rakibi daha ciddi bir adamdı, New York savcılığından gelmişti. Sonuçta Truman seçilmiş, açık havada muazzam bir millet toplanmıştı. Fotoğraf makinem de vardı, ama kalabalıktan resim çekemiyordum. Bir ağaca çıktım, resmi çektim ve bir dala tutunarak indim aşağıya. New York'a geldiğimde omzum ağrımaya başladı; elimi oynatamıyordum. Bir doktora gittim, ameliyat gerektiğini söyledi. Bu pek işime gelmedi. Çünkü işe gidecektim, iki gün izin almıştım. Başka bir doktora gittim. Adale ağrısı olduğunu, birkaç güne kadar geçeceğini söyledi. Ama ikisinin de dediği doğru çıkmadı. Seneler sonra müthiş bir ağrı yaptı. Ancak İsviçre'de*

*kortizon tedavisiyle iyileşti. Truman'ın resmini çekerken olmuştu işte bu kaza.*

Nihat Gökyiğit 1948'de Michigan Üniversitesi'nden diplomasını aldıktan sonra, tıpkı Feyyaz Berker gibi, bir sene daha kalıp mühendis olarak Amerika'daki iş hayatını tanımak istedi. Pennsylvania'da, Gannett Fleming Corrdry and Carpenter, Inc. adlı firmada bir işe müracaat etti. Firma "structural design" yapıyordu. Görüşmede kendisinden ne bir belge, ne de diploma sordular. Sadece bir atık su tesisinin dizaynına yönelik problem verip çözmesini istediler:

*Görüştiğim kişi "Burada su ve bataklık var, burada da rüzgâr kuvveti var. Bunu dizayn edip her noktadaki momenti bulacaksınız" dedi ve çözümünü istedi benden; bir de hangi sistemi kullanacağımı sordu. Gene benim gibi yeni gelen birine de aynı şeyi verdi, o da başka bir sistem söyledi. Oturduk üç dört gün çalıştık bu iş üzerinde, ikimizinki de bitti. İkimizinkini de aldı, camın üzerine koydu ve ikimizi de işe aldığı söyledi. Bu durum şunu gösteriyor: Sen benim işimi yapabiliyorsan tamam, senin diplomanın bir önemi yok.*

Nihat Gökyiğit bir sene kadar bu firmada çalıştıktan sonra 1949'da yurda dönmeye



karar verdi. Öncelikle aklında ailesi, nişanlısı ve askerliği vardı. Ve elbette ki sonra ne yapacağı. Dönüş için yine New York'a geldi. Bu kez Türk Denizcilik İşletmesi'nin bir vapurunu buldu. Bu, eski şilepten bozma bir yolcu gemisiydi. Ama gemiye bineceği tarihte bir aksilik çıkıp sefer ertelendi. Cebinde hiç parası kalmamıştı ve birkaç gün daha New York'ta geçinebilmek için acilen iş bulması gerekiyordu. Hemen bir gazete alıp ilanlara baktı. Gözüne bir ilan çarptı: "Dondurma satıcısı aranıyor." Beyaz bir üniforma, bozuk paraları koymak için bir kemer, elinde satış yapacağı bölgeyi gösteren bir plan ve önünde dondurma sandığı olan üç tekerlekli bir bisiklet... Sandığın içinde de kutu halinde dondurmalar ve ilk kez Amerika'da gördüğü, sıkıştırılmış gazdan yapılmış kuru buzlar. Gemi hazır olup yola çıkıncaya kadar, Yüksek İnşaat Mühendisi Nihat Gökyiğit, bisikletinin zilini çala çala, sokak sokak dondurma sattı.<sup>11</sup>

Türkiye'ye döndükten sonra beklemeden hemen askerliğe başvurdu. İnşaat mühen-

disi olduğu için onu istihkâm sınıfına aldılar ve altı aylık eğitimin ardından, askeri yardım nedeniyle Türkiye'ye gönderilen Amerikalı subaylara tercümanlık yapmakla görevlendirdiler. O sıralarda Kore'ye asker gönderme konusu gündeme gelmiş, Demokrat Parti hükümeti 22 Mayıs 1950'de işbaşına geçtikten hemen sonra, NATO'ya girişi kolaylaştıracağı düşüncesiyle Kore'de Birleşmiş Milletler emrine asker vereceğini açıklamıştı. Türkiye'den ilk Kore birliği 28 Eylül'de yola çıkmıştı. Birlik tümüyle Amerikan silah ve teçhizatıyla donatılmış, söz konusu birliğin istihkâm bölümüne eğitim sırasında tercümanlık yapma görevi de Nihat Gökyiğit'e verilmişti. Kore'de bu bölük en ön safta savaşa katılacak ve üç teğmen ile yüzbaşı komutanını şehit verecekti.

Nihat Gökyiğit, askerlik hizmetinin bitmesine yakın bir süre istihkâm okulunda inşaat malzemeleri konusunda eğitmen olarak da görev yaptı. Bu sırada, bir yandan da askerlik sonrası için iş başvurularında bulunuyor ve çeşitli firmalarla yazışlıyordu.

Yazıştığı firmalar arasında Metcalfe-Hamilton & Grove adlı bir Amerikan konsorsiyumu onunla yakından ilgilenmişti. Söz konusu oluşum, yine Amerikan askeri yardım kapsamında Türkiye'de inşa edilecek yedi havaalanından sorumluydu ve şantiyelerde görevlendirilecek Türk mühendisler arıyordu. Böylece Nihat Gökyiğit, terhisinin hemen ertesi günü kum, çakıl, asfalt, karışım dizaynları yapmak üzere toprak ve zemin mühendisi olarak bu firmada işe başladı.

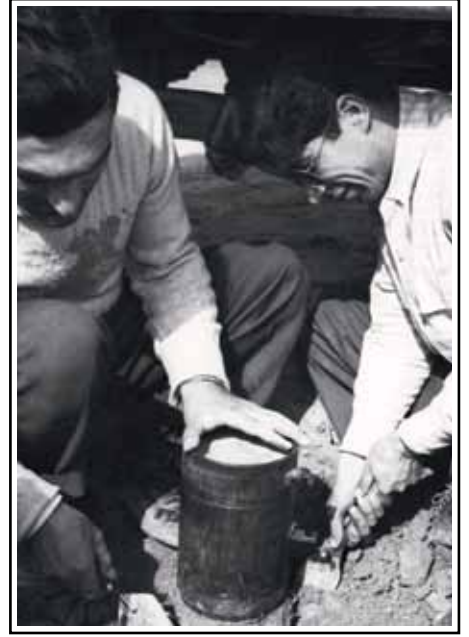
Firma önce Nihat Gökyiğit'i Ankara'daki eğitim merkezinde bir kursa tabi tuttu. Burası aynı zamanda toprak, asfalt, kum, çakıl testlerinin yapıldığı bir laboratuvarı. Kursun tamamlanmasından sonra onu geçici olarak Balıkesir şantiyesine gönderdiler. Firma taşeron kullanmıyor, inşaatı doğrudan kendisi yapıyordu. Şantiye şefi, "sanki inşaatta sert olunması gerekiyor gibi, duygusal olduğunu hiç belli etmemeye çalışan" bir Amerikalıydı. Aslında Nihat Gökyiğit doğrudan kontrol teşkilatı-

na bağılıydı. Buna rağmen aralarında iyi bir ilişki doğdu. Kendisine buraya gelmeden önce esas çalışma yerinin Eskişehir olacağı söylenmişti, ancak şantiye şefi onu bırakmamakta direniyordu. Nihat Gökyiğit, o sırada eşi Nezahat Hanım'la yeni evlenmişti ve henüz kalıcı bir düzen kuramamış olmanın sıkıntısını yaşıyordu. Sonunda Balıkesir'de bir ev tutmaya karar verdiler ve bir süre burada yaşadılar.

Nihat Gökyiğit, Balıkesir'deki görevinden sonra Eskişehir'e tayin edildi. Eskişehir'de, havaalanında pist çalışmaları yeni başlamıştı. Pistin doğru bir şekilde yapılabilmesi için toprağın iyice sıkıştırılması, bunun için de dikkatlice analiz edilmesi gerekiyordu. Uygulanması istenen klasik analiz yöntemi hayli ayrıntılı bir çalışma gerektiriyor ve en az bir hafta sürüyordu. Oysa inşaat bir yandan devam ettiğinden mühendisler sonucu hemen almak istiyorlardı. Bu ihtiyaç nedeniyle Nihat Gökyiğit, sadece birkaç saat içerisinde sonuç veren yeni bir yöntem geliştirdi ve bunun sonuçlarını klasik yöntemle karşılaştırarak geçerli olduğunu tespit etti. Proje sorumlusu Tony Angel bu buluşu hayretle karşılamış ve bundan ötürü Gökyiğit'e büyük güven beslemeye başlamıştı. Nihat Gökyiğit'in inşaatla kullanılan çimentonun yeterli evsafa olmadığını erken tespit edip firmayı büyük bir zarardan kurtarması da, bu güveni iyice pekiştirmişti:

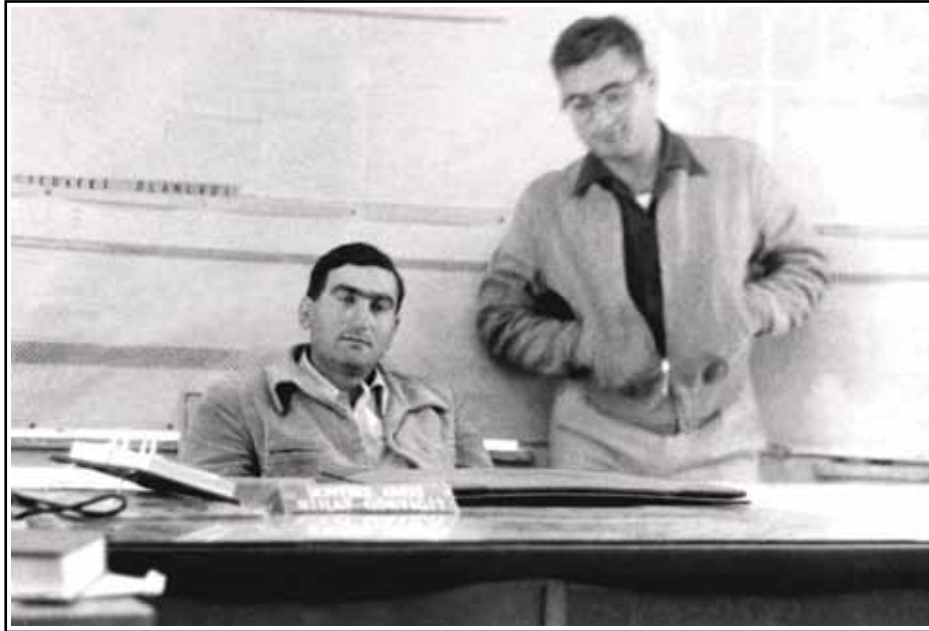
*Betonları kırıyorum, üç günlük testten sonra bakıyorum çok düşük, yedi günlük de çok düşük. Hemen rapor ediyorum, diyorum ki "Burada bir sıkıntı var." Çimentolar Yunanistan'dan ve İsrail'den geliyordu. Yunanistan'dan gelen çimentoda olmuştu bu. Çimento fabrikasını yeni kurmaya başlamışlar, biz ise daha kuramamışız. Menderes çok uğraşmıştı bir çimento fabrikası kurmak için bu işler başlayınca. Sadece İncirlik havaalanında, Ankara'dan Adana'ya tek şerit beton yol yapacak kadar beton hacmi söz konusuydu. Bunun çimentosu tümüyle yurtdışından geliyordu. Ama kredi alınamadı Dünya Bankası'ndan. Bizim kanaatimiz İsrail'deki, Yunanistan'daki fabrikaların Dünya Bankası'nı etkilediği yönünde. Sonuçta gemiler durduruldu, zamanında bildirdiğim için. Ashnda ilk günler hiç test yapılmaz, ben bir deneyeyim demiştim.*

Nihat Gökyiğit, Eskişehir'den sonra Adana'daki İncirlik Üssü'nün inşaatına gönderildi. Orada yaptığı beton testlerinin yanı sıra asfalt çalışmalarıyla da dikkat çekti. İnşaat programı yoğun, mesai uzun, çalışma ortamı yorucuydu. Projede, kolejden yakın bir arkadaşı daha çalışıyordu. Eve yorgun, bitkin, toz toprak içinde geliyorlardı. Eşleri, "Tamam, hiç olmazsa birlikte bir parka gidelim akşam" dediğinde, parka gidiyor, ama iki arkadaş yorgunluktan hemen uyuyakalıyordu. Eşleri artık umutsuz,



"Haydi kalkın, sizinle başka bir şey olmaz" deyip eve geri dönüyorlardı.

Yapımına 1951 baharında başlanan İncirlik Üssü'nün, ABD Hava Kuvvetleri tarafından orta ve ağır bombardıman uçakları için kullanılması planlanmıştı. Havaalanının inşaatı tamamlandıktan sonra pistin hangi uçaklara dayanıklı olduğunun tespit edilmesi için aralarında Nihat Gökyiğit'in de bulunduğu üç kişilik bir komite oluşturuldu. Komitenin diğer üyelerinden biri, daha sonra uzun yıllar Brüksel'deki NATO genel



**N**ihat Gökyiğit Amerika'dan döndükten sonra Türkiye'nin çeşitli yerlerinde askeri havaalanları inşa eden Metcalfe-Hamilton and Grove adlı Amerikan konsorsiyumunda göreve başladı. Gökyiğit bir süre sonra buradaki başarılı çalışmaları nedeniyle Hava Meydanları İnşaat Reisliği'nin başındaki Esat Turgut'un dikkatini çekti. Onun önerisiyle Bayındırlık Bakanlığı bünyesine geçen Gökyiğit, burada Feyyaz Berker ve Necati Akçağlılar'la bir araya gelme şansını buldu.





karargahında görev yapacak olan Kâmil Avcı, diğeri ise iş hayatına Karayolları'nda başlamış ve sonra Hava Meydanları'nda görev almış Robert Kolej mezunu Nubar Sivacıyan'dı.

Komite 1953 yılında Ankara'da geriye dönük bütün laboratuvar testlerini de yeniden gözden geçirerek bir değerlendirme raporu hazırlarken, Nihat Gökyiğit aynı sıralarda Esenboğa Hava Meydanı şantiyesinde görev yapmakta olan Feyyaz Berker'le sık sık bir araya geliyordu. İki arkadaş Amerika'dan döndükten sonra fazla

görüşme fırsatı bulamamış, her ikisi de değişik alanlarda yoğun bir çalışma temposuna girmişti. Bu arada Feyyaz Berker Alev Hanım'la evlenmiş, Ankara'da yerleşik bir düzen kurmuştu. Bu iki arkadaşta sonradan katılarak Tekfen'in üç kurucusundan biri olan Necati Akçağlılar ise o günlerde yine Ankara'da, Bayındırlık Bakanlığı Hava Meydanları Bürosu bünyesinde görev yapmaktaydı.

Tekfen'in üç kurucusunun da o günlerde havaalanı inşaatıyla ilgili işlerde çalışıyor olması garip bir tesadüf gibi görünse de, bu işler o günün Türkiye'sinde gündemde olan konuların başında geliyordu. De-

mokrat Parti'nin iktidara geçmesinden sonra bayındırlık faaliyetlerine, özellikle de ulaşımaya büyük bir öncelik tanınmıştı. Öte taraftan Marshall Planı kapsamında gelen askeri yardım, Türkiye'nin çeşitli kentlerinde askeri amaçlarla da kullanılabilir havaalanları yapılmasını öngörüyordu. Bu program, Türkiye'nin NATO başvurusunun 1951 Eylül'ünde onaylanması sonrasında daha da geliştirilmiş ve ülkenin dört bir yanında, aynı anda pek çok havaalanının bir den inşasına başlanmıştı.

Yeni havaalanlarının inşası ve mevcut olanların da uluslararası standartlara göre genişletilerek iyileştirilmesi görevi 1949 tarihli bir yasayla Bayındırlık Bakanlığı'na verilmişti. Bunun üzerine, Şose ve Köprüler Reisliği'ne bağlı olmak üzere önce bir Hava Meydanları Bürosu kurulmuş, ancak NATO üyeliğinden sonra yepyeni askeri havaalanlarının inşası gündeme gelince söz konusu büro 1954 yılında Hava Meydanları İnşaatı Müdürlüğü adıyla yeniden organize edilmişti. Bu arada akaryakıt boru hatlarının yapımı ile de görevlendirilen müdürlük, 1956 yılında Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisliği'ne dönüştürülecekti.<sup>12</sup>

Raporun bitmesine yakın, söz konusu dairenin müdürlüğünü yapan Esat Turgut, çalışmalarını uzaktan takip ettiği Nihat Gökyiğit'i çağırarak ona yapımına yeni

**T**ürkiye'nin dört bir yanında inşaatına başlanan NATO havaalanları için çok dikkatli toprak analizleri yapılması gerekiyordu. Uygulanması istenen klasik yöntem, en az bir hafta süren detaylı ve karmaşık bir inceleme gerektiriyordu. Oysa Türkiye'ye döndükten sonra özellikle toprak analizi konusunda büyük deneyim kazanan Nihat Gökyiğit, yeni geliştirdiği bir yöntemle bu süreyi birkaç saate indirmeyi başarmıştı. Gökyiğit'in bu başarısı Amerikalı mühendisler tarafından da hayretle karşılanmıştı.





başlanacak hava meydanlarından birinin kontrol amirliğini teklif etti. Nihat Gökyiğit, bu görevi nasıl kabul ettiğini ve birçok seçenek arasından niçin Konya Havaalanı'nı tercih ettiğini şöyle anlatıyor:

*Yeni hava meydanları yapılmaya başlanacak ve bu işi doğrudan bizim Hava Meydanları İnşaat Reisliği yapacaktı. 1953 yılı. Esat Turgut beni çağırdı, "Hangi bölge?" diye sordu. Akşam eve gittim, kayınvalidem evdeydi, durumu anlattım. Kayınvalidem, "Ne olur Konya'yı kabul et" dedi, "Biz Rus işgali sırasında muhacir olduk, Konya'ya kadar geldik. O insanlar başka türlü. Tarlasını paylaştık, suyunu paylaştık, bizi bağrına bastı; niye geldiniz demediler." Böylece Konya'ya karar verdim, Konya'da yapılacak havaalanının kontrol amiri oldum.*

Nihat Gökyiğit, böylece 1953 yılında başladığı Konya'daki görevine, 1956'da Feyyaz Berker'le birlikte kendi firmasını kurmaya karar verinceye kadar devam etti. Havaalanı inşaatını bir Fransız firması yapıyordu. Gökyiğit, devlet adına son yetkili olarak bu firmanın çalışmalarını denetlemekle yükümlüydü. Menderes hükümetinin

altyapı yatırımlarından payını alan Konya, o güne kadar gördüğü en büyük imar hareketlerinden birine sahne oluyordu. İç Anadolu'nun yıllardan beri önemli hiçbir yatırım görmemiş bu kentinde havaalanının yanı sıra aynı anda iki baraj, büyük bir toprak mahsulleri silosu, birer tane de şeker ve çimento fabrikası inşa ediliyordu.<sup>13</sup>

Nihat Gökyiğit'in Konya yıllarından belleğinde kalmış anılardan biri de, Başbakan Adnan Menderes'in kenti ziyaretiydi. Havaalanının daha yeni yeni şekillenmeye başladığı bir sırada, bir gün gökyüzünde bir uçak belirmiş ve zar zor yere inen uçaktaki kişi ertesi gün Adnan Menderes'in bir heyetle birlikte buraya geleceğini söylemişti. Bu, Nihat Gökyiğit için pek de iyi bir haber sayılmazdı, çünkü piste bu haliyle uçak inemeyeceğine dair verilmiş raporlar vardı. Buna rağmen bütün gece süren insanüstü bir çabayla sabaha kadar alan düzenlenmiş ve en azından uçağın inebileceği bir hale getirilmişti. Ertesi gün sorunsuz bir şekilde havaalanına inen Adnan Menderes, ekibiyle birlikte yapılan çalışmaları yerinde denetlemişti. Bu, Nihat Gökyiğit'in büyük hayranlık beslediği Menderes'i ilk görüşüydü.

O günlerde Türkiye'deki ortam her bakımdan özel girişimciliği destekler mahiyettedir. Menderes, yıllardır Türk ekonomisine hakim olan devletçi ve konservatif yönetim anlayışının çok dışında bir çizgide ilerliyor, her fırsatta liberal görüşü savunarak "bütün vatandaşların temsil ettiği milli zekâyı harekete geçirmek"ten söz ediyordu.<sup>14</sup> Türkiye gerçek bir imar seferberliğiyle yeniden inşa ediliyordu. Yollar, limanlar yapılıyor, havaalanları inşa ediliyor, fabrikalar kuruluyor, her gün yeni bir tesisin temelleri atılıyordu. İşte büyük iş fırsatları sunan bu ortam, Amerika'da özel girişimciliğin anlamını görmüş, Türkiye'ye döndükten sonra da hem özel sektörde, hem de devlet kademelerinde önemli bir saha tecrübesi kazanmış olan Nihat Gökyiğit'in kanını kaynatmaya yetiyordu.

Nihat Gökyiğit, işte bu duygular içinde 1956 yılında devletteki görevinden ayrılacak ve o günleri anımsadığında "Hava meydanları inşaatında çalışırken öyle bir yere gelmiştik ki, ya politikaya atılacaktık ya da şirket kuracaktık; biz ikincisini tercih ettik" diyen Feyyaz Berker'le bundan böyle kendi çizdikleri yolda yürümeye karar verecekti.



# Necati Akçağlılar

# N

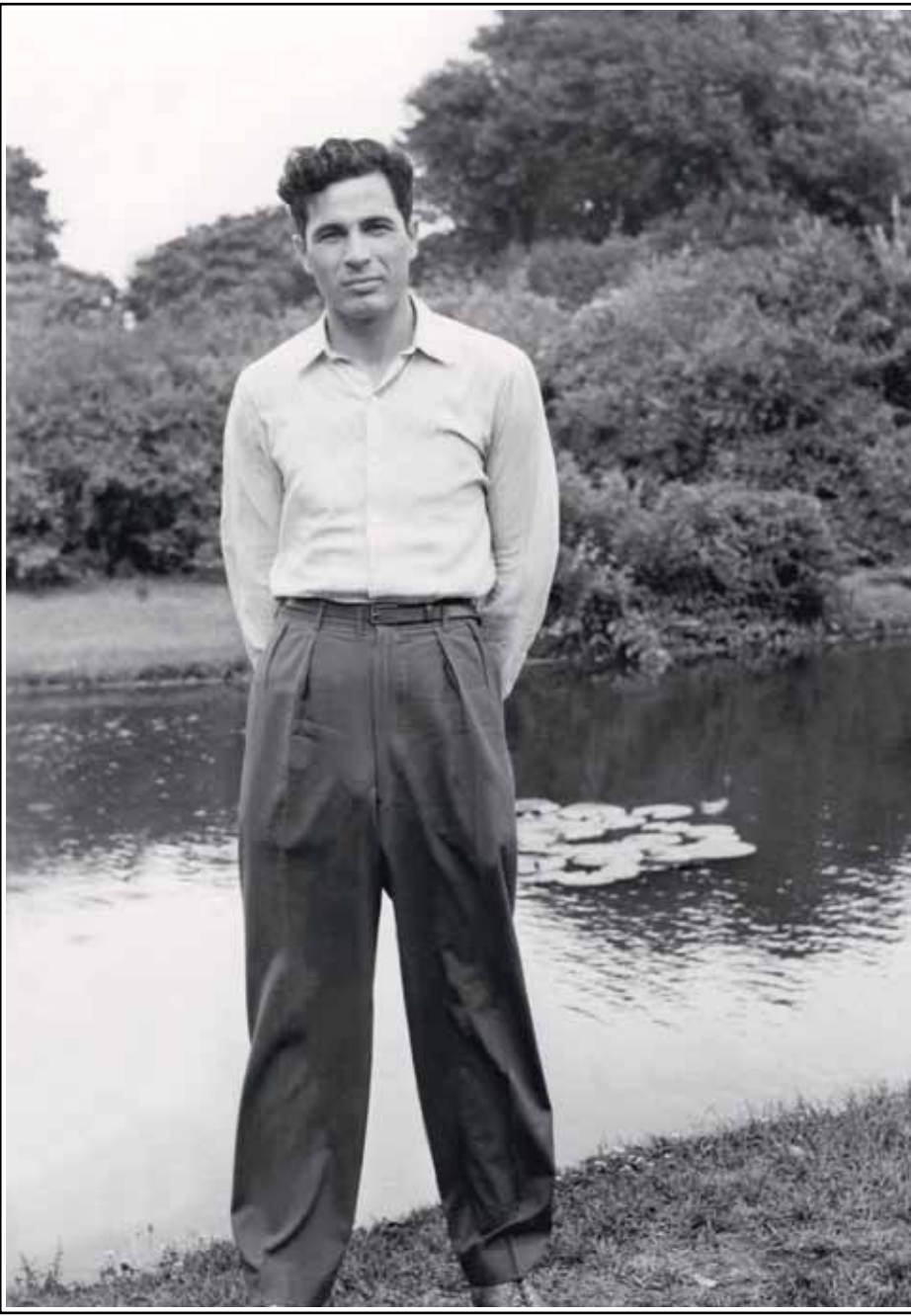
ecati Akçağlılar, 22 Mayıs 1924'te İzmir'de dünyaya geldi. Babası Süleyman Akçağlılar, İzmir'in tanınmış peynir imalatçılarından biriydi. Kentin Yunan işgalinden kurtulmasından sonra ailecek Turgutlu'dan İzmir'e göçmüşler, burada peynir işine başlamışlardı. İzmir'in o zamanlar en önemli günlük alışveriş merkezi olan Kemeraltı'nda, Peynirciler Çarşısı olarak anılan yerde bir dükkânları vardı. Üretilen peynir teneke teneke bu dükkâna indirilir, soğuk hava depolarına kaldırılır, oradan satış yapılırdı.

Necati Akçağlılar ilkokulu İzmir'de Mersinli İlkokulu'nda, ortaokulu Karataş Ortaokulu'nda, liseyi ise 1943 yılında İnönü Lisesi'nde bitirdi. Liseden sonra çok kısa bir süre Hukuk Fakültesi'ne devam etti, ancak bu alanı sevmediğine karar verdi. Bir yanda geleceğini belirlemek için arkadaşlarıyla fikir alışverişinde bulunurken, diğer yanda babası kendisiyle çalışması için ısrar ediyordu. Akçağlılar nihayet kararını verdi:

*Babam kendisiyle birlikte çalışmamı istiyordu. Sonunda ben yurtdışına gidip tahsilimi orada yapmak istediğimi söyledim, "Senin zaten niyetin yoktu bizimle burada çalışmaya; ne yaparsan yap, ama bu ancak bir defa olur" dedi. O sevinçle hemen muamelelere başladım. Askerliği-*

Ege'den bir esinti





branşa, ülkedeki ihtiyaç alanlarına göre oradaki Türk öğrenci müfettişleri karar veriyordu. Cumhuriyetin kurulmasından sonra devlet ihtiyaç duyduğu kadroları yetiştirmek için yurtdışına ya kendi adına öğrenci göndermiş ya da kendi imkânlarıyla giden öğrencileri yönlendirerek eksiklerini bu şekilde gidermeye çalışmıştı. Necati Akçağlılar'ın kafasında, başta astronomi olmak üzere birçok farklı seçenek vardı. Ama müfettiş ona mühendislik okumasını tavsiye etti. İnşaat mühendisliğinin yanı sıra makine mühendisliğini, elektrik mühendisliğini ya da maden mühendisliğini tercih edebileceğini söyledi. Bunların hepsi de, o gün Türkiye'nin ihtiyacı olan uzmanlık alanlarıydı. Akçağlılar, bunlardan inşaat alanının kendisine uygun olacağını düşündü.

Necati Akçağlılar, 1945 yılında Illinois Üniversitesi'ne kaydını yaptırarak öğrenimine başladı. Yaklaşık 29 bin öğrencinin okuduğu üniversitede 40 kadar da Türk bulunuyordu. Bunların 30-35 kadarını burs alarak gelmiş askeri öğrenciler oluşturuyordu; kalanı sivildi. Necati Akçağlılar burslu olmadığı için tüm giderlerini ailesinden gelen parayla karşılamak zorundaydı. Ancak öğrenime başladığı 1945 yılında 129 kuruş olan doların birkaç yıl içinde büyük değer kazanarak 1948 yılında 282 kuruşa yükselmesi, ciddi bir ödeme zorluğuna yol açmıştı. Babası bu durum karşısında aradaki farkı devletten talep etmeyi düşünmüş ve bunda başarılı olmuştu:

*mi yapmamıştım henüz; bütün belgeleri topladım, her gün askerlik şubesine gittim. Yapılacak işlerin peşinden İzmir'den Ankara'ya, oradan İstanbul'a hummalı bir koşuşturma yaşıyordum. Sonunda Ankara'dan tebliğ çıktığına dair bir rapor geldi. İstanbul'dan İzmir'e bir gemi geliyormuş; üç beş kişilik yer varmış gemide. Hazırlığımı tamamlayıp o gemiye yetişmem isteniyordu.*

Necati Akçağlılar, Amerika'ya gideceği gemiyi üç ay beklemişti. Bu, yetmiş sekse metre boylarında, yedi sekiz yıllık küçük bir Amerikan şilebiydi. Tıpkı Nihat Gökyiğit'in Amerika'ya giderken bindiği gemi gibi, bazı kamaraları yolculara tahsis edilmişti. İstanbul'dan geliyordu. Gemi,

İzmir'den yolcularını aldıktan sonra denize açıldı ve doğru New York'a dümen tuttu. Yolculukta Necati Akçağlılar'ın yanında, babasının tanıdığı bir avukatın oğlu da vardı. O da kendisi gibi Amerika'ya okumaya gidiyordu:

*Sallana sallana gittik. 23 gün sürdü. Koca okyanusta bir tane küçücük gemi, in yok, cin yok, yer yok, git babam git...'*

New York'a ulaştıklarında, iki arkadaş Türk öğrenci müfettişliğini buldular ve kayıtlarını yaptırıp bir sınava tabi tutuldular. Bugün için çok şaşırtıcı gelse de, henüz ikisi de hangi üniversiteye kaydolacaklarını ve ne okuyacaklarını bilmiyorlardı. O zamanlar yurtdışına giden öğrencilerin okuyacağı

**Y**üksek öğrenimini yapmak için gittiği Amerika'da hayli kısıtlı imkânlarla yaşayan Necati Akçağlılar, üniversiteden mezun olduktan sonra Florida'da iş bulmuş ve böylece otomobillere olan merakını da giderme imkânı bulmuştu. Yanda, Akçağlılar'ın Amerika'daki Lincoln marka otomobil görülüyor. Akçağlılar'ın ilerleyen yıllarda satın aldığı ve İstanbul'da sadece iki tane olduğu söylenen sarı renkli 1965 model Buick ise, bugün Rahmi Koç Müzesi'nde sergileniyor.

Babam bir avukat arkadaşıyla beraber İzmir'de Maliye Bakanlığı'na müracaat etmiş, "Biz sizden devlet olarak, tahsil yapmak üzere izin aldık. Bu iznin bedeli 129 kuruştur, fakat şimdi 282 kuruş isteniyor. Bizim bunu yapacak maddi imkânımız yok, dolayısıyla bu farkı karşılamamız lazım" diye. İzmir'de bir avukat arkadaşı da bu davayı üstlenmiş. İki sene mi, üç sene mi sürdü bilmiyorum, ama sonunda kazandık davayı ve o arada biriken bütün farkları bize geri yolladılar.<sup>2</sup>

Necati Akçağlılar üniversitede öğrenci yurdunda kalıyordu; evde kalmak bir lükstü onun için. Ailesinden gelen para okul masraflarını ve harçlığını karşılamaya ancak yetiyordu. Ama döviz çıkışlarının geciktiği mart aylarında para gelmeyince hep birlikte sıkıntıya düşüyorlar, Coca Cola şişesi ya da para edecek şeyleri toplayıp satarak ihtiyaçlarını bu şekilde karşılıyorlardı.

İzmir'deki lisede esaslı bir İngilizce öğrenimi görmediğinden dil başlangıçta biraz problem olmuştu. Necati Akçağlılar bu nedenle ilk iki yıl boyunca bir yandan öğrenimini sürdürürken, bir yandan da İngilizcesini geliştirmek için kursa gitti. Yine de derslerinde hayli başarılıydı. Öğrenime başladığı yıllarda Amerika henüz savaş havasından tam olarak kurtulamadığı için kampüste fazla Amerikalı öğrenci yoktu. Olanların da önemli bir kısmını kızlar ya da yaşça büyük erkekler oluşturuyordu. Bu nedenle yabancı öğrenciler değer görüyor, dikkat çekiyordu. Üniversitedeki Türk öğrencilerin büyük çoğunluğu mühendislik eğitimi alıyordu. Ama aralarında, sonradan ceza hukuku alanında bir otorite haline gelecek olan Sulhi Dönmezer gibi hukuk okuyan öğrenciler de vardı.

Necati Akçağlılar, derslerini kayıpsız bir şekilde verip lisans öğrenimini 1948'de

tamamladı. Ardından, üniversitenin araştırma merkezinde asistanlık yaparak yüksek lisans öğrenimine devam etti ve 1950 yılında yüksek mühendis diplomasını aldı. Çoğu öğrenci gibi, o da ülkesine dönmeden önce bir süre Amerika'da çalışarak bu ülkedeki iş ortamını görmek ve pratik kazanmak istiyordu. Bu nedenle çeşitli firmalarla yazışmaya başladı ve iş müracaatlarında bulundu. Aradığı fırsat, hiç beklenmediği bir yerden, iş bulmanın son derece zor olduğu Florida'dan geldi. Amerikan Karayolları Müdürlüğü'nün Tallahassee'deki merkezinde, yeni inşa edilecek otoyollar için köprü dizaynları yapılıyordu ve bu alanda çalışacak proje mühendislerine ihtiyaç vardı. Necati Akçağlılar orada bir buçuk yıl kadar çalıştı. Amacı Amerika'da biraz daha uzun kalmak ve kendini geliştirmekti. Ama babası bir an önce dönmesi için ısrar ediyordu. Bunun üzerine New York'a geçti, orada Chemical Construction





Co. adlı bir şirkette altı aylığına proje mühendisi olarak geçici bir iş buldu ve dönüş hazırlıklarına başladı.

Dönüşüm biraz gecikmeli oldu. Gemiyle dönmek istiyordum. Ama gemilerde yer bulmak çok güçtü, bu yüzden müfettişlikten bize kendi başımızın çaresine bakmamızı söylediler. Sonunda İzmirli arkadaşım ile beraber iki tane yer bulduk vapurdan. Büyük bir yolcu gemisiydi; o gemiyle Atlantik'i geçtik. Vapur bizi Fransa'da bıraktı, sonra İtalya'ya, Napoli'ye geçtik otobüsle. Fakat orada bir azizliğe uğra-

dık. O zamanın kurlarını bilmiyorum. Karaborsada muazzam bir fark vardı. Birisi gelip bir vapurdan söz ediyor, bir diğeri tren gösteriyordu. Biz bir tanesiyle anlaştık. Doları liretle değiştirecek, bilet alıp Türkiye'den gelecek vapuru yakalayacaktık İstanbul'a gitmek için. Hesap kitap yaptık, vaziyet gayet iyiydi. "Vapurdan bilet alalım" dedik, ama aldığımız vapur biletleri sahte çıktı.

Bu sefer baktık ki paramız bitiyor, turistik seferleri kestik. Parayı nakde tahvil edelim, daha kıymetli olsun diye düşündük; ihtiyaçlarımızı ve hediyelerimizi aldık. Muayyen bir miktar da ailemizi bizi destekledi; böylece Türkiye'ye gidecek vapura iki bilet bulduk. Öğle yemeğine yetişmek üzere vapura kendimizi attık. Bu kez bir görevli bilete bakıp bizim biletimizin "yemek hariç" olduğunu, bu vapura binemeyeceğimizi söyledi. Oradaki otoritelere bildirdik; "Sizin işleminizi ancak kendi vapurumuz yapar. Biz gerekli manifestoyu kapadık. Ama kaptanınız isterse iki tane daha ilave edelim" dediler. Sonunda iki bilet daha verildi bize. İtalyanlara kızdığımız gibi Türklere de kızdık, kendi vatandaşlarını orada sahiplenmedikleri için. Nihayet Ankara vapuruna bindik,

İstanbul'a geldik. İstanbul'da babam karışıldı, çok zayıf buldu beni. İlk iş olarak doktora götürdü, hasta mıyım değil miyim diye. Ben gerçekten de çok zayıftım, 61 kiloydum; Amerika'da çok spor yapmışım, futbol oynamışım.<sup>3</sup>

Necati Akçağlılar, Türkiye'ye döndükten sonra bir sene kadar babasıyla birlikte peynir işinde çalıştı, ama anlayamadılar. Onun kafasındaki iş bu değildi ve eğitimini aldığı alanda yükselmek istiyordu. Babası önce bu düşünceye karşı çıktıysa da sonunda durumu kabullenmek zorunda kaldı.

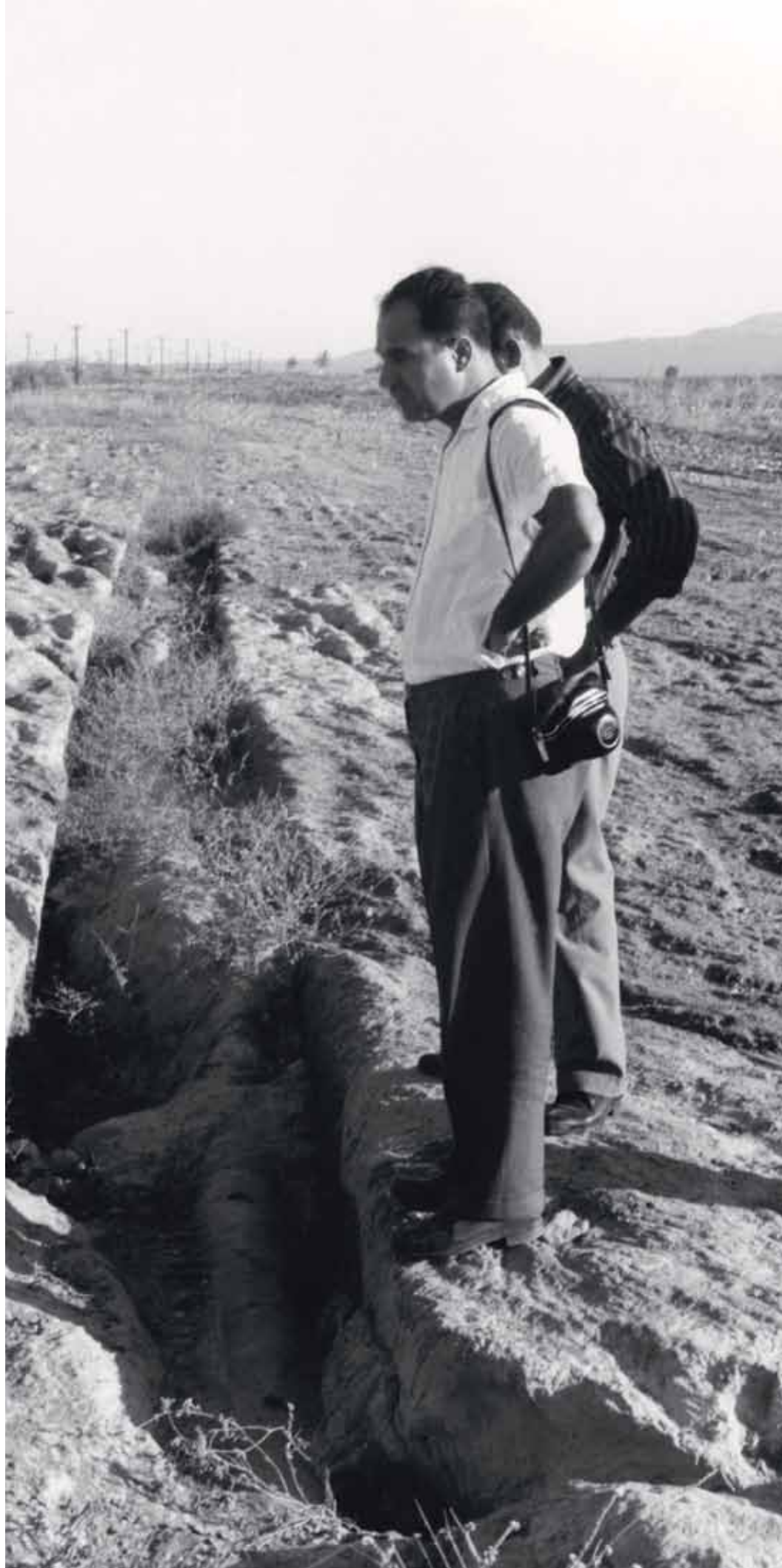
Sonunda babam "Tamam, ne istersen yap" deyince ben askerliğimi yapmaya karar verdim, sonrası için önüme bir set çekmesin diye. O sıralarda Kore Savaşı çıkmıştı. Kore'ye gitmeye gönüllü oldum; tümüyle bir maceraydı bu, başka bir şey değil. Bizi yedek subay imtihanlarına soktular. Önümde iki alternatif doğdu, biri bahriye sınıfıydı, öbürü istihkâm. İzmir memleketimiz olduğu için ben bahriyede ısrar ettim. Deniz hizmetlerine göndermelerini, anneme babama yakın yerde olmak istediğimi söyledim, olmadı. Bizi NATO'ya, Bayındırlık Bakanlığı'na daha münasip gördüler.



Necati Akçağlılar, 1952 yılında istihkâm okuluna bağlı bir taburda askerlik görevini yapmaya başladı. Aynı yılın ilk aylarında Türkiye, NATO'dan gelen üyelik çağrısına olumlu yanıt vererek teşkilatın resmi üyesi olmuştu. Şimdi yurdun her köşesinde yapılacak NATO yatırımları için lisan bilen genç, başarılı mühendislere ihtiyaç vardı. Bayındırlık Bakanlığı bu ihtiyacı karşılamak için elindeki tüm imkânları seferber etmişti. Buna, ordunun emrindeki yedek subaylar da dahildi. Necati Akçağlılar, askerlik görevini icra etmeye başladıktan kısa bir süre sonra, Amerika'dan okul arkadaşı Vedat Urul'un tavsiyesiyle Bayındırlık Bakanlığı'nın emrine verilmiş ve NATO işlerinde çalışmaya başlamıştı.

Necati Akçağlılar'ın bağlı olduğu birim, Türkiye çapındaki tüm NATO projelerinin akaryakıt tesisleri ihtiyacından sorumluydu. Öncelikle mevcut hava meydanlarının elden geçirilerek NATO standartlarına getirilmesi, öte yandan yeni inşa edilen hava meydanlarına akaryakıt taşımak ve depolamak için küçük boru hatları ve tankların yapılması gerekiyordu. Yapılan işler, daha önce örneği olan ve uzmanlık kazanılmış işler değildi. Projeler kabaca o zamanlar Paris'te bulunan NATO karargâhında ha-

**N**ecati Akçağlılar Amerika'dan döndükten sonra yedek subay olarak askerlik görevine başladı. İnşaat mühendisi olduğu için onu istihkâm sınıfına ayırmışlardı. Bu sırada ülkenin dört bir köşesindeki NATO projelerinde görevlendirilmek üzere yetişmiş mühendis kadrolarına ihtiyaç duyulduğundan, kısa bir süre sonra Bayındırlık Bakanlığı'nın emrine verildi. Böylece Necati Akçağlılar, vatani görevini yapmak için gittiği orduda, hiç beklenmedik bir şekilde kendini NATO projelerinin ortasında buldu. Akçağlılar, beş yıl sonra üsteğmen rütbesiyle terhis olacak ve kariyerine Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisliği'nde devam edecekti.





## Necati Akçağlılar'ın spor ve futbol sevgisi



Necati Akçağlılar, tüm yaşamı boyunca spora, özellikle de futbol ve yelkene tutku duymuş bir isim. Onun futbol tutkusu, o zamanlar "topçu"lara pek de sempatiyle bakılmadığı lise çağlarında başlamış. Babası, ne yaptıysa onu top peşinde koştuktan vazgeçirememiş. Bir süre sonra profesyonel lisans alıp, 1943-1945 yıllarında o günlerin ünlü Altınordu takımının solaçığında forma giymeye başlamış. Fakat o devirler, futboldan gelecek sağlamanın çok güç olduğu devirler. Altınordu kulübünde oynamanın futbolcuya tek faydası kırmızı-lacivert bir forma, bir de ayakkabı. Onun dışında futbolcu her şeyini kendisi temin etmek zorunda. Bu yüzden Necati Akçağlılar, futbolculuktan vazgeçip Amerika'da okumaya karar vermiş.

Amerika, tabii ki bir futbolcu için çok uygun bir ülke sayılmaz. Amerikalılar o günlerde Avrupa'da oynanan futbolu pek tanımıyorlar. Onların bildiği sadece Amerikan futbolu, ki onun da bizim futbolumuzla pek ilgisi yok. O yüzden Necati Akçağlılar,

üniversitede iki dönem zorunlu ders kabul edilen sporu, tenis oynayarak tamamlamak durumunda kalmış. "Her türlü spor vardı, ama futbol yoktu," diyor Necati Akçağlılar.

Buna rağmen okuduğu Illinois'te, Türkiye'den gelen öğrencilerle futbola meraklı olan Meksikalılar arasında epeyce rekabet yaşanmış. Ayrıca okullararası futbol turnuvalarında da, üniversite yönetimi onlardan bir takım kurmalarını istemiş. Hatta bu şekilde defalarca Chicago'ya gidip okulu temsil etme fırsatı bulmuşlar; üstelik seyircilerden para toplayıp işi yarı profesyonel bir hale bile çevirmişler.

Necati Akçağlılar, koyu Beşiktaşlı olmasıyla tanınıyor. Hatta efsanevi başkan Süleyman Seba'dan sonra işbaşına gelen Serdar Bilgili döneminde kulübün yönetim kurulunda fiilen görev yaptı. Ancak Akçağlılar, 2001 yılında kulüp yönetiminde yaşanan kaos sırasında istifa eden isimler arasında yer aldı.

**N**ecati Akçağlılar'ın gençlik yıllarına uzanan meraklarından biri de yelken sporu. Eski arkadaşı, usta denizci Necati Zincirkıran'a göre Akçağlılar'ın bu merakı yatçılık dergilerini incelemekle başlamış, ama esas olarak "İmbat" adlı ilk yelkenlisiyle pekişmişti. Akçağlılar'ın deniz tutkusu sonraki yıllarda daha da gelişecek ve 1980'lerde Atlas Okyanusu'nu aşmasıyla doruğa ulaşacaktı.



zırlanıyor, sonra yerinde detaylandırılıyor, ihaleden önce Napoli'ye gidiyor, Napoli askerlik bakımından gerekli onayları verip şartnameyi hazırladıktan sonra NATO tarafından ihaleye çıkarılıyordu.

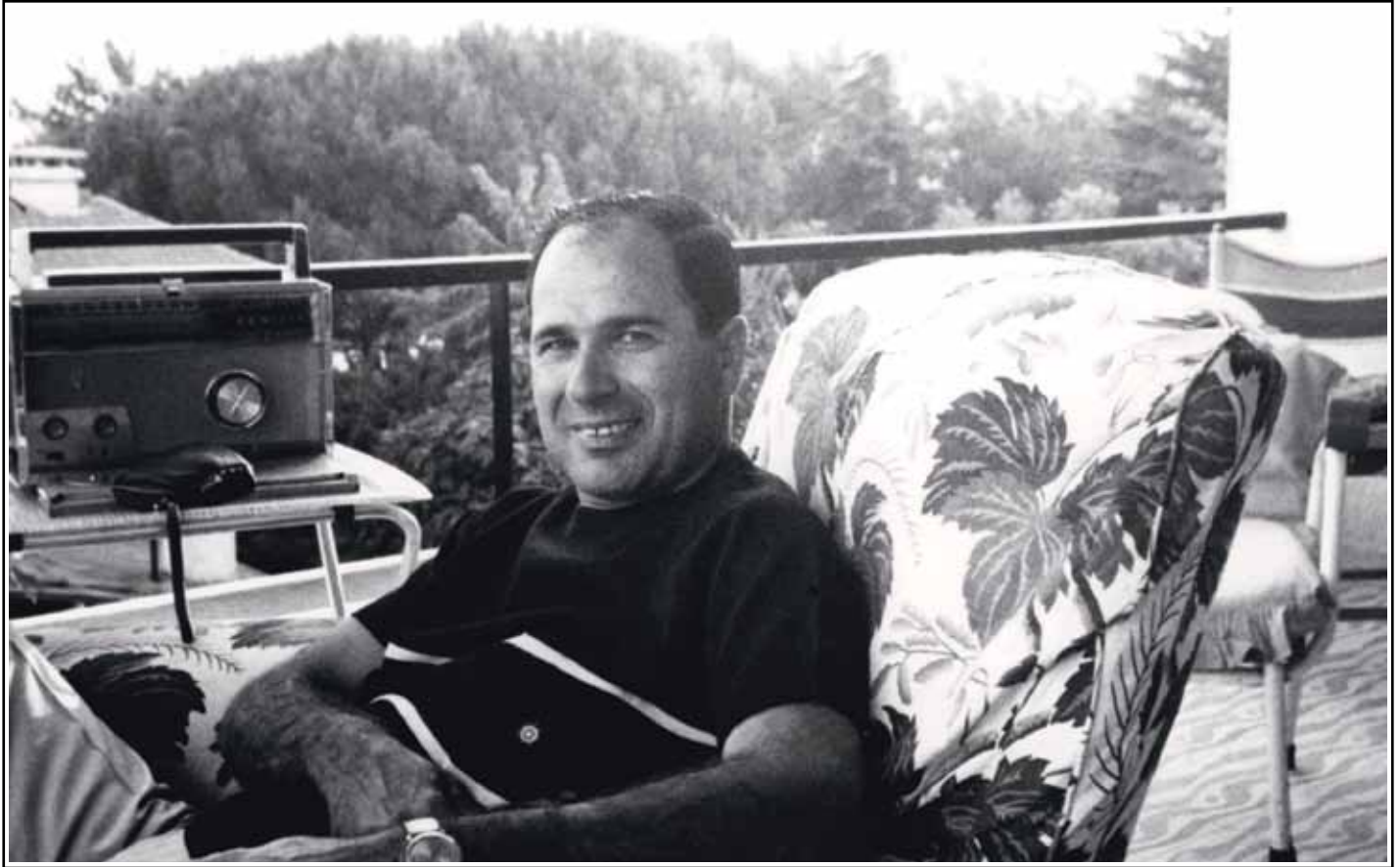
Necati Akçağlılar, bu çark içinde bir şantiyeden diğerine koşuyor, ihalelerin hazırlanmasıyla ilgileniyor, inşaatları yaptırıyor, müteahhitleri denetliyordu. Çalışmaları göz doldurduğu için görev süresi uzatılmış, asteğmenlik süresi çoktan dolduğundan –aslında fiilen askerlikle ilgisi hiç kalmadığı halde– rütbesi önce teğmenliğe, sonra da üsteğmenliğe yükseltilmişti. Necati Akçağlılar maaşını ordudan, görevini Bayındırlık Bakanlığı'ndan aldığı bir statüde, beş yıl boyunca NATO tesislerinin yapımında çalışmıştı. İşe ilk başladığında boru hattı ve tank inşası gibi konularda hiçbir bilgiye sahip değilken, hatta kendi ifadesiyle işe “tankerleri boşaltıp doldurmakla” başlamışken, bu sürenin sonunda, bir akaryakıt tesisini proje dizaynından inşaatına kadar her aşamasında gerçekleştirebilecek bir uzmanlığa erişmişti.

İşte bu nedenle, askerlikten terhis edildikten sonra da, Necati Akçağlılar'ın Bayındırlık Bakanlığı ile olan ilişkileri hemen sona ermedi. Türkiye'nin NATO üyeliğinden sonra, Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde hava meydanları inşaatından sorumlu olan daire aynı zamanda akaryakıt boru hatlarının yapımı ile de görevlendirilmiş ve 1956 yılında Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisliği adını almıştı. Bu yeni organizasyon içinde akaryakıt tesislerinden sorumlu olacak bir daire başkanına ihtiyaç vardı ve Necati Akçağlılar bu görev için bulunabilecek en uygun adaydı.

Bundan sonra, Necati Akçağlılar'ı Türkiye'deki akaryakıt tesislerinden en üst derecede sorumlu bir dairenin başkanı olarak görüyoruz. Bu, sadece planlama ve teknik mühendislik becerileri gerektiren bir görev değildi; aynı zamanda projelerin mali ve ticari yönlerini de ele almayı gerektiriyordu ve o güne kadar işin bu kısmı çok ihmal edilmişti. Necati Akçağlılar görevi aldıktan sonra özellikle bu alanlara el attı ve kısa zamanda önemli bir mesafe kaydetti. Bu

aşamada onun mühendislik yanında proje yönetiminden iş idaresine, planlamadan insan kaynaklarına, muhasebeden finansa pek çok alanda edindiği tecrübeler, gelecekteki iş yaşamı için de önemli bir temel oluşturacaktı.

Necati Akçağlılar, Feyyaz Berker'le Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde ilk çalışmaya başladığı sırada tanışmış ve kısa zamanda aralarında iyi bir dostluk kurulmuştu. Daha sonra 1953 yılında Bayındırlık Bakanlığı'nda göreve başlayan Nihat Gökyiğit de onlara katılmıştı. Dostluklarını daire dışında da sürdüren bu üç arkadaşın kafasında oluşan özel girişimcilik fikri zamanla iyice pekişmiş, bir süre sonra Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit görevlerinden ayrılarak ortak iş hayatına atılmışlardı. Yüklendiği sorumluluklar nedeniyle bu ortaklığa hemen girmesi mümkün olmayan Necati Akçağlılar ise birkaç senelik bir gecikmeyle arkadaşlarına katılacak, böylece Tekfen çatısı altında 50 yıl sürecek bir ortaklığın ilk gerekleri yerine getirilmiş olacaktı.



2. Bölüm

# İş dünyasında 50 yıl



“İşte zihnimi hep meşgul eden konular bunlar. Sulama kanalları yapılırsa, dev barajlar inşa edilse, elektrik santralleri her yere ışık saçsa... Büyük limanlar, havaalanları, üniversiteler, hastaneler faaliyete geçse... Fabrika bacalarından tüten dumanlar zenginliğin, bereketin ve refahın müjdecisi olsa...”

### Adnan Menderes'in günlüğünden

T

ekfen'in temelleri 1956 yılında, Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in bir araya gelerek, mühendislik danışmanlık alanında hizmet vermek üzere, kısaca FN harfleriyle anılan “Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik” şirketini kurmasıyla atıldı.

O günlerde Feyyaz Berker, askerlikten sonra mühendis olarak çalışmaya başladığı Esenboğa Hava Meydanı şantiyesindeki görevini tamamlamış, aynı sıralarda yeniden organize edilen Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisliği'nde laboratuvar ve araştırma bölümü başkanlığına getirilmişti. Nihat Gökyiğit ise aynı daire bünyesinde, Konya Havaalanı inşaatında kontrol amiri olarak görev yapıyordu. Dolayısıyla Robert Kolej'den bu yana neredeyse kesintisiz olarak kader birliği yapan iki arkadaş, kariyerlerinde de aynı organizasyon bünyesinde, benzer işlerle uğraşarak bu paralelliği sürdürüyorlardı.

Öte taraftan Necati Akçağlılar, onlarla lise ve Amerika günlerine uzanan bir arkadaşlık ilişkisine sahip olmamakla birlikte, benzer bir çizgide ilerlemiş ve yüksek inşaat mühendisi olarak yurda döndükten sonra kendini –diğerleri gibi– devlet görevlisi olarak NATO projelerinin içinde bulmuştu. Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in görevlerinden ayrılıp kendi firmalarını kurduğu tarihte, o da aynı dairede, akaryakıt

tesislerinden sorumlu daire başkanı olarak çalışıyordu. Ortak iş yaşamları sırasında üçü arasında iyi bir arkadaşlık ortamı doğmuş, birbirleriyle ailece görüşmeye başlamışlardı. Dolayısıyla Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisliği, daha sonra Tekfen'i kurarak 50 yıl boyunca çok başarılı bir ortaklığı yönetecek olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar üçlüsünün birleşmesi için bir kavşak noktası olmuş, bir bakıma Tekfen'in doğuşuna zemin hazırlamıştı.

Hepsi de yaklaşık aynı dönemlerde Amerika'da inşaat mühendisliği okumuş ve Türkiye'ye dönerek çalışma hayatına atılmış bu üç gencin yolunun aynı kuruluş bünyesinde ve belki de ilk bakışta tesadüfi görünecek şekilde havaalanı projelerinde kesişmesi, aslında Türkiye'nin o günlerde yaşadığı gündemin doğal sayılabilecek bir sonucuuydu. Çünkü birçok yönden değişim rüzgârlarının yaşandığı 1950'li yıllar, Türkiye'nin mühendislerin omuzları üzerinde yükseldiği bir dönemdi; yurt çapında girilen imar faaliyetlerinin ve NATO tesislerinin başını tutan Bayındırlık Bakanlığı ise, bu mühendislerin çoğunun meslek yaşamlarındaki ana duraklardan biriydi.

Bu dönemin koşullarını daha iyi anlayabilmek için biraz geriye, II. Dünya Savaşı'nın bittiği günlere gitmekte yarar vardır.





Feyyaz Berker

**A**merika'dan döndükten sonra Ankara'ya geldik. Ailemiz Ankara'daydı. Necati İzmirliydi. Nihat'ın ailesinin de Ankara'da olduğunu zannetmiyorum. O sırada NATO olayı ortaya çıktı. NATO dediğiniz zaman akla hava meydanları geliyor. O zaman Amerika Türkiye'ye yardım ediyor, NATO vasıtasıyla hava meydanları inşa ediliyordu. NATO ihaleleri dolayısıyla inşaat işleri Türkiye'de büyük ivme kazanmıştı. Bunların içinde Nihat'ın gittiği Konya Hava Meydanı inşaatı da vardı. Ben kalite kontrol ve laboratuvar işlerine bakıyordum, Necati ise mühendislik işlerine. Aynı binada çalışıyorduk. Amerika'dan gelenler de ayrıca birbirleriyle çalışıyordu. Aile dostu olduk zaten; evlendik, eşlerimiz birbiriyle tanıştı. Hava Meydanları İnşaat Müdürü Esat Bey vardı. Bana ve eşime orada özel bir merasimle yüzük taktılar. Bu neredeyse benim evlenmeme mani oluyordu; çünkü eşimin ailesi bunu duyunca çok kızmış, "Senin hava meydanları müdürü bizim habermiz olmadan nasıl böyle bir merasim yapar!" diye. İşin esprisi tabii. Neyse, sonunda kendimizi affettirdik. İlk evlenen ben oldum zannediyorum. Sonra Nihat, daha sonra Necati. Ama aile dostu olduk.

Hava Meydanları İnşaat Grubu bizim gibi insanlarla doluydu. Dil bilmeyen neredeyse giremezdi. Memur kalsaydık ne olurduk? Bunu sormak istemiyorum. Bizim karakterimize uymayan bir yapıydı bu.

Memur kalsaydık ne olurduk? Bunu sormak istemiyorum.  
Bizim karakterimize uymayan bir yapıydı bu.

II. Dünya Savaşı Avrupa'yı kasıp kavururken, kendini savaştan uzak tutmayı başaran Türkiye bu gelişmelerden hiç etkilenmemiş değildi. Her şeyden önce, savaştan evvel tüm sıkıntılara rağmen yıllık büyüme oranı neredeyse yüzde 15'lere ulaşan ve sürekli büyüme trendini yakalamış olan ekonomi, savaşla birlikte artan savunma harcamaları ve durma noktasına gelen yatırımlar nedeniyle büyük bir sarsıntı yaşamıştı. Yaklaşık bir milyon kişinin silah altına alınması büyük işgücü kaybına neden olmuş, özellikle tarımsal malların üretimi azalmış, ithalat hacmi iki yıl içinde yarı yarıya düşmüş, bu nedenle dışa bağımlı sanayi üretiminde önemli bir daralma yaşanmış, mal darlığı nedeniyle istifçilik, karaborsa ve suistimal baş göstermiş, enflasyon patlamış, ülke, sınırlarını güvence altına almak uğruna sanayileşme ve kalkınma çabalarını askıya almak zorunda kalmıştı.<sup>1</sup>

Ülkenin zaten kısıtlı olan imkânları savaş süresince ordunun emrine aktıldığından, gelişmeye yönelik yatırımlar neredeyse durma noktasına gelmişti. Artık kronik bir hal alan yoksullukla mücadele etmenin koşulu olan atılımları yapacak ne para, ne de birikim vardı. Böyle bir gelişme ancak yabancı sermaye yoluyla sağlanabilirdi ve yabancı sermayeyi ülkeye çekebilmenin yolu, ülkenin hem siyasi, hem de ekonomik yapısını liberalleştirmekten geçiyordu.

Ekonomik gerekçelerin yanında, ülkenin toplumsal ve siyasi yapısı da artık devletçilikten liberalleşmeye yönelmeyi zorunlu kılıyordu. Çünkü savaş süresince CHP'nin devletçi iktisat uygulamaları giderek totaliter bir çehreye bürünmüş, 1940 tarihli Milli Korunma Kanunu ve 1942 tarihli Varlık Vergisi büyük bir kesimin şiddetli tepkisine yol açmıştı. Özellikle elindeki mahsulü kendisine dikte edilen düşük fiyatla devlete satmak zorunda bırakılan köylü, bu durumun savaşın bir gereği olduğu düşüncesini kabul edememiş ve iktidara karşı büyük bir öfke beslemeye başlamıştı.

Bu olumsuz hava, CHP içerisinde de birçok siyasetçiyi daha liberal bir arayışa yöneltmişti. Böylece 1945 yılından başlayarak tek parti yönetimi hızla çözülmeye başlamış ve parti içinde ciddi bir muhalefet grubu oluşmuştu. Eski başbakanlardan Celal Ba-

yar ile ona yakın isimlerden Adnan Menderes, Refik Koraltan ve Fuad Köprülü, 7 Haziran'da CHP Meclis Grubu'na "Dörtlülük Takrir" olarak anılan bir önerge vererek demokratikleşme yolunda bazı isteklerde bulunmuşlardı. Bu önergenin reddedilmesi üzerine, bir kısmı ihraç yoluyla, bir kısmı da kendisi istifa ederek CHP'den ayrılan bu dört milletvekili, 1946 yılının hemen başında Demokrat Parti (DP) adında yeni bir parti kuracaklardı. Bu parti, CHP'ye küskün olan köylü tabanından büyük destek alarak kısa zamanda yükselecekti.

Dış siyasette de Türkiye savaş süresince tarafsızlığını koruma kaygısı içinde değişken bir politika izlemek zorunda kalmış, duruma göre kâh İngiltere ve Fransa'yla, kâh Almanya ile yakınlaşmalar yaşamış,



bazı pakt ve antlaşmalara imzalar atmıştı. Ancak bu denge politikası, özellikle savaşın ikinci yarısında, Almanya'ya karşı doğuda açılacak bir cephe ile omuzlarındaki yükü hafifletmeyi arzulayan İngiltere'yi memnun etmeye yetmemişti. Türkiye, savaşın son yıllarında, sürekli olarak İngiltere'nin "savaş sonrasında yalnız bırakma" tehditleriyle yaşamak zorunda kalmıştı.<sup>2</sup>

İngiltere'nin bu öngörüsünde bir doğruluk payı yok değildi. Gerçekten de savaş sonunda tüm dünyada yeni bir düzen kurulurken, Türkiye "yalnız kalma" korkusunu derinden hissedecek, özellikle Sovyetler Birliği'nin Boğazlar rejimini kendi lehine değiştirmek için Türk hükümetine baskı yapmaya başlaması ve Türkiye toprakları üzerinde hak talep etmesi karşısında

büyük bir tedirginlik yaşayacaktı. Çünkü şurası çok açıktı ki, tarafsızlık politikası nedeniyle dünya siyasetinde "yalnız ülke" durumuna gelen Türkiye, bu tehdidi tek başına göğüsleyebilecek durumda değildi.

İşte tüm bu koşullar, Türkiye'nin liberalleşme ve dünya siyaseti içerisindeki yerini alma bakımından artık geri dönülemez bir noktada olduğunu gösteriyordu.

Türkiye'nin alacağı yeni rolün belirlenmesinde ABD'nin Doğu Avrupa siyaseti çok önemli bir rol oynadı. II. Dünya Savaşı sırasında Almanya'ya karşı güç birliği yapan ABD ve Sovyetler Birliği, savaştan sonra iki karşıt kutup haline gelmişti. Avrupa iki kampa bölünmüş, Sovyetler Birliği orta, doğu ve güneydoğu Avrupa'da etki alanını

genişleterek bu bölgedeki ülkeleri büyük oranda kendi şemsiyesi altına almıştı. Sovyet yayılmacılığının daha da genişleyerek Türkiye ve Yunanistan'ı da içine almasından çekinen ABD genelkurmayı, bu ülkelerin Sovyet baskısına direnme isteğini artırmak ve muhtemel bir Sovyet saldırısı karşısında savunma güçlerini en üst seviyeye çıkarmak için askeri yardım yapılmasını tavsiye eden bir rapor hazırlamıştı. Bu raporda, Rusya'nın Türkiye'yi barış döneminde "emip yutmasını" önlemenin önemine dikkat çekiliyor, aksi takdirde ABD'nin Ortadoğu'yu savunma yeteneğinin tümüyle yok olacağı belirtiliyordu.<sup>3</sup>

ABD ordu komutanlarının bu görüşünü olumlu karşılayan Başkan Truman, 1947'de ünlü Truman Doktrini'ni açıkla-



**1** 4 Mayıs 1950 seçimleriyle iktidara gelen Adnan Menderes başkanlığındaki DP hükümetinin 10 yıl boyunca bayındırlık faaliyetlerine verdiği önem, aynı dönemdeki NATO yatırımlarıyla birlikte Türkiye'deki inşaat sektörüne büyük canlılık getirmişti. Menderes, Meclis'te okuduğu hükümet programında, bayındırlık ve imar işlerine verdiği önemi şöyle dile getiriyordu:

*Ulaştırma ve bayındırlık işlerimize evvela ziraat ve milli ekonomi ile çok yakından alakalı mevzular olarak kıymet vermekteyiz. Ulaştırma ve bayındırlık sahalarındaki faaliyetleri memlekette iktisadi ve manevi bütünlüğü temin edecek mevzular olarak görmekteyiz. Ulaştırmada motorun süratli, kolay ve ucuz nakliyatı temin ettiği bu devirde bilhassa karayollarına ehemmiyet vereceğiz.*



arak Sovyet baskısı altında bulunan Türkiye ve Yunanistan'a 400 milyon dolarlık yardım yapacağını duyurdu ve Marshall Planı'nı devreye soktu. Bu kararı büyük bir memnuniyetle karşılayan Türkiye ile ABD arasında 12 Temmuz 1947'de askeri ve ekonomik yardımı öngören bir anlaşma imzalandı ve Türkiye kuvvetli bir ordunun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için Amerika ne verirse almaya yöneldi. Amerikalıların verdiği bilgi, malzeme, silah, postal, çorap, ne varsa memnuniyetle kabul edildi.<sup>4</sup>

Planın uygulandığı 1948-1952 yılları arasında Türkiye, ABD'den 354 milyon dolar tutarında yardım ve kredi aldı. Alınan yardımların bir kısmı askeri amaçlarla kullanılırken, yaklaşık üçte ikilik bölümü de yeni yatırımların finansmanına ayrıldı. Böylece, uzun yıllardır para bulunamadığı için bekletilen birçok altyapı yatırımının hayata geçirilebilmesi mümkün hale geldi. Bu durum, 1950'de yapılan seçimlerde ezici bir üstünlükle iktidara gelen Demokrat Parti'nin ve Başbakan Adnan Menderes'in kalkınmış, her köşesi fabrikalarla, barajlarla, limanlarla, havaalanlarıyla donatılmış Türkiye hayali için de büyük bir fırsat oluşturacak ve özellikle 1950'den sonra ülke büyük bir şantiye görünümüne bürünecekti.

Türkiye'de Amerikan yardımıyla yapımına başlanan tesisler arasında hava meydanları ve hava üsleri özellikle öne çıkıyordu. Çünkü 1949 Eylül'ünde Sovyetler Birliği'nin atom bombasına sahip olduğunu açıklamasından sonra ABD genel kurmayı savunma stratejisini yeniden gözden geçirmek zorunda kalmış ve Türkiye'nin önemli bir anda artmıştı. Amerikalı strateji uzmanları, Batı Avrupa'ya bir saldırı olduğu takdirde Sovyetler Birliği'nin Kafkaslar'daki petrol ve Urallar'daki sanayi tesislerinin vurulması gerektiğini düşünüyorlardı. Oy-

sa ABD'nin elinde bu kadar uzun menzilli bombardıman uçakları mevcut değildi. Bu durumda Sovyetler Birliği'ne karşı en uygun hava üsleri Türkiye'de olabilirdi.<sup>5</sup>

Türkiye'de inşasına başlanan üslerin en önemlisi, Adana yakınlarındaki İncirlik Hava Üssü idi. Yapımına 1951 bahar aylarında başlanan üssün, ABD Hava Kuvvetleri'ne bağlı orta ve ağır bombardıman uçakları tarafından kullanılması planlanmıştı. Bu üsle aynı dönemde Türkiye'de sivil kullanıma yönelik iki önemli havalimanı projesi daha hayata geçirilmişti. Bunlardan biri İstanbul'daki Yeşilköy Hava Meydanı, diğeri ise Ankara'da Feyyaz Berker'in de inşaatında fiilen görev alacağı Esenboğa Hava Meydanı idi. Bu hava meydanlarının inşası için Amerikan şirketleri görevlendirilmişti ve Amerika'dan getirilmiş taş kırma, toprak kaldırma, toprak tesviye makineleri kullanılmaktaydı.<sup>6</sup> Çok yeni teknik ve araç ge-

recin kullanıldığı bu projeler o günkü Türk inşaat sektörü için yeniliklerle doluydu. Ancak havaalanı yapımındaki hareketlilik sadece bir başlangıç niteliğindeydi. Esas seferberlik, Türkiye'nin NATO'ya girişinden sonra başlayacaktı.

İki kutuplu dünya düzeninde herkes safını belirlerken, savunma ittifakları da gündeme gelmiş ve 1949 yılında 12 Batılı ülkenin katılımıyla Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı (NATO) kurulmuştu. Türkiye'nin kurucuları arasında yer almadığı bu pakt, aslında Türkiye'nin Sovyet tehlikesine karşı en önemli güvencesi olmaya adaydı. Çünkü Türk devlet adamları, 1947'de Amerika ile yardım anlaşmasını imzaladıktan sonra Türkiye'yi Batı dünyasının ayrılmaz bir parçası olarak görmeye, savunma ihtiyaçlarını da bu çerçevede düşünmeye başlamışlardı. Ayrıca Türkiye'nin 1949'da Avrupa Konseyi'ne kabul edilmesi Türk devlet adamlarını NATO'ya girme konusunda hem cesaretlendirmiş, hem de onlara haklı bir gerekçe vermişti.<sup>7</sup>

Ne var ki Türkiye'nin NATO üyeliği düşünlüğü kadar kolay olmadı. Üyelik için gösterilen çabalar, çeşitli nedenlerle Batılı ülkelerce görmezden gelindi. Hatta hükümetin 11 Mayıs 1950'de yaptığı ilk resmi müraacaat, Kanada ve Batı Avrupa ülkele-

**Beyer's Mode**  
**Für Alle**

Parisi Modu. Mevsimlerin 3 işi için en uygun seçilmiştir. Fiyat 120 kurunt. El işleri için de HANCIAN-SİTİ uygun. Fiyat 150 kurunt.

# Cumhuriyet

**KURUCUSU: YUNUS NADI**

27 noi yıl sayı : 9635

Telgraf ve mektup adresi Cumhuriyet, İstanbul — Posta Kutusu İstanbul No. 2  
Telefonlar: Ünsal Sarıal Numarası 2425, Yeni İşleri 2426, Matbaası : 2422

## Kuzey Atlantik Paktına iştirakimiz şüpheli

### Amerikanın tavsiye ve ısrarına rağmen pakta alınmamıza Batı Avrupanın muhalefeti devam ediyor

**Paris hususi muhabirimiz, Rusya ile anlaşmaya varılacağına hâlâ inananların,  
Türkiyeyi Pakta almakla Kremlin'i kıskırtmaktan korktuklarını bildiriyor**

Paris 27 (İstanbul muhabirimiz Mevlâ Tokar Müdürlüğü) — Atlantik Paktına katılıncasına, Birleşik Amerikan Devletleri ve İttifakı ile bir anlaşma imzalamış ve bu anlaşma ile ilgili olarak, Batıda, güney Fransa, güney Almanya ve diğer yerlerde yapılan bir toplantıda konuşmuşlardır. Bu toplantıda konuşanlar, Türkiye'nin gerek ne bir ittifakla anlaşarak bu pakta katılmak ve böylece kendilerini bir ittifakla bağlamakla, bu anlaşmanın, Batı Avrupalıların, Amerikanın tavsiyesine dayanarak, kendisi...

**Peykerin askeri**



## Adnan Menderes'in günlüğünden, hayalindeki Türkiye

18 Nisan 1948

Genellikle sabahları parti merkezine uğruyor, teşkilattan gelen yazıları okuyorum, gerekli cevapları hazırlıyorum ve halkın istek ve şikâyetlerini yansıtan mektupları değerlendirip tasnif ediyorum. Bunlar arasında neler yok ki? Acı, ıstırap, haksızlık, şiddet ve en önemlisi de, fakirlik. Köylü, kelimenin tam anlamıyla korkunç bir iktisadi buhran içindeydi.

Ayağında giyecek ayakkabısı yoktu, çarık denilen kaba deriden yapılmış terliğe benzer bir şey kullanıyordu. Su yoktu, elektrik hiç yoktu. Okul, sağlık ocağı yoktu. Verem ve sıtma, ölüm nedenlerinin başında geliyordu. Hele verem! Halk bu amansız hastalığa "ince hastalık" adını takmıştı. Veremin baş belası olması yetersiz beslenmeden değil; açlıktandı. Şehirlerde de durum köylerden farklı değildi. Öğrencilerin çoğu uyuz oluyorlar, ilaçsızlık ve bakımsızlıktan bütün parmakları yara be-re içinde kalıyordu.

Eğer mevcut imkânlar, akıllı ve radikal tedbirlerle desteklenip kanalize edilse, işsizlik azalacak, kısa süre içinde ülke kalkınacak, halkın yüzü gülecek ve işler yoluna girecekti. Bunun için neler yapmak gerekiyordu?

İşte zihnimi hep meşgul eden konular bunlar. Ağır işleyen ve zarar eden kötü bir devletçilik anlayışı yerine, özel teşebbüse de gereken alanlarda yer açan; atılımcı, dinamik ve serbest rekabetin uygulandığı bir ortam, ülke ekonomisini ferahlatmaz mıydı? Hele üreticiye ucuz kredi imkânları sağlanarak, tarıma elverişli topraklarda traktörler çalışsa, gübre, tohum ve ilaçlama ile verimlilik kat kat artsa, köylünün yüzü gülmez miydi? Köyleri ilçelere; ilçeleri şehirlere; şehirleri büyük kentlere bağlayan yollar yapılırsa, çiftçi ürettiğini çabuk ve kolaylıkla pazarlasa, ülke zenginlese, aileler mutlu, çocuklar şen şakrak olsa...

Sulama kanalları yapılırsa, dev barajlar inşa edilse, elektrik santralleri her yere ışık saçsa... Büyük limanlar, havaalanları, üniversiteler, hastaneler, peş peşe faaliyete geçse... Fabrika bacalarından tüten dumanlar zenginliğin, bereketin ve refahın müjdecisi olsa...

Bütün bunların bir rüya değil, elle tutulur, gözle görülür somut yatırımlar olacağına yürekten inanıyorum.

Ama bütün bu düşündüklerim, tek parti-tek şef zihniyetinin köhne, çelimsiz ve sevimsiz bir enkaz haline dönüşmüş temelleri üzerine oturabilir miydi?

Hiç sanmıyorum!<sup>18</sup>

**T**ürkiye'nin Batı dünyasıyla, özellikle de ABD ile yakınlaşma süreci içine girdiği 1950'li yılların lideri Adnan Menderes, izlediği politikalar ve tartışmalı siyasi-ekonomik uygulamalarıyla Türkiye'de olduğu gibi yurtdışında da gözlerin kendisine çevrilmesine yol açmış ve ünlü *Time* dergisinin 3 Şubat 1958 tarihli kapağına konu olmuştu.

Menderes'in dış siyasetinin en önemli hedefi, II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan iki kutuplu dünya düzeni içinde Türkiye'yi Batı blokunun bir parçası haline getirmektir. Menderes, Türkiye'nin Sovyetler Birliği tehdidine karşı ancak bu şekilde ayakta kalabileceğini savunuyordu. Ona göre modern savunma araçlarından yoksun olan Türkiye'nin en önemli savunma güvencesi, 1949 yılında kurulan NATO'ya üye olmaktı. Nitekim Menderes hükümeti bu doğrultuda sabırlı bir siyaset izleyecek ve Kore'ye asker göndermek pahasına 1952'de Türkiye'nin NATO'ya üye olmasını sağlayacaktı.





## Türkiye'nin NATO üyesi olmasına tepkiler

**K**uzey Atlantik ülkelerinin savunma ve güvenlik örgütlenmesi olan NATO'nun 1949 yılında kurulmasından sonra, Türk devlet adamlarının bu örgüte dahil olmak üzere gösterdikleri ısrarlı çaba nihayet 1951 Eylül'ünde sonuç verdi ve Türkiye, Yunanistan'la birlikte NATO'ya davet edildi.

Türkiye'nin NATO'ya kabulü Ankara'da bir bayram havasının esmesine yol açtı. Türk yetkililerinin 18 Şubat 1952'de ilk kez NATO'nun Lizbon'daki toplantısına katılması büyük bir coşkuyla karşılandı. Meclis'te yapılan konuşmalarda, "Tarihte ilk kez eşit hakla bir ittifaka girdik" denmekteydi. Dışişleri Bakanı Fatin Rüştü Zorlu, Lizbon'da yaptığı konuşmada NATO delegelerine, "Karşınızda büyük bir istekle ve kayıtsız şartsız işbirliği zihniyetiyle hareket etmeyi ilke edinen bir Türkiye bulacaksınız" diyordu.

Adnan Menderes ise Türk-Amerikan ilişkilerini "ölümsüz dostluk" olarak nitelendiriyordu. Ancak Menderes'in bu sözlerine ABD Dışişleri Bakanı John Foster Dulles'in verdiği cevap, son derece düşündürücü ve adeta bir ders niteliğindedi: "Amerika'nın dostu yok, çıkarları vardır."<sup>9</sup>

rinin muhalefeti nedeniyle sonuçsuz kaldı. Bir süredir Türkiye ile ilişkilerini sıkılaştıran ABD ise, kamuoyunun tepkisinden çekindiği için, bu sıralarda kendisi için hayati önem taşımayan Türkiye ve Yunanistan'ın NATO'ya alınması konusunda fazla ısrarcı davranmadı. Oysa bu konu, çokpartili yaşama geçişin arifesindeki Türkiye'de en önemli gündem konularından biri haline gelmişti. Hatta DP liderleri Türkiye'nin NATO'ya girmesini demokratikleşme yolunda çok önemli bir adım olarak görüyor ve seçim meydanlarında kitlelere Türkiye'yi NATO'ya sokmaya söz veriyordu.<sup>10</sup>

Gerçekten de DP, 14 Mayıs 1950'de 27 yıllık CHP iktidarına son verdikten sonra bu sözünü yerine getirmek için yoğun bir çaba içine girdi. Bu sırada Sovyetler Birliği tarafından desteklenen Kuzey Kore'nin Güney Kore'ye saldırması, DP'ye tam ara-

dığı fırsatı verdi. Kore Savaşı, Batı dünyası tarafından Sovyetler Birliği'nin yayımlacı politikasının bir sonucu olarak görülmüş ve Birleşmiş Milletler'i harekete geçirmişti. Türk hükümeti, BM'nin üyelerine yaptığı yardım çağrısına aynı gün içinde cevap vererek 4500 kişilik bir kuvveti Kore'ye göndereceğini açıkladı. Bu, Türkiye'nin Batılılarla aynı safta olduğunu göstermeyi hedefleyen tümüyle politik bir karardı. Gerçekten de Kore Savaşı'na katılan Türk birliklerinin burada gösterdiği yararlık Batı dünyası tarafından takdirle karşılanacak ve özellikle ABD'nin Türkiye'nin NATO üyeliği konusundaki bakışını değiştirmesinde etkili olacaktı.

Nihayet, uzun süren görüşmeler, çekişmeler ve pazarlıklar sonucunda NATO Bakanlar Konseyi, 15-20 Eylül 1951 tarihleri arasında Ottawa'da yapılan 7. toplantısında,



Türkiye'nin ve Yunanistan'ın NATO'ya üye olarak davet edilmesini kararlaştırdı. Bu karar Türkiye'de büyük bir sevinçle karşılandı. Katı bir muhalefet sergileyen CHP bile, hükümeti kutlayarak "Bu eser ulusal politikanın sağladığı ulusal bir eserdir" diyordu.<sup>11</sup> Dışişleri Bakanı Fuad Köprülü ise, hükümet olarak duydukları sevinçi, DP Kongresi'nde yaptığı bir konuşmada şöyle dile getiriyordu:

*Atlantik Paktı ... sadece askeri ve siyasi bir topluluk değil, bir medeniyet topluluğu, bir kültür topluluğu, bir demokrat milletler topluluğudur... Memleketin ve milletin emniyetini sağlayacak böyle bir neticenin elde edilmesinden dolayı ne kadar memnun olsak yeridir...*<sup>12</sup>

Bu sözler, NATO üyeliğinin Türkiye açısından basit bir askeri savunma antlaşması



olmanın ötesinde anlamlar ifade ettiğini açıkça gösteriyordu. Çünkü Türk devlet adamları için NATO üyeliği, aynı zamanda Türkiye'nin yüzyıllardır Batı dünyası ile bütünleşme yolunda sürdürdüğü çabaların son halkasıydı. Ülkenin medeniyet yolunda attığı bir adımdı; demokratik düzenin garantisiydi. NATO aynı zamanda, kalkınma hamlesinin en önemli araçlarından biri olacaktı. Çünkü Türkiye, NATO sayesinde birçok altyapı yatırımı için önemli bir kaynak yaratacaktı.

NATO uzmanları tarafından, Türkiye'nin üyeliğini takip eden dönemde "Enfrastrüktür Programı" adı altında bir yapılanma planı oluşturulmuş, NATO'nun ortak savunma sistemi için Türkiye'de inşa edilmesi gerekli görülen tesis ve haberleşme sistemleri belirlenerek bir bütçe ve takvime bağlanmıştı. Örneğin, NATO Konseyi'nin 24 Nisan 1953 tarihinde kabul ettiği "Enfrastrüktür Hava Savunma İnşaat Planı"na göre Türkiye'deki havaalanları ve askeri tesisler için üç buçuk yıl zarfında 900 milyon dolar harcanacak, bu masrafın yüzde 43'ü ABD, yüzde 14'ü Fransa ve yüzde 11'i İngiltere tarafından karşılanacaktı. Türkiye ise bu harcamalara yüzde 2 oranında katılacaktı.<sup>13</sup>

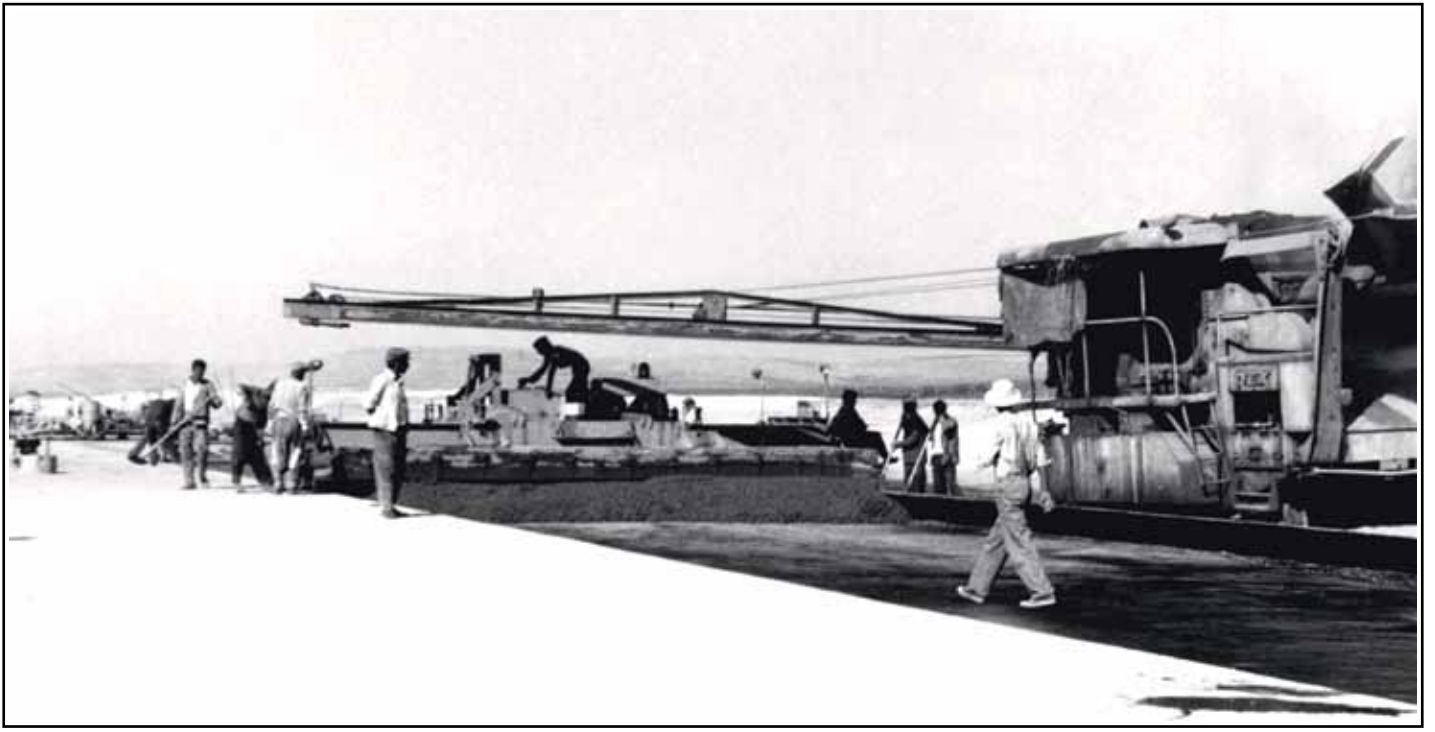
Bu dış kaynağın bürokratik engellere takılmadan hızla devreye alınması ve yatırıma dönüşmesi için Demokrat Parti hükümeti tarafından 2 Temmuz 1953 tarihinde "Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı Müşterek Enfrastrüktür Programı Gereğince

Türkiye'de Yapılacak İnşaat ve Tesis İşlerine Dair Kanun" çıkarılmıştı. Yasanın Türkiye Millet Meclisi'nde kabul edilmesinden bir gün sonra Dışişleri Bakanı Fuad Köprülü, yasa ve Türkiye'deki NATO yatırımları hakkında Meclis'te bazı açıklamalarda bulunmuştu.

Buna göre, üye olan her ülke için, öncelikle NATO'nun o ülkede kuracağı inşaat ve tesislerin finansmanına yönelik müşterek hazırlanmış bir program oluşturuluyordu. "NATO Müşterek Enfrastrüktür Programı" adı verilen bu plana göre, hava meydanları, akaryakıt depo ve boruları, haberleşme tesisleri ve harp karargâhları inşası için gereken para, üye ülkelerin katılımıyla oluşturulan ortak bir bütçeden karşılanıyordu.

Türkiye NATO'ya geç girdiği için enfastrüktürün 4. dilim programından yararlanmaktaydı. Bu dilim toplam 142.670.000 sterlinden oluşmaktaydı ve Türkiye'ye bu dilim için 24.390.000 sterlinlik bir pay tahsis edilmişti. Buna karşılık Türkiye'nin iştirak payı, mali imkânları göz önünde bulundurularak 4.428.312 sterlin olarak belirlenmişti. Fuad Köprülü'ye göre, Türkiye'ye tahsis edilen paranın nerelere harcanacağına projelerin önem sırasına göre karar veriliyordu. Örneğin hava meydanları birincil öneme sahipti ve bu karar NATO uzmanlarıyla birlikte alınmıştı.<sup>14</sup> Gelen para özellikle hava meydanları, akaryakıt tesisleri ve hava kuvvetlerinin modern uçaklarla donatılması için kullanılmaktaydı.





Paranın nasıl kullanılacağını belirlemek için ise, önce her üye kendi ülkesinde yapılacak tesislerin projelerini hazırlayarak NATO'ya gönderiyordu. İlk onayın ardından bu projelere ait masraf tahminleri yapılarak yine NATO'nun onayına sunuluyordu. Genellikle bu projeler müşterek NATO işi olduğundan genel fondan karşılanıyordu; bu nedenle işlemlerin tamamlanmasından önce ihale safhasına geçilmesi mümkün olmuyordu. Söz konusu işlerin ihalelerine, NATO üyesi olan her ülke başvurabiliyordu. İnşaatlara ilişkin masraflar, üye devletlerin iştirakleri oranında, ilgili devletin merkez bankasına belli bir program çerçevesinde yatırılıyordu.

Söz konusu yasa, Türkiye'de büyük müteahhitliğin gelişmesinde son derece kritik bir öneme sahipti. Çünkü o günlerde devlet bütçesinden altyapı yatırımlarına ayrılan paylarla karşılaştırıldığında hiç de küçümsenmeyecek büyüklükte olan NATO yardımlarının kullanılmasını kolaylaştıracak maddeler içeriyordu. Öncelikle yasa, Türkiye'de yapılması kararlaştırılan tüm inşaat ve tesislerin devlet ihale kanununa tabi olmadan, Bakanlar Kurulu'nca tespit edilecek esaslar çerçevesinde yapılmasına olanak sağlıyordu. Böylece projeler kısa zamanda hayata geçirilebiliyor, ayrıca en ucuz teklifi verme şartı aranmadığından müteahhit firmalara cazip bir çalışma alanı yaratılıyordu.

Projelerin ödeneği gelinceye kadar yapılacak masrafların devletin çeşitli kurumları

tarafından avans olarak karşılanmasına imkân sağlanması, tahsisatın gecikmesinden kaynaklanabilecek yavaşlıkları gündem dışında bırakıyordu. İnşa edilecek tesislerin maliyetlerini artıracak vergi ve harçlardan kısmen ya da tamamen muafiyet sağlanması da Bakanlar Kurulu'nun yetkisine bırakılmıştı. Kısaca hükümet, NATO eliyle Türkiye'de yapılacak tesisleri şiddetle istiyor ve bu tesislerin yerli yabancı müteahhit firmalarca hızla yapılmasına olanak sağlıyordu. Bu, yıllardan beri finansman sıkıntısı çeken ve büyümesi yatırıma ayrılan bütçelerle sınırlı olan

Türk müteahhitleri için müthiş bir fırsattı. Enfrastrüktür Programı Türkiye'ye altyapı yatırımları konusunda önemli bir katkı sağlarken, paranın dış kaynaklı olması nedeniyle de büyük bir döviz girdisi söz konusuydu.<sup>15</sup> Para musluklarının açık olması, Türk müteahhitlerine pek de alışık olmadıkları bir bolluk yaşatıyordu.

Enfrastrüktür Programı'nın önemli bir başka faydası da, Türk mühendis ve müteahhitlerine uluslararası projelerde deneyim kazanma fırsatı sunmasıydı. Daha önce bu büyüklükteki inşaat işleriyle pek tanışma fırsatı bulamayan Türk müteahhitlerinin deneyim ve donanımları NATO projeleri için yeterli olmadığından, söz konusu projelerin –dolayısıyla kazancın– çoğu yabancı müteahhitlik firmalarına gidiyordu. Ancak her şeye rağmen bu firmalara taşeronluk hizmeti veren Türk müteahhitlerinin de ciddi bir fayda sağladıkları ortadaydı.

Necati Akçağlılar'a göre NATO işleri sayesinde kendileri "proje yapmak, onların tesislerini yaptırmak, ihaleye açmak, o ihaleleri kıymetlendirmek, inşaatlarının mukavelelerini yapmak ve yapılan işleri kontrol etmek" gibi konularda epey bilgi sahibi olmuşlardı.<sup>16</sup> Şarık Tara'ya göre de, 1950 yılına kadar sadece "250 litrelik bir beton-yerle el arabasını" bilen Türk müteahhidi, dünya teknolojisini en iyi şekilde kullanan yabancı şirketlerin yanında "bir dozer, bir finisher, bir greyder, bir scraper, vs'nin ne olduğunu" öğrenmişti.<sup>17</sup>



Ayrıca, NATO işlerinde kullanılan iş makinelerinin vergiden muaf olarak yurda getirilmesi, bu müteahhitlerin o gün için yeterli büyüklükte makine parkı kurmalarına olanak sağlamıştı. Gerçi Türk müteahhitleri, daha çok taşeronluk yaptıkları için doğrudan makine getirme hakkına sahip değillerdi; ancak yapacakları iş için gerekli olan iş makinelerini, jeneratörleri, vinçleri ve benzeri araç gereci asıl firmanın kontenjanından temin etmeleri mümkündü. Bazen de makine parkını müteahhit firma temin eder, Türk taşeron sadece emeğini ve işçiliğini ortaya koyardı. Necati Akçağlılar'a göre müteahhitler, "Makineler bizden, siz şu işi yapacaksınız" derlerdi, kendileri de o şekilde yaparlardı.<sup>18</sup>

NATO projelerinin başında askeri ve sivil havalimanı inşaatları geliyordu. Enfrastrüktür Programı'na göre belirlenen yerlerde yeni havaalanlarının kurulması ve mevcutların da NATO standartlarına göre geliştirilmesinden 5 Ağustos 1952'de Bayındırlık Bakanlığı sorumlu kılınmıştı. Bu görev Eskişehir, Diyarbakır, Konya, Bandırma, Balıkesir, Merzifon, Malatya,

Batman, Ankara (Mürted), Akhisar ve İzmir (Çiğli) hava meydanları başta olmak üzere çok sayıda tesis yapılmasını içeriyordu. Diğer taraftan Yeşilköy Hava Meydanı yeni tamamlanmıştı. Esenboğa ve Trabzon hava meydanlarının inşaatı devam ediyordu. Adana Hava Meydanı'nın inşasına ise henüz başlanmıştı.

Ayrıca 4 Ocak 1954 tarihinde TBMM'de "memleket içi ve dışı hava ulaştırmasının sağlanması maksadıyla yeniden meydan, pist, hangar, işletme binaları ve diğer zaruri ihtiyaçların yapılması, mevcutların genişletilmesi ve düzenlenmesi, bu meydanlara gerekli her türlü makine, teçhizat ve tesisatın konulmasında sarf olunmak üzere" Bayındırlık Bakanlığı'na 110 milyon liraya kadar harcama yapma yetkisi verilecek, böylece yurtiçi seferler için kullanılmak üzere İzmir, Afyon, Konya, Sivas, Erzurum ve Diyarbakır hava meydanlarına radyo tesisatı kurulacak, Trabzon Hava Meydanı ikmal edilecek ve Samsun, Van, İzmir, Erzurum, Kars, İskenderun, Urfa, Gaziantep, Antalya ve Ağrı hava meydanları yeniden inşa edilecekti.<sup>19</sup>

Görüldüğü gibi, özellikle 1952-1957 yılları arasında yurdun dört bir yanı havaalanı şantiyeleriyle dolacak, o zamana kadar görülmemiş bir seferberlik yaşanacaktı. Girişilen iş, Türkiye'nin o günkü olanaklarıyla karşılaştırıldığında devasa büyüklükteydi. Sadece Esenboğa ve Yeşilköy hava meydanları için sarf edilen çimento miktarının, Eskişehir Çimento Fabrikası'nın o dönemdeki yıllık üretim kapasitesine eşit olduğu düşünülecek olursa, yapılan işin boyutları şaşkınlık uyandırıcıydı.<sup>20</sup>

Üstelik hava meydanlarının inşası elbette sadece pist ve terminal binalarının yapılmasıyla sınırlı değildi. Hangar ve müştemilat binalarının yanı sıra elektronik tesislerinin montajı, haberleşme sistemlerinin kurulması ve hava meydanlarına ulaşan karayollarının yapılması da önemli bir iş alanını oluşturuyordu. Nitekim, ülke çapında henüz asfalt yolların sayısı son derece sınırlıyken, İncirlik Üssü'nden Tarsus'a kadar modern asfalt bir yol inşa edilmişti.<sup>21</sup> Ayrıca her hava meydanı için akaryakıt depolama ve nakil tesislerinin kurulması ve bunların birbirleriyle entegre edilmesi





## 1950'li yıllarda bayındırlık seferberliği ve onun adsız kahramanları

Türkiye ile ABD arasında yardım anlaşmasının imzalandığı 1947 yılından sonra yoğunluk kazanan altyapı yatırımlarının başında, ülkenin her köşesini birbirine bağlamayı amaçlayan karayolları geliyordu. Hükümetin amacı, 9 yıl içinde 24.000 kilometrelik karayolu yapmaktı. Bunun için hummalı bir çalışmaya girilmişti. 1950 yılında kurulan Karayolları Genel Müdürlüğü, her sene gazetecilere yeni açılan güzergâhlar üzerinde bir gezi düzenliyor, yapılan çalışmaları yerinde gösteriyordu. İşte, 1950 yılında Fethi Pirinçcioğlu'nun *Cumhuriyet* gazetesinde yayımlanan gezi notları ve Türkiye'deki imar seferberliğinin "adsız kahramanları" olarak gösterilen mühendislerle ilişkin bazı ilginç notlar:

*Bugün, Türkiye'miz, her sahada bir kalkınma hamlesi yapmağa çalıştığı bir devirdedir. Bunun en güzel bir misalini, Bayındırlık Bakanlığı'nın karayollarının inkişafı için gösterdiği gayrette müşahede ediyoruz. Asırlarca ihmal edilen ve bu yüzden medeniyetten bihaber yaşayan Anadolu'nun bozkırlarını katetmek, sarp yamaçlarını tırmanmak, kuş uçmaz kervan geçmez vadilerini fethetmek için yol davasının hallini üzerine alan Karayolları Genel Müdürlüğü, bu işin bütün mesuliyetini cumhuriyet neslinin genç mühendislerinin omuzlarına yüklemiştir.*

*Karayollarını görmek üzere katettiğimiz 1450 kilometrelik seyahatte bu memleket çocuklarının nasıl çalıştıklarını yakından müşahade etmek fırsatını bulduk. Yüksek*

*tahsilini henüz bitirmiş, Amerika'da stajını yapmış olan yüzlerce mühendisin tabiatla mücadelesini iftiharla seyrettik. Birçok mahrumiyetler altında, Anadolu'nun iki bin metre yüksek bir tepesindeki küçücük bir şantiye binasında ne şartlar içinde yaşadıklarını yakinen gördük. Karanlıkdere'de çadırlardan kurulan bir kampta onların arasında bir gece geçirdik. Yağan yağmura rağmen bütün gece gözlerini kırpmadan vazifelerini nasıl yaptıklarına şahit olduk.*

...

*Halen Erkenek Boğazı'nda yolun kısaltılması için 320 metrelik bir karayolu tüneli açılıyor. Böyle bir tünel, Türkiye karayolları şebekesinde ilk defa açılmaktadır. Bu muntkadaki tünel ve beş kilometrelik yol, bir müteahhide verilmiş. Müteahhidin yanında çalışan sarışın genç mühendis Fadıl Sabuncuoğlu hayatını anlatıyor:*

*"İstanbul Amerikan Koleji'nin mühendis kısmından mezun olduktan sonra, Amerika'nın Michigan Üniversitesi'nde yüksek derecemı yaptım. Dört aydan beri de burada çalışıyorum. Karım ve çocuğum İstanbul'da. Kendilerini 15 gün için buraya getirttim; ama daha fazla kalmalarına inkân göremedim."*

*Gene mühendise boş vakitlerini nasıl geçirdiğini sordum. Gülerek cevap verdi: "Boş saat mi? Burada yalnız çalışmak, yalnız vatana hizmet var. Sabah 6:30'da işbaşı ve gecenin geç saatlerine kadar bilfil çalışma."*

*Amerika'dan döner dönmez bu kadar ağır bir işi niçin tercih ettiği sualime cevaben şöyle dedi: "Bu işte muvaffak olmam bana ileride yardım edecek. Sıkıntı çekiyoruz, fakat bu sıkıntı ve müşkülât ilerideki başarılarımız olacaktır."*

*Bu genç arkadaşın şantiyedeki odasını gezerken gözlerimiz hayretten donakaldı. Bataryalı büyük radyo, yanı başında küçük bir kütüphane, naylondan bir gardrop, duvarda av tüfekleriyle bir iki güzel tablo, ufak bir yazı masası, üzeri cetvel, kalem, kâğıtla dolu; temiz bir yatak. Fakat tahta döşemelerin araları açık, altı ise boş, anafor yapan rüzgâr bütün hışımıyla içeri giriyor. Kışın ne yapacağını sordüğüm zaman, soğukkanlı, "Vakti gelsin de, düşünürüz," dedi.*

...

*"Adsız kahramanlar", zannetmeyin ki, bu kadar zahmete, çok parlak vaatler altında girişmişlerdir. Asla! Bir dağ başında veya uçurumun kenarında çalışan bir mühendisin eline geçen azami miktar, ayda 700 lirayı geçmez...*

*Hakikaten tanıdığımız her mühendis kendini bu memleketeye hizmet etmek için feda etmektedir. Onları ara sıra analım, maddi ve manevi imkânlarla taltif edelim... Yoksa bir gün hepsini kaybederiz. Çünkü istikbal için hiçbir garantileri yok... Bu göğüs kabartan çalışmaları takdir etmek, ona göre inkânlar hazırlamak hükümetin en başta gelen vazifelerinden biri olmalıdır.*

gerekliyordu. Böylece askeri tesisler inşaatmenin yanında Türkiye’de ilk kez yakıt tankları, boru hatları ve pompa istasyonları alanında bir uzmanlık oluşuyordu.

Bayındırlık Bakanlığı o günlerde hummalı bir çalışma içindeydi. Birbiri ardına projeler oluşturuluyor, ihaleler açılıyor, şantiyeler kuruluyor, yapılan işlerin kontrolü için yurdun dört bir tarafına mühendisler, müfettişler gönderiliyordu. Bu işlerin altından kalkabilecek yetişmiş eleman sıkıntısı ise had safhadaydı. Öte yandan hükümetin karayolları, su işleri ve liman yapımı gibi alanlarda giriştiği projeler de mühendis açığının büyümesine neden olmuştu. Bakanlık, gerek kendi bünyesindeki, gerekse müteahhitlerine bağlı çalışan mühendisleri Amerika’ya staja göndererek eleman açığını gidermeye çalışmaktaydı.

Bu denli yoğun bir program üstlenen Bayındırlık Bakanlığı, işlerin üstesinden gelebilmek için kendi içinde birkaç kez yapılanmaya gitmek zorunda kalmıştı. 1950 yılında Karayolları Genel Müdürlüğü, 1953 yılında da Devlet Su İşleri Umum Müdürlüğü kurularak örgüt genişletilmiş, organizasyon yapısı ise çoğunlukla ABD’deki benzer kuruluşlar model alınarak belirlenmişti. Hava meydanlarından sorumlu

olan Hava Meydanları Bürosu da bu organizasyon değişikliği ile birlikte 1954 yılında Hava Meydanları İnşaatı Müdürlüğü haline getirilmiş, ardından 1956 yılında Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı Reisliği’ne dönüştürülmüştü.

Görüldüğü gibi, Feyyaz Berker, Nihat Gök-yiğit ve Necati Akçağlılar’ın Türkiye’ye dönüp meslek hayatına atıldıkları 1950’li yılların başı ile, Tekfen’in çekirdeği olan Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik şirketinin kurulduğu 1956 yılı arasındaki dönem, Türkiye’nin hem siyasi, hem askeri, hem de ekonomik bakımdan büyük bir dönüşüm içinde bulunduğu yıllardı. Bu yıllar içinde üç arkadaş müthiş yoğun bir çalışma temposu içinde yurdun değişik yerlerinde hem ciddi bir şantiye tecrübesi edinmişler, hem ihale ve proje süreçleri hakkında bilgilerini artırmışlar, hem de gerek devlet mekanizması içinde, gerek yabancı müteahhitlik firmalarıyla yakın ilişkiler kurarak önemli bir çevre edinmişlerdi.

Şimdi sıra, bu deneyimlerini, liberal bir ekonomi anlayışının hâkim olduğu ve iş olanaklarının önceki yıllarla karşılaştırmayacak kadar genişlediği bir ortamda, özel girişimcilik çerçevesi içinde başarılı bir şekilde kullanmaktaydı.

## Demokrat Parti’nin özel girişimciliğe bakışı

**T**ürkiye’de çokpartili düzenin başlangıcı kabul edilen 14 Mayıs 1950 seçimlerinin galibi Adnan Menderes, kendisinden önceki CHP iktidarının tersine planlı gelişme anlayışını tümüyle reddediyor, ülke ekonomisinin dayanağının özel sermaye olması gerektiğini öne sürüyordu. Menderes, 1954’te Trabzon’da yaptığı bir konuşmada planlamacı yaklaşıma şöyle karşı çıkıyordu:

*Sanayi kurmak mutlaka bir plan işi imiş. Sanayi için lazım olan sermayenin bulunmasını ancak esaslı bir program, bir plan kolaylaştırır. Görüyorsunuz. Hâlâ totaliter iktisadiyattan, totaliter memleketlerdeki beş yıllık planlardan bahsetmektedirler. Acaba Avrupa sanayii, büyük Amerika ekonomisi de beş yıllık planlarla mı kuruldu?<sup>22</sup>*

Menderes’in sloganı, “Her mahallede bir milyoner yaratmak”tı. Bu, belki fazlaca iddialı bir söylemdi, ama Türkiye’nin önde gelen işadamları ve zenginlerinin bu dönemde doğduğu da bir gerçektir. 1950 kuşağı, 1920’lerde ortaya çıkıp 1940’larda yok olan küçük bir girişimci grubu bir yana bırakılacak olursa, cumhuriyetin ilk “müteşebbis” kuşağıydı.<sup>23</sup>

DP’nin görüşlerini, Devlet Bakanı Cemil Bengü de şöyle açıklıyordu:

*Devlet her şeye el atamaz. Devlet her şeyi yapamaz, devlet her şeyin altından kalkamaz. Fakat vatandaşlar kendi nefislerine, kendi teşebbüslerine, kendi iktisadi kabiliyetlerine inandıkları ve iş hayatının bin bir çeşit iş sahasına atıldıkları takdirde memleket çok şey kazanır...<sup>24</sup>*



**TEKFEN**  
İNSAAT LIMITED ŞİRKETİ



1957  
-1956

1

1. yıl

Feyyaz-Nihat ikilisinden ilk adım



F

eyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit, 1956 yılında Bayındırlık Bakanlığı'ndaki görevlerinden ayrılarak Tekfen'in ilk nüvesi olan "Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik" şirketini, yani kısa adıyla FN'yi Ankara'da, Yenışehir semtindeki Uçar Sokak, Devres Apt. No. 25/12 adresinde kurdular.

Feyyaz Berker, firmayı kurmaya nasıl karar verdiklerini şöyle anlatıyor:

*1948'de Türkiye'ye döndüm ve 1949'da Ankara'da yedek subaylığı yaptım... Ardından Esenboğa Hava Meydanı'nın inşaatında resmen mühendis olarak çalışmaya başladım. Nihat Bey, Konya Hava Meydanı'nda, Necati Bey ise büroda çalışıyorlardı. Sonra şöyle düşündük. Madem biz bu işleri yapıyoruz, dışarıda da bu işleri yapan bir sürü müteahhit var, neden biz bir şirket kurup bu işi yapmayalım?*

*Ortaklık çok önemli bir karardı. Bu tecrübemizden yola çıkarak, orada devam edersek memur olarak kalacağımızı fark ettik. Amerika'yı gördükten sonra memurluk insanın kafa yapısına uymuyor. Memur kalsaydık ne olurduk, bunu sormak istemiyorum. Bizim karakterimize uymayan bir yapıydı bu.*

*O zamanlar Türkiye'de yapılan beton dökme, asfalt döşeme gibi işlerin denet-*



*lendiği laboratuvarlar yoktu. Bu tip işle-  
rin yapılabildiği tek yer bizim Bayındırlık  
Bakanlığı'ydı. Biz bunların hepsini orada  
öğrendik. Sonunda bakanlıktan ayrıldık  
ve kendi şirketimizi kurduk.*

Nihat Gökyiğit'e, Feyyaz Berker'le çok es-  
kiye dayanan arkadaşlıkları sırasında gele-  
cekte ortak iş yapma hayali kurup kurma-  
dıklarını sorduğumuzda ise, "Er geç kendi  
işimizi kuralım diye aklımızdan geçiyordu,  
ama ne zaman, nasıl yapacağımızı bilmi-  
yorduk" yanıtını veriyor. Ona göre, hepsi  
de okuldan mezun olduktan sonra bir süre

çalışıp deneyim sahibi olmak istemişlerdi.  
Kendisi de üç sene özel sektörde, üç sene  
devlette çalışmış, iki tecrübeyi de yaşamak  
istemişti.

*Hava meydanları inşaat tesislerinde üçü-  
müz beraberdik. Feyyaz, Necati ile çok  
yakın arkadaş olmuştu, ben de katıldım.  
Feyyaz ile zaten çok iyiydim. Kafamızda  
serbest çalışmak vardı. Burada da az çok  
deneyim kazandığımızı, artık vaktin gel-  
diğini konuşmaya başlamıştık. Feyyaz ile  
ben aynı anda bıraktık, Necati elinde kal-  
mış işleri toparlayıp katıldı bize.*



Firmanın amacı, müteahhitlere çeşitli  
danışmanlık, mühendislik ve kontrol hiz-  
metleri vermektir. Bunlar zaten daha ön-  
ceki meslek yaşamlarında yaptıkları ve iyi  
bildikleri işlerdi. Sermayeleri ve imkânları  
son derece kısıtlıydı. Bir binanın arka ta-  
rafında, eskiden kömürlük olup sonradan  
odacı otursun diye çevrilmiş bir yerde basit  
bir toprak ve asfalt laboratuvarı kurmuş-  
lar, bir miktar da laboratuvar araç gereci  
almışlardı. Burada, kendilerinden istenen  
malzeme testlerini ve toprak analizlerini  
yapıyor, ayrıca kum ve çakıl ocaklarının  
tespiti gibi konularda danışmanlık veriyor,  
zemin etütleri gerçekleştiriyor, müteahhit-  
lere spesifikasyonlar konusunda yardımcı  
oluyor ve daha çok kalite kontrol işleri alı-  
yorlardı. Sermayelerinin yetersizliğine ve  
çalışma şartlarının zorluğuna karşın, elle-  
rinde iki önemli değer vardı: Bu alandaki  
bilgi ve becerileri ile, daha önceki çalışma  
hayatlarında sergiledikleri ciddiyetin onla-  
ra kazandırdığı saygınlık ve çevre.

Nitekim firmanın ilk işi, Nihat Gökyiğit'in  
Metcalf-Hamilton & Grove bünyesinde  
Eskişehir Hava Meydanı yapımında bir-  
likte çalıştığı ve geliştirdiği toprak analiz  
yöntemi nedeniyle kendisine büyük değer  
veren Tony Angel'dan geldi:

*Tony Angel beni aradı, Sinop Havaala-  
nının yapılacağını söyledi. Hangi işleri  
üstlenebileceğimi söyledi, ne kadar pa-  
ra istediğimi sordu. Hesap yapıyordum,  
ama daha çok onun bana ne ödeyebile-  
ceğine bakıyordum. O zamanın parası ile  
39 bin lira yazıp verdim. Kabul etti, hiç  
kimseden teklif almadan beni arayıp bul-  
muştu.*

İkinci müşterileri ise, Nihat Gökyiğit'in Ba-  
yındırlık Bakanlığı bünyesinde Konya'da  
çalıştığı sırada tanıştığı Kadri Veziroğlu  
idi. Veziroğlu, 1950'li yılların en önemli  
müteahhitlerinden biriydi. Sahip olduğu  
şirket, Yeşilköy Hava Meydanı, Çiğli Hava  
Meydanı ve Edirne'deki köprü inşaatları  
gibi önemli projelere imza atmıştı. Kadri  
Veziroğlu ile Nihat Gökyiğit'in ilk karşılaş-  
maları da ilginç bir şekilde gerçekleşmişti:

*Ben Konya'dayken Hava Meydanları  
İnşaat Reisliği'nden Esat Turgut beni  
Ankara'ya çağırdı ve Çiğli Havaalanı'nda*



bir görev vereceğini söyledi. O zaman Çiğli'de Kadri Veziroğlu müteahhitti. En son model makineler geldiği ve her şey mükemmel olduğu halde betonun çatlamasına engel olmadıklarını, benim gidip bir bakmamı söyledi. Kalktım gittim. Biraz da Allah yardım etti, buldum sebebi. Andezit diye bir taş kırıyorlardı. Betona uygun olduğuna dair testler yapılmış. Buna rağmen çok kırıntı, toz veren bir taş cinsiydi bu. Böyle bir taşı kırdıktan sonra muhakkak surette üçe ayırıp tekrar birleştirmek gerekir ki, istenildiği nispetlerde birleştirilebilsin. Onlar ikiye ayırmışlar, böyle olunca yığınların içerisi tamamen toz olmuş, dışı kaba çakıl. Banttan gelirken zaman zaman numune almışlar; tanelerin büyüklük yüzdeleri gayet güzel. Yani testlerde her şey çok güzel, fakat netice iyi değil.

*Kepeç etekten alırsa kabası gidiyor, göbekten alırsa incesi gidiyor. Bunları birleştiren de hamur gibi bir beton çıkarıyor;*

bu da tabii çatlaklara sebep oluyor. Dedim ki, "Buraya kadar her şey çok güzel, ama sonuç yanlış. Hemen o üçüncü eleği takın ve bu kırma taşı üçe bölelim, ikiye değil. Bir de kum var: Dört malzeme. Yukarıdaki siloda da dört göz var." İki gün içinde düzeldi mesele. Ayrılırken hesabı ödemek için otele gittim, hesabımın ödendiğini söylediler. "Nasıl ödendi, ben buraya harcırahla geldim" dedim. O gün için büyük bir hakaretti bu. "Müteahhit ödedi sizin paranızı" dediler. Müteahhit benim paramı nasıl öder! Ben Hava Meydanları İnşaat Reisiğinden harcırahla gelmişim. Bunu mesele yaptım ve hesabı kendim ödedim.

Nihat Gökyiğit'e göre bu davranışı, müteahhit Kadri Veziroğlu'nda büyük güven uyandırmış ve sonraki yıllarda aralarında bir dostluk ilişkisi oluşmuştu. Nitekim 1957 yılı başlarında, Nihat Gökyiğit bir akşam eve döndüğünde kapının altında bir not bulmuştu. Notu bırakan, Kadri

**B**ayındırlık Bakanlığı'ndaki görevlerinden ayrıldıktan sonra son derece mütevazı bir bütçeyle Feyyaz-Nihat (FN) Müşavir Mühendislik şirketini kuran Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in ilk aldığı işlerden biri de, İstanbul'daki bazı yolların yapımını üstlenen Kadri Veziroğlu'nun laboratuvar ve kontrol hizmetlerini vermektir. Bu yıllarda İstanbul'da Menderes'in emriyle büyük bir imar seferberliği başlatılmış, kenti bir uçtan ötekine kat eden arterler açılması için çalışmalara başlanmıştı. Yukarıda, bu arterlerden biri olan ve yapımında Tekfen'in kurucularının da emek verdiği Vatan Caddesi görülüyor.



Nihat Gökçü

**B**ir akşam bir not buldum evin kapısının altında. Kadri Veziroğlu'nun kardeşi Sedat Veziroğlu, "Ağabeyimin sizinle acil görüşmesi lazım Ankara'da" diyordu. Çiğli Havaalanı inşaatında çalıştığım müteahhitti bu. İstanbul'daki yolları aldığını, bütün makinelerin araba vapuru ile İstanbul'a gideceğini söyledi. "Yalnız, bu belediye beni kontrol etmesini bilmez, ben kendim kontrol etmek istiyorum, mahcup olmak istemem, onun için benim paramla benim kontrolümü yapmanı istiyorum. İstihkak üzerinden ücret vereceğim; yalnız sen gel laboratuvarını kur ve başla" dedi. Biz ararken iş kendisi gelmişti.

Kadri Veziroğlu çok iyi bir müteahhitti. Edirne'de köprüler, Çiğli Havaalanı... Hatta İstanbul Boğaz Köprüsü'nü yapmak için bir maket vardı masasında. Bir gün bir rahatsızlığı dolayısıyla Paris'e gittiğini söylediler. Kan kanseri idi ve on beş gün içinde gitti. Ölümü üzerine o makineleri Vatan Caddesi'nde merasim yapar gibi dizdiler.

**F**eyyaz Berker ve Nihat Gökçü, FN'yi kurduktan sonra kendi ifadeleriyle "kümeften bozma" bir baraka içerisinde ilk laboratuvarlarını kurmuş ve burada hizmet vermeye başlamışlardı. Feyyaz Berker, bir söyleşisinde bu laboratuvarın önemine şöyle dikkat çekiyor: "Nihat çok iyi laboratuvarcıydı. Biz işimize çok inanmıştık. Şirketi kurduğumuzda kendi kalite kontrolünü yapan laboratuvarımız vardı. Kaç tane müteahhit böyle başlar işe? Birçok firmanın şimdi bile böyle bir laboratuvarı yok."<sup>1</sup>

Veziroğlu, "İstihkak üzerinden ücret vereceğim; yalnız sen gel laboratuvarını kur ve başla" dedi. Biz ararken iş kendisi gelmişti.

Veziroğlu'nun kardeşi Sedat Veziroğlu idi. Ağabeyinin Ankara'da olduğunu ve acele olarak kendisiyle görüşmek istediğini söylüyordu. Kadri Veziroğlu, tam o sıralarda, Başbakan Menderes'in İstanbul'da başlattığı büyük imar faaliyeti nedeniyle açılan ihaleye katılmış ve şehrin yeni yapılacak ya da genişletilecek 250 kilometrelik yol ağının 140 kilometresini üzerine almıştı. Veziroğlu'nun aldığı yollar arasında Fatih, Aksaray, Kocamustafapaşa, Yedikule, Samatya, Cibali, Fener, Mollagürani, Edirnekapı, Topkapı, Silivrikapı, Küçükmustafapaşa, Haseki, Cerrahpaşa, Eyüp, Ayvansaray ve Bakırköy gibi ana arterler bulunmaktaydı. İlk ihale bedelinin 20 milyon lira olmasına karşılık, Menderes'in kişisel ricasıyla Veziroğlu bu rakam üzerinden yüzde 5'lik bir indirim yapmıştı.<sup>2</sup>

Kadri Veziroğlu, başbakanın bizzat yakından takip ettiği ve kendisinin de büyük

önem verdiği bu yolların yapımı sırasında tüm laboratuvar ve kontrol hizmetlerini FN'nin vermesini istiyordu. Aslında belediye kendisinden böyle bir talepte bulunmuş değildi; ihale sözleşmesinde de bu yönde bir madde yoktu. Ancak belediyenin daha önce yol yapımı konusunda yaşadığı kötü deneyimleri bilen ve resmi makamların kontrol işlemlerini hakkında yerine getirebileceğinden emin olmayan Veziroğlu, yapılan işin ihale şartlarına tam uygun olmasını sağlamak için bu hizmeti kendi cebinden finanse ederek FN ile anlaşma yapmış, FN'ye gerekirse kendi yaptığı inşaatı durdurma yetkisini dahi vermişti.

İstanbul'daki inşaat işleri 1959 yılına kadar sürdü. Bu sırada Hollandalı bir firmadan Malatya Havaalanı'ndaki asfalt işlerini, ayrıca Hava Meydanları İnşaat Reisliği'nden boru hatları boyunca pompa istasyonlarındaki zemin araştırması işlerini almışlardı.



**Bir laboratuvar kurduk. Ama o zaman, kümes şeklinde kurulmuş alanlardı bunlar. Sermaye yoktu. Ailemizden aldığımız 5-10 kuruşla yaptık bunları.**

Nihat Gökyiğit daha çok arazide çalışıyordu. Feyyaz Berker ise raporları yazıyor, temasları kuruyordu. Yaptıkları işlerden müşteriler memnundu; bu yüzden belirli bir iş akışı oluşmuştu. Parasal imkânların artmasıyla birlikte yavaş yavaş bir ekip kurmaya başlamışlardı. Ama tasarruf düşüncesi halen ön plandaydı. O yüzden ilk sekreterlerini işe alırken, “Öyle birini alsak ki, hem muhasebe yapsa hem sekreterlik yapsa” diye düşünmüşlerdi.

Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit ikilisi işe danışmanlık hizmetleriyle başlamış olsalar bile, akıllarında esas olarak bir inşaat şirketi kurmak vardı. Ancak bunun için ne yeterli sermayeye, ne de makine parkına sahiptiler. FN bir bakıma, devlet görevlisi olarak çalışan iki arkadaşın, kişisel girişimcilik yolunda attıkları ilk adımdı. Fazla sermaye gerektirmeyen bu girişim sayesinde özel sektörü ve piyasayı tanıma fırsatı

bulmuşlar, ayrıca yerli ve yabancı birçok firmayla ilişkilerini geliştirme imkânına sahip olmuşlardı. Devlet görevinde çalıştıkları sırada ilişki içinde buldukları Metcalfe-Hamilton & Grove, Williams Brothers ve Veziroğlu İnşaat gibi büyük firmalar müşterileri olmuş ve bu da onlara iyi bir referans sağlamıştı.

Ama artık kaplarına sığmıyorlardı. Sadece danışmanlık yaparak gelebilecekleri nokta onları tatmin etmekten uzaktı. Öte yandan NATO işlerinin halen devam etmekte olduğu Türkiye, inşaatçılar için büyük ve bakir bir pazardı ve bu pazarda yapacak çok iş vardı. Böylece Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit, danışmanlık hizmetlerinin yanında 1957 yılında inşaat işine girmeye karar vererek Tekfen İnşaat Limited Şirketi’ni kurdular.

Ana sözleşmesine göre şirketin iştiğal konuları “ithalat, ihracat, her nevi inşaat, taahhüt işleri, fabrika, imalathane vesaire tesisleri kurmak ve işletmek, mümessillik ve komisyonculuk” işleriydi. Şirketin 50 bin liralık sermayesi iki ortak tarafından eşit şekilde paylaşılmıştı. Sermayenin yarısı nakden ödenmiş, diğer yarısının ise 1957 yılı sonuna kadar ödenmesi taahhüt edilmişti. Nihat Gökyiğit, şirketin kuruluşunu çok acele gerçekleştirdiklerini, hatta ismini dahi hiç düşünmediklerini söylüyor:

*Biz biraz aceleliyiz; yavaş işimiz hiç yoktu. Şirketin kuruluşunu da çok acele yaptık; hatta ismini hiç düşünmemiştik. Teknolojiden “Tek”, fenden de “fen” olmak üzere, Tekfen dedik. Bir isim babası yoktu; bu ismi konuşarak bulduk.*

Tekfen’in kurulduğu 1957 yılında Türkiye’de inşaat sektöründeki hareketlilik 1950’li yılların ilk yarısındaki kadar yoğun olmasa da devam etmekteydi. NATO projelerinin bir kısmı tamamlanmıştı, ama inşaatı henüz bitmemiş olanların sayısı az değildi. Hükümetin altyapı yatırımları ise bütçedeki darlık nedeniyle bir miktar azalmış olmakla birlikte halen sürüyordu. Dolayısıyla müteahhitler sektördeki canlılığın avantajlarına sahiptiler.

Diğer yandan 1950’li yıllarda cazip bir görünüm sergileyen inşaat sektörünün

**Feyyaz Berker**

**B**irçok iş aldık ama ilk aldığımız iş ilginçti. Yine NATO müteahhidi olan bir Veziroğlu firması vardı, o bizi tanırdı. Kalite kontrolü yapıyor ve müteahhitlerin yaptığı işin kalitesini biz tayin ediyorduk. Prensipite yapılması gerekse de, o zaman böyle bir uygulama pek yoktu. Bayındırlık Bakanlığı’nda bir dairede kalite kontrolü yapılıyor, parası ödeniyor, iş bitiyordu; kalite kontrolü diye bir anlayış yoktu. Veziroğlu bunun ne demek olduğunu çok iyi anladığı için, Menderes zamanında İstanbul’da aldığı yol işine bizi davet etti. “Gelin. Ben kaliteli iş yaparsam paramı zamanında alırım. Yapamazsam bana para vermeyecekler. Dolayısıyla size yüzde şu kadar istihkakımdan para vereceğim” dedi. Türkiye’de hiçbir müteahhit istihkakından para ayırıp kendini garantiye almak için böyle bir şey yapmaz. Kaliteli iş yapmak için, bize gerekirse işi durdurma yetkisi verdi. Hava meydanlarının mühendisleri bile işi durduramazdı; ama Veziroğlu bizi şahsen sever ve işimize güvenirdi. Onun bu teklifine çok sevindik tabii; bizim için çok teşvik edici bir teklifti.

Kalite kontrolünde asfalt kontrolü, beton kontrolü ve toprak sıkışma kontrolü yapıyorduk. Bir laboratuvar kurduk. Ama o zaman, bir kümes şeklinde kurulmuş alanlardı bunlar. Sermaye yoktu. Ailemizden aldığımız 5-10 kuruşla yaptık bunları. Ama işin esprisi itibarıyla çok heyecan vericiydi bizim için. Oradan aldığımız parayla bu işin nasıl yapıldığını öğrendik. Bir inşaat işinin kâğıt üzerinde olduğu gibi gerçekleşmediğini, inşaat makinelerinin, işçi-işveren ilişkilerinin, sendikanın söz konusu olduğunu gördük.



# Adnan Menderes'in günlüğünden Türkiye'de çimento meselesi

8 Mart 1951

Bayındırlık bakanı ile konuşuyoruz. Ülkede çimento fabrikalarının sayısını artırmak, mevcutlarının da kapasitelerini yükseltmek için daha önce verdiğim talimatın yerine getirilip getirilmediğini sordum. Aldığım cevaptan dolayı kan beynime sıçradı: "Efendim, eğer çimento sanayine yatırım yaparsak, fazladan üretilen çimentolar ortada kalırmış. Şu anda ithalat ihracat tam bir denge halinde bulunuyormuş. Bu fazla üretime 'sürprodüksiyon' derlermiş. Ekonomide sürprodüksiyon iyi değilmiş."

İkide bir adam bu kelimeyi söyleye söyleye kafamı şişirdi. Bana durmadan rakamları sıraladı; böyleyken böyle olur diye, lafı uzattıkça uzattı.

"Bakın, sayın bakan" dedim. "Bugün Türkiye bir baştan öbür başa kadar toprak yığımdır. Vatandaş insan gibi içinde yaşayabileceği ev ister, vatandaş yol ister, köprü ister, baraj ister, liman ister, bir kelime ile medeniyet ister. Bu vatanı böyle mi bırakacağız sanıyorlar? Sizin kuracağınız çimento fabrikası yarın yapacağımız bir tek liman inşaatının bile cevabını güç karşılar. Bir değil, birçok çimento fabrikasına ihtiyacımız var. Sürprodüksiyon durmuş oturmuş memleketler için geçerli bir düşüncedir. Yoksa Türkiye gibi inşa bekleyen, imar bekleyen, hamle bekleyen bir memlekette, değil çimentonun, hiçbir şeyin sürprodüksiyonu söz konusu değildir."

Ben bunları tane tane kendisine anlattım ama bakan oralı bile olmadı; ezberlediği üretim rakamlarını sıralayıp durdu.

"Anlaşıldı, sayın bakan bey" diye sözünü kestim. Sonra kelimelerin üzerine basa basa konuştum: "Yarın bana istifanızı getirirseniz, onu derhal kabul etmem hususunda hiçbir tereddüt göstermeyeceğimden emin olabilirsiniz."<sup>3</sup>



sorunları da yok değildi. 1947 yılından itibaren başlayan büyüme sürecinin önündeki en önemli engellerden biri, inşaatlarda kullanılmak üzere yüksek vasıflı malzeme temin edebilmektir. İnşaat malzemesi üretimi, genel olarak sektördeki büyümeyi ne arz, ne de kalite yönünden takip edebilmişti. Temel inşaat malzemelerinden çimento 1950'li yıllara yılda 396 bin ton gibi hayli düşük bir üretimle girmişti. Menderes'in ülkede çok sayıda çimento fabrikası kurulması yönündeki çabaları sonucunda bu üretim miktarı 1960'ta yaklaşık beş katlık bir büyümeyle yılda 2,03 milyon tona yükselmişti.<sup>4</sup> Aradaki yıllarda baş gösteren çimento açığı ithalat yoluyla kapatılmış, ama müteahhitler için çoğu zaman çimento bulmak kolay olmamıştı. Benzer bir durum, inşaat sektörünün bir diğer önemli girdisi olan demir için de geçerliydi.

İnşaat malzemelerinin temininde yaşanan sorunlar, biraz daha farklı bir biçimde, ama aynı yoğunlukta, inşaat makine ve

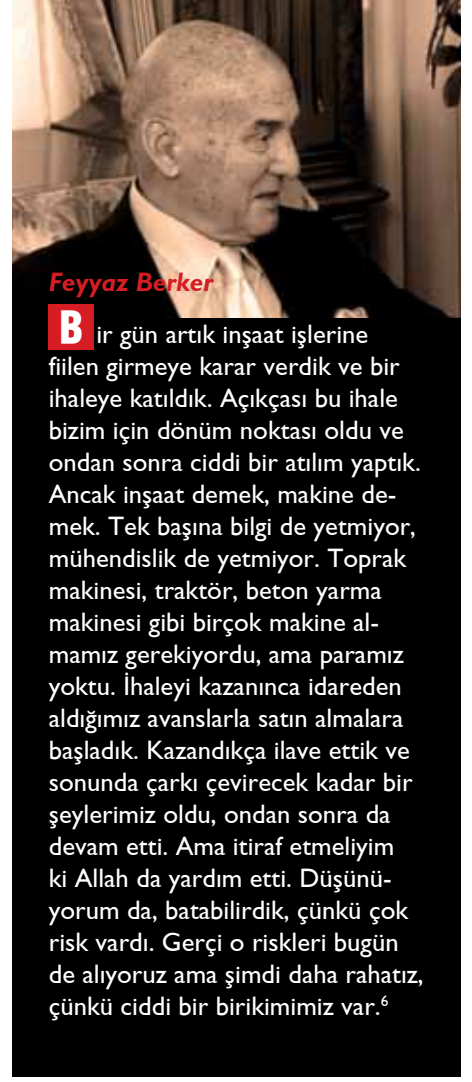
**Bir gün artık inşaat işlerine fiilen girmeye karar verdik ve bir ihaleye katıldık. Açıkçası bu ihale bizim için dönüm noktası oldu.**

teçhizatına ait yedek parça temininde de yaşanmaktaydı. Türkiye'nin inşaat makineleriyle tanışmasının üzerinden henüz çok zaman geçmemişti. 1947 yılında Marshall Planı kapsamında gelmeye başlayan iş makineleri, Türk inşaat sektörü için tümüyle bir yenilikti. Öyle ki, devasa büyüklükteki karayolu yapımı projelerinde çalışan mühendisler bile, kendi aralarında iş makinelerini "gerekli bulanlar" ve "gerekli bulmayanlar" diye ikiye bölünmüştü. 1950'lerin başında Karayolları'nın Ankara bölge müdürü olarak görev yapan Cihad Boşalı'ya göre "yol davasında hakiki in-kılap yapılmış" ve "kazma küreğin yerini makine almış" olmasına rağmen, hâlâ eski zihniyet varlığını sürdürmekteydi. Eski kafalı mühendisler, en ucuz, en iyi ve en süratli işin ancak makineyle yapılabileceğine inanmak istemiyorlardı.<sup>5</sup>

Makinelerin inşaat sektörüne girişi NATO projelerinden sonra iyice hızlanmıştı. Ancak bunları kullanacak operatörlerin yetiştirilmesi, tamir-bakım ihtiyaçlarının giderilmesi ve makinelerin sürekli çalışır tutulabilmesi için gereken yedek parçala-

rın temini gibi konularda bu kadar hızlı bir ilerleme sağlanamamıştı. İş makinelerinin bazen tamir edilemeden aylarca yatması, müteahhidin karşısındaki en önemli sorunlardan biriydi. Devletin yedek parçaların zamanında ve hızlı bir şekilde temini için bir önlem almamış olması ise, 1954'te düzenlenen İnşaat Müteahhitleri Kongresi'nde dile getirilen başlıca şikâyet konularından biri olmuştu.

Yine aynı kongrede müteahhitler, sistemin tümüyle yabancı firmaların lehine çalıştığını öne sürmüşler, en küçük inşaat işlerinin bile yabancılara verilmesinin yerli müteahhitleri iflas noktasına sürüklediğini belirtmişlerdi. Onlara göre yabancı firmalarla tamamen özel tipte "maliyet+kâr" üzerinden sözleşmeler yapılırken, yerli müteahhitlere artırma ve eksiltme kanunu hükümlerinin uygulanması büyük bir haksızlıktı. Çünkü bu şekilde yabancı müteahhitler bol kazanç temin ederken, sabit ücret karşılığında iş yapmak zorunda kalan yerli müteahhitler işin alınma ve teslim tarihleri arasında ortaya çıkan fiyat farkları yüzünden zarar ediyorlardı.<sup>7</sup>



**Feyyaz Berker**

**B**ir gün artık inşaat işlerine fiilen girmeye karar verdik ve bir ihaleye katıldık. Açıkçası bu ihale bizim için dönüm noktası oldu ve ondan sonra ciddi bir atılım yaptık. Ancak inşaat demek, makine demek. Tek başına bilgi de yetmiyor, mühendislik de yetmiyor. Toprak makinesi, traktör, beton yarma makinesi gibi birçok makine almamız gerekiyordu, ama paramız yoktu. İhaleyi kazanınca idareden aldığımız avanslarla satın almalara başladık. Kazandıkça ilave ettik ve sonunda çarkı çevirecek kadar bir şeylerimiz oldu, ondan sonra da devam etti. Ama itiraf etmeliyim ki Allah da yardım etti. Düşünüyorum da, batabilirdik, çünkü çok risk vardı. Gerçi o riskleri bugün de alıyoruz ama şimdi daha rahatız, çünkü ciddi bir birikimimiz var.<sup>6</sup>





Diğer yandan, Türkiye sofistike inşaat projelerinde işçi olarak çalışacak nitelikli işgücünden yoksundu. 1950 yılında inşaat sektörünün problemlerini dile getiren bir mühendis, “İnşaat işçisinin bugünkü hali ne kendilerini, ne de müteahhidi memnun edecek durumdadır” saptamasını yaptıktan sonra sözlerine şöyle devam ediyordu:

*İşçi bulmak isteyenler bu sınıfın oturduğu kahvelere müracaat etmek zorundadır. Hangi işi kimin yaptığı, ücret bakımından değerinin ne olduğu, işçinin sanat seviyesi, bilgisi ve mesleki ahlakı belli değildir. İşveren bu hususları öğrenmek için soruşturma yapmaya mecburdur. Alacağı netice de muhatabının bilgisine, iyi veya kötü niyetine göre değişir ve her zaman da sahil (açık) değildir...<sup>8</sup>*

Görüldüğü gibi, Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit 1957’de inşaat sektörüne girmeye karar verdiklerinde, yeni kurdukları Tekfen için yolların dikensiz olduğunu söylemek pek de mümkün değildi. Üstelik Türkiye giderek ağırlaşan ekonomik sorunlar-

la mücadele halindeydi. Kore Savaşı’nın getirdiği iktisadi canlanma sona ermişti. Dünyadaki hammadde ve tahıl talebinin düşmesi nedeniyle ihracat azalmış, buna karşılık ithalatta gözle görülür bir artış meydana gelmişti. Ödemeler dengesindeki açık giderek büyümekteydi. Dış borçların ödemesinde sorunlar yaşanıyordu. Bu olumsuz tablo karşısında hükümetin yeni dış borç bulmak için gösterdiği gayretler ise çoğu zaman sonuçsuz kalıyordu.

Bu sorunlar ilerleyen yıllarda daha da büyüyecek ve Menderes hükümeti 3 Ağustos 1958’de bir istikrar programını devreye sokmak zorunda kalacaktı. Hemen ardından Türk lirasının değeri dolar karşısında radikal bir şekilde düşürülecek, bununla birlikte fiyatlar hızla artarken döviz sıkıntısı baş gösterecekti. Döviz bulunamadığı için yurtdışından mal getirilememesi, özellikle makine ve yedek parça yönünden tümüyle dışa bağımlı olan inşaat sektöründe ciddi sorunlara yol açacak, pek çok şantiyede işler durma noktasına gelecekti. En basitinden, otomobil lastiği bile karabor-

saya düşecekti. Hatta bir müteahhit, sadece ihaleyi kazanan kişinin normal piyasa fiyatına yılda iki kez lastik alabileceği ilan edildiği için, PTT’nin posta taşıma ihalesine girip zararına teklif verecekti.<sup>9</sup>

Bu ortam, ilk inşaat projesini alma konusunda Tekfen’in işini bir miktar zorlaştırırken, bir bakıma ilginç bir şekilde fayda da sağlayacaktı. Çünkü Tekfen’in –kuruluşundan yaklaşık bir yıl sonra– 1958’de imzaladığı ilk sözleşme İngiliz poundu üzerinden yapılmıştı ve 8 Ağustos’ta açıklanan yaklaşık yüzde 300’lük devalüasyon bir anda proje bedelinin TL bazında üçe katlanmasını sağlayacaktı. Nihat Gökyiğit, müteahhitlik yolundaki ilk işlerinde böyle bir durumla karşı karşıya kalmalarını “en büyük şansları” olarak niteliyor:

*Bir inşaat işi çıktı; dokuz tane hava meydanında banket stabilizasyonu yapacaktık. Çok teknik bir iş olduğu için herkes korkuyordu. Pistin iki kenarında emniyet şeridi işi söz konusuydu. Neticede biz bu işi çok iyi bir fiyatla aldık. İşin sahibi Ha-*

## Gece gündüz çalışıyorduk. Hep başındaydık işin. Bir mühendis dahi tutacak imkâna sahip değildik. Öyle bir lüksümüz yoktu.

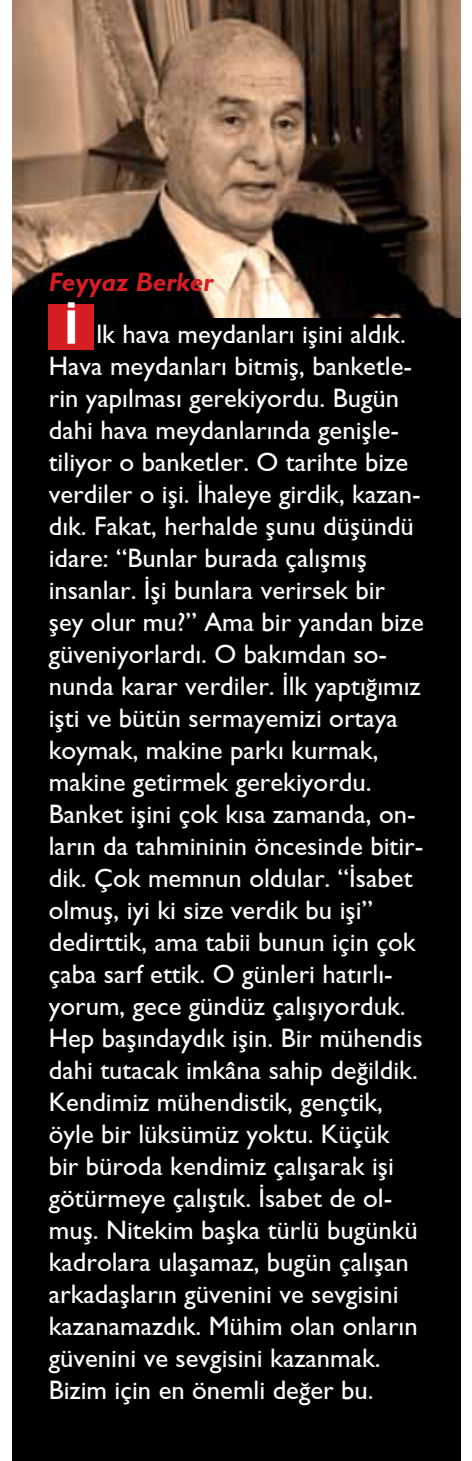
*va Meydanları İnşaat Reisliği idi. O zaman döviz sıkıntısı başlamıştı, dışarıdan makine getirmek zordu. Ama NATO faslından getiriyorduk. Bir büyük şansımız da fiyatları İngiliz poundu olarak vermemizdi. Bir devaülasyon oldu arada; bu da bir şanstı bizim için. İlk işimizin bu şans bizi müteahhitliğe doğru götürdü; kafamızdaki de buydu zaten.*

Söz konusu iş, NATO'nun İzmir, Akhisar, Mürted, Eskişehir, Konya, Merzifon, Malatya, Batman ve Diyarbakır hava meydanlarının banket stabilizasyon inşaatını kapsıyordu. 1958 yılının son günlerinde başlayan inşaatlar sırasında 216 bin m<sup>2</sup> bitümlü banket stabilizasyonu, 183 bin m<sup>2</sup> banket tozumsuz tabakası, 16 bin m<sup>2</sup> 3 cm kalınlıkta banket stabilizasyonu ve 33.864 m<sup>2</sup> 2 cm kalınlıkta banket stabilizasyonu yapılacak ve iş 1960 yılının başlarında tamamlanacaktı. Projenin malzeme ve işçilik dahil toplam tutarı 442.917 pound idi.

Tekfen'in bu ilk işinde şans faktörü kadar, başka faktörlerin de önemli rol oynadığını söylemek yanlış değildir. Bunların birincisi cesaret olmalıdır; çünkü söz konusu proje büyük firmaların dahi gözünü korkuturken, henüz tek bir makinesi bile olmayan Tekfen'in bu işe talip olması ancak cesaret sözcüğüyle açıklanabilir. Bu yıllarda inşaat sektörü büyük bir rekabete sahne olmak-

taydı. Son on yıl içinde ivme kazanan alt-yapı ve askeri inşaat işleri nedeniyle çok sayıda firma kurulmuştu. 1954 İnşaat Müteahhitleri Kongresi'nde açıklanan rakamlara göre piyasada en az 5 bin müteahhit faaliyet göstermekteydi.<sup>10</sup> Bunların önemli bir kısmını ilkel yöntemlerle çalışan konut ve basit bina müteahhitleri oluşturmakla birlikte, özellikle NATO işleri için sağlanan olanaklar sayesinde önemli bir makine parkı ve bilgi birikimi sağlamış büyük müteahhitler de mevcuttu. Tefik Kuyuş, Kadri Veziroğlu (sonradan Sedat Veziroğlu) ve Sezai Türkes-Fevzi Akkaya bunlardan bazılarıydı. Türkiye'de müteahhitlerin elindeki teçhizat ve makinelerin değeri 30-35 milyon doları buluyordu.<sup>11</sup> Ayrıca piyasada çok sayıda yabancı firma faaliyet göstermekteydi.

Tekfen'in bu rekabetin içinden sıyrılarak söz konusu ihaleyi kazanabilmiş olması, ikinci bir faktörü daha gündeme getirmektedir. Bu da, güvenilir olmaktır. Tekfen'i kuran ortaklar hem kamu görevleri sırasında, hem de FN'de yaptıkları işlerle çevrelerine büyük bir güven telkin etmişlerdi. O günlerde havaalanı inşaatı ya da askeri tesis gibi konularda işi güvenilir firmalara emanet etmeyi birinci öncelik olarak ele alan işveren için bu faktör, makine parkı konusundaki eksikliklerden ya da sermaye yetersizliğinden daha büyük bir öneme



**Feyyaz Berker**

**İ**lk hava meydanları işini aldık. Hava meydanları bitmiş, banketlerin yapılması gerekiyordu. Bugün dahi hava meydanlarında genişletiliyor o banketler. O tarihte bize verdiler o işi. İhaleye girdik, kazandık. Fakat, herhalde şunu düşündü idare: "Bunlar burada çalışmış insanlar. İş bunlara verirsek bir şey olur mu?" Ama bir yandan bize güveniyorlardı. O bakımdan sonunda karar verdiler. İlk yaptığımız işti ve bütün sermayemizi ortaya koymak, makine parkı kurmak, makine getirmek gerekiyordu. Banket işini çok kısa zamanda, onların da tahmininin öncesinde bitirdik. Çok memnun oldular. "İsabet olmuş, iyi ki size verdik bu işi" dedirttik, ama tabii bunun için çok çaba sarf ettik. O günleri hatırlıyorum, gece gündüz çalışıyorduk. Hep başındaydık işin. Bir mühendis dahi tutacak imkâna sahip değildik. Kendimiz mühendistik, gençtik, öyle bir lüksümüz yoktu. Küçük bir büroda kendimiz çalışarak işi götürmeye çalıştık. İsabet de olmuş. Nitekim başka türlü bugünkü kadrolara ulaşamaz, bugün çalışan arkadaşların güvenini ve sevgisini kazanamazdık. Mühim olan onların güvenini ve sevgisini kazanmak. Bizim için en önemli değer bu.

**T**ekfen İnşaat'n kurulmasından sonra alınan ilk iş, 9 NATO havaalanının banket stabilizasyon çalışmalarından oluşuyordu. İşin sahibi, hem Feyyaz Berker'in, hem de Nihat Gökyiğit'in uzun yıllar hizmet verdikleri Hava Meydanları İnşaat Reisliği idi. Soldaki resimde, Nihat Gökyiğit (sağdan ikinci) söz konusu şantiyelerden birinde çalışma arkadaşlarıyla birlikte.





sahipti. Nitekim Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit, ihaleyi kazandıktan sonra aldıkları ilk avanslarla makine parkını kurmaya başlayacak, sonraki ödemelerle de gereken tüm ekipmanı bir araya getirecekti.

Tekfen'in kuruluşu, inşaat sektörü açısından bakıldığında, kritik bir döneme teka-bül eder. Bugün adı geçen önemli inşaat firmalarının çoğunun kuruluşu yaklaşık bu yıllarda gerçekleşmişti; çünkü başta barajlar, hidroelektrik santralleri, karayolları ve NATO ihaleleri olmak üzere Türkiye'nin içine girdiği hamle, müteahhitlik sektörünün ilerlemesi için önemli bir yakıt olmuştu. Ancak 1950'li yılların sonlarına doğru, ortaya çıkan ekonomik ve siyasal sorunlar nedeniyle bu hamle önemli ölçüde hız yitirmişti. Yeni dış borç alımında karşılaşı-

lan zorluklar, hükümeti önemli bir finansman darlığıyla karşı karşıya bırakmış ve maliye, örneğin İstanbul'da yapılan imar faaliyetinin gereği olan istimlak bedellerini bile ödeyemez duruma gelmişti.

Ama aynı yıllar, Türkiye'de yeni bir sektörün doğuşuna tanıklık ediyordu. Bu sektör, daha sonraları özellikle inşaat sektörü için büyük bir pazar teşkil edecek olan petrol arama, işleme ve taşıma endüstrisiydi. Sektörün önünü açan en önemli gelişme ise, 1954 yılında petrol işletmeciliğini yabancı sermayeye açan Petrol Kanunu'nun kabul edilmesiydi. Bu yasa, gerek o güne kadar hayli güdük kalan petrol arama faaliyetlerinin, gerekse ham petrolün işlenmesi faaliyetlerinin önünü açarak, bu sektöre önemli bir canlılık kazandıracaktı.

Türkiye'de ilk organize petrol arama faaliyetlerine 1940'lı yıllarda başlanmış, ticari anlamda ilk petrol keşfi ise 1945 yılında delinen Raman-8 kuyusu ile yapılmıştı. Bunu, 1951 yılında Garzan sahasının keşfi izlemişti. Ancak bu sınırlı tecrübeler, devlet organları tarafından yapılan ve yeterli mali imkânlar sağlansa bile malzeme ve uzman personel desteğine sahip olmayan bu girişimlerin, arzulanan neticeyi veremeyeceğini ortaya koymuştu. Bunun üzerine Türkiye'de yabancı özel sermayenin yatırım yapmasını sağlayacak liberal bir petrol kanunu hazırlanmasına karar verilmiş ve daha önce İsrail Petrol Kanunu'nu hazırlayan hukukçu ve jeolog Max Ball bu işle görevlendirilmişti.

Ball'dan, yasayı iki önemli tema üzerine inşa etmesi istenmişti: Birincisi, Türkiye'nin ihtiyacını karşılayıp ihracata imkân verecek ham petrolün özel teşebbüs eliyle süratli bir şekilde üretiminin sağlanması; ikincisi ise, özel teşebbüsün kuracağı rafinerilerin işleyeceği ham petrolden elde edilen ürünlerle memleket ihtiyacının karşılanması. Böylece 6326 sayılı Petrol Kanunu hazırlanarak 1954 yılında devreye girmiş, ayrıca aynı yıl içinde "entegre, özerk, çağdaş ve dinamik bir yapıda" petrol arama, sondaj, üretim ve taşıma işlerini yürütmek üzere Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) adında bir şirket kurulmuştu.<sup>12</sup>

**1** 1950'li yıllar, Türkiye'de petrol endüstrisinin gelişmesi bakımından da önemli gelişmelere sahne oldu. 1954'te kabul edilen Petrol Kanunu ile bir anda sıçrayan petrol arama faaliyetlerinin yanı sıra rafineri ve depolama tesisi inşaatlarının da hızla artması, özellikle bu alanda uzmanlaşan inşaat firmalarının büyümesinde önemli bir rol oynadı.

Yukarıda, Feyyaz Berker (solda) ve Nihat Gökyiğit (sağdan ikinci) arazi incelemesi yaparken. Sağ üstte, yeni başlayan bir proje için kurban kesiliyor.





Petrol Kanunu'nun kabul edilmesinden sonraki 10 yıllık dönem, Türkiye'deki petrol arama faaliyetleri bakımından büyük bir sıçramaya sahne olmuştu. Ülke çapında yapılan jeolojik ve jeofizik etütlerin sayısında rekor seviyede bir artış gerçekleşmiş, sondaj faaliyetleri artmış ve sonuç olarak birçok yeni petrol sahası keşfedilmişti. Hayli aktif olan TPAO'nun yanı sıra, yabancı şirketler de petrol arama faaliyetine katılmışlardı. Yabancıların ilk keşfi 1958'de California Asiatic şirketi tarafından Kâhta'da gerçekleştirilmişti. Bunun, Mobil'in 1960'ta Bulgurdağı ve 1964'te Şelmo sahalarında, Shell'in ise 1961 yılında Kayaköy sahasında yapacağı keşifler izleyecekti. Böylece hızla artan üretim 1955 yılında 178 bin tondan 1960'ta 375 bin tona, 1965'te ise 1,5 milyon tona yükselecekti.<sup>13</sup>

Üretimdeki bu artış, aynı zamanda rafineri, depolama tesisi, boru hattı ve terminal gibi yatırımları da beraberinde getirecekti. Örneğin 1948 yılında Batman'da kurulan günlük 200 ton kapasiteli minik rafinerinin kapasitesi 1955 yılında 330.000 tona çıkarılacak, 1961'de İpraş kurulacak, bunu 1962'de Ataş, 1972'de Aliğa ve 1987'de Orta Anadolu rafinerileri izleyecekti. Aynı zamanda petrol kuyularını depolama tesislerine bağlayan küçük çaptaki boru hatları, gelecekte yerini sadece tesisler arasında

değil, aynı zamanda ülkeler arasında petrol taşımacılığı yapacak dev boru hatlarına bırakacaktı.

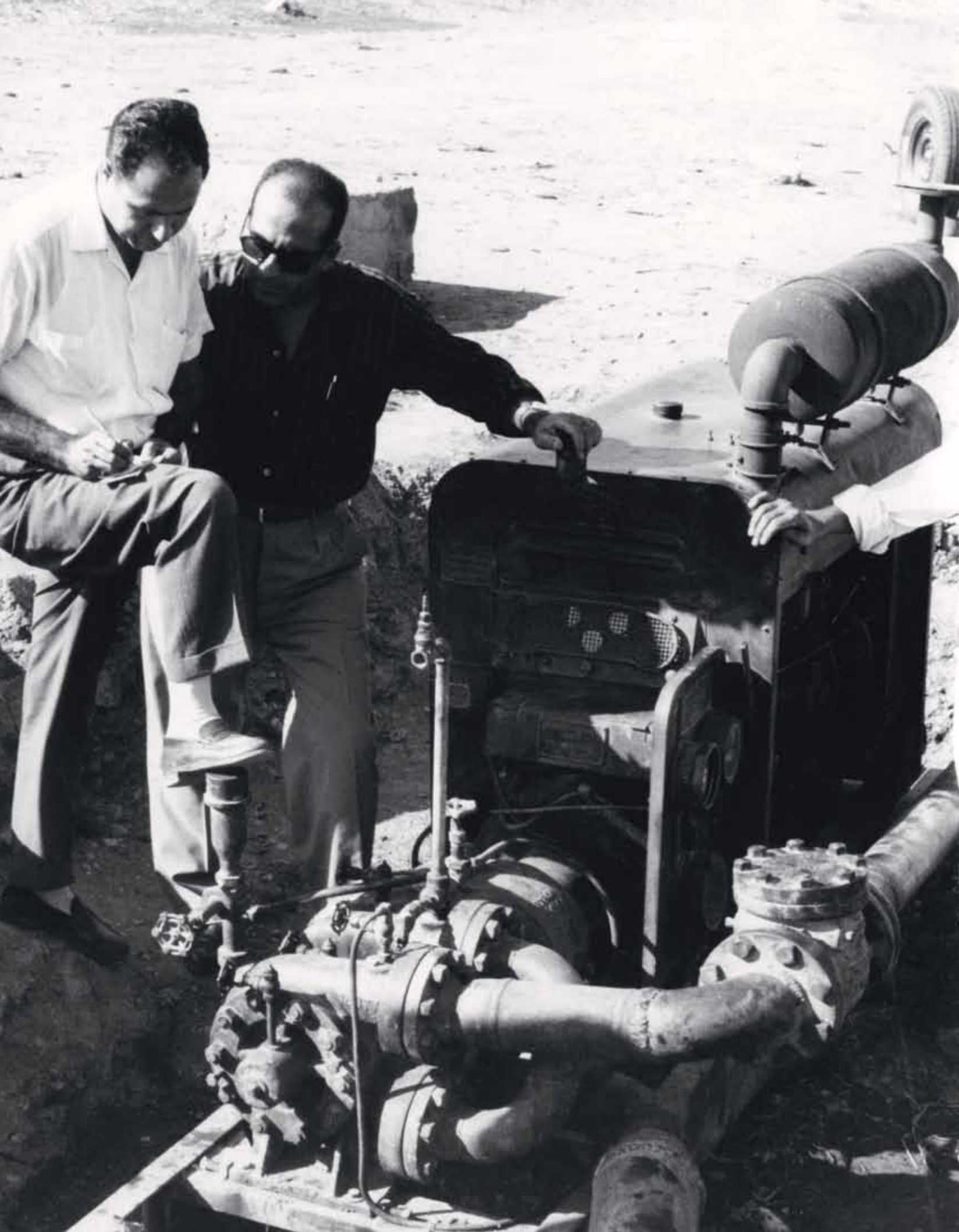
Bu noktada, 1956 yılında ortaya çıkan ve Ortadoğu'daki petrol üreticilerinin uzun dönemli stratejilerini tümüyle değiştirecek olan Süveyş Krizi'nden de söz etmenin yararlı olacağı kanısındayız.

1950'li yıllara kadar petrol üreticisi ülkelerle II. Dünya Savaşı sonrasında petrol tüketimi hızla artan Avrupa arasındaki petrol taşımacılığı esas olarak gemilerle ve Süveyş Kanalı üzerinden yapıyordu. Büyük stratejik öneme sahip olan kanalın denetimi ise, Batılı devletlerin kontrolündeki Kanal Şirketi'ndeydi. Mısır'da 1952 yılında iktidara gelen Cemal Abdülnasır, 1956 yılında Süveyş Kanalı'nı millileştirdiğini açıkladı. Bu karar, Süveyş Kanalı üzerindeki denetimlerini kaybetmek istemeyen İngiltere ve Fransa tarafından tepkiyle karşılandı. Bu iki ülke, İsrail'le anlaşarak kanalın denetimini ele geçirmek için gizli bir plan yaptılar. Buna göre İsrail Mısır'a saldıracak, İngiliz ve Fransız birlikleri de bu savaşı engellemek bahanesiyle Süveyş Kanalı'nın denetimini ele geçirecekti.

Plan başarıyla uygulandı ve İsrail birlikleri 29 Ekim 1956'da Sina Yarımadası'nı

işgale başladılar. Bunun üzerine İngiliz ve Fransız birlikleri hava indirmesi yaparak kanala hâkim oldular. Ancak bu hareket Sovyetler Birliği ve ABD tarafından hoş karşılanmadı ve birlikler yıl sonuna kadar geri çekilip işgal ettikleri toprakları boşaltmak zorunda kaldılar. Bu krizin, diğer siyasi ve askeri etkileri dışında, en önemli sonuçlarından biri de, petrol üreten körfez ülkelerinin ve bu ülkelerde üretim yapan büyük petrol şirketlerinin, Doğu ile Batı arasındaki petrol köprüsünü sağlamlaştırmak için Süveyş Kanalı dışında yeni alternatifler araştırmaya başlamalarıydı. İşte bu noktada akla hemen, petrolü, zaten doğal bir köprü olan Türkiye üzerinden aktırma fikri geliyordu.

Kısaca, petrol tesisleri ve petrol boru hatları yepyeni bir sektör olarak Türkiye'nin karşısındaydı ve 1960'lı yıllardan başlayarak bu alan, petrol tesisleri konusunda uzmanlaşmış yerli ve yabancı inşaat şirketleri için çok bakir bir pazar oluşturunca. Tekfen ise bu rüzgârı yakalayan ender Türk şirketlerinden biri olacak, bu konuda Türkiye'de yetişmiş az sayıdaki insandan biri olan Necati Akçağlılar'ın 1959 yılında Türkiye Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri Daire Başkanlığı'ndan ayrılıp Tekfen'e katılması ise, bu rüzgârın gücünü bir kat daha arttıracaktı.





# 3. yıl

# T

ekfen'in tarihindeki dönüm noktalarından şüphesiz en önemlisi, 1959 yılında Necati Akçağlılar'ın katılımıyla "Feyyaz-Nihat-Necati" üçlüsünün bir araya gelmesiydi.

Bu birleşme hem FN bünyesinde, hem de Tekfen bünyesinde gerçekleşti. Bunun sonucunda "Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik" şirketi "Feyyaz-Nihat-Necati Müşavir Mühendislik", yani kısaca FNN adını alırken, Tekfen İnşaat Limited Şirketi'nin ana sözleşmesi tadil edilerek sermayesi 50 bin liradan 3 milyon liraya yükseltildi ve tüm hisseler üç ortak arasında eşit bölüştürüldü. Bu genişlemeyle birlikte, firmanın adresi de Kavaklıdere Sokak No. 3/2 olarak değişti.

Bu önemli değişikliklerin tam olarak ne zaman gerçekleştiğini doğrudan gösterecek belgelere ne yazık ki sahip değiliz. Ancak elimizdeki ipuçları, bu birleşmenin Şubat-Nisan 1959 tarihleri arasında gerçekleştiğini düşündürüyor. Çünkü 4 Şubat 1959 tarihli bir belgede firma adı "Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik" ve adres "Yenişehir" olarak görülürken, 30 Nisan 1959 tarihli bir başka belgede firma adı "Feyyaz-Nihat-Necati Müşavir Mühendislik" ve adres "Kavaklıdere" olarak geçiyor.

Yine 21 Temmuz 1959 tarihli bir başka belgede, Feyyaz-Nihat başlıklı kâğıda Ne-

**Güçlenerek yola devam**





cati isminin sonradan daktilo ile eklenmiş olması ve adresin üstünün çizilerek yerine yeni adresin yazılmış olması, bize söz konusu değişikliğin yakın bir tarihte gerçekleştiğini gösteriyor.

12 Haziran 1959 tarihinde Nafia Vekâleti'nden (Bayındırlık Bakanlığı) gelen bir mektubun Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik adına gönderilmiş olması ve bu mektubun üzerinde Necati Akçağlılar'a ait bir not bulunması da, henüz unvan değişikliği resmi makamlara bildirilmiş olmamakla birlikte, Necati Akçağlılar'ın bu tarihlerde firmaya katılmış olduğunu doğruluyor.

Necati Akçağlılar'ın Tekfen İnşaat Ltd. Şti. tarafındaki ortaklığının şirket karar defterine 1 Mayıs 1959 tarihiyle yansımış olması, bize bu konuda daha net bir tarih sunuyor. Bu değişikliğin ilan edildiği *Ticaret Sicil Gazetesi*'nde, firmanın yeni faaliyet konuları şu şekilde belirtiliyor:

*İthalat, ihracat, her nevi inşaat ve sair tesisler, taahhüt işleri, fabrika, imalathane ve sair tesisleri kurmak ve işletmek, mümessillik, komisyonculuk işleri ile gayrimenkul alım, satım ve her nevi otel, lo-*

*kanta, turistik tesisler kurmak, işletmek veya kiraya vermek, bu nevi tesisleri kiralamak suretiyle işletmek.*

Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit devlet görevlerinden ayrılıp özel girişime yönelirken, 1950'lerin başlarından beri tanıdıkları Necati Akçağlılar'ı da hep işin içinde düşünmüşlerdi. Nihat Gökyiğit'e göre, Necati Akçağlılar son derece başarılı bir mühendisti. Akaryakıt tesisleri daire başkanı olarak NATO boru hatlarının ve terminallerinin projelendirme, ihaleye çıkarma ve takip işlerini devlet adına çok başarılı bir şekilde yürütüyordu. Necati Akçağlılar'la tanışıklığı biraz daha eski olan Feyyaz Berker de, Bayındırlık Bakanlığı'ndaki çalışmaları sırasında onunla çok iyi anlaşmış, ciddiyetini ve çalışma disiplinini her zaman takdir etmişti.

*Necati inşaat ve proje işlerine yakın bir arkadaşımızdı, onu davet ettik, "Sen de bizimle ortak ol. Bu işi müşterek yapalım" dedik.*

Ancak Necati Akçağlılar'ın Bayındırlık Bakanlığı'ndaki görevinden ayrılması kolay olmadı ve Feyyaz Berker'in anlatımıyla "iş-

leri toparlamak için" bir süre daha bakanlıktaki görevinde kalması gerekti. Akçağlılar, bu süreci şöyle anlatıyor:

*Ben akaryakıt tesislerinin daire başkanı oldum. Bu reislik akaryakıt tesisleri ile vazifelenirilmişti; aynı reisliğe bağlı olarak hava meydanları tesislerinde de diğer grup vardı. O iki grupta yedi sene çalıştım. Biz aynı şehirde oturuyorduk o zaman. Ortaklarımdan Feyyaz Berker, Hava Meydanları İnşaat Tesisleri'nin laboratuvar grubu müdürüydü. Nihat Gökyiğit de Konya Hava Meydanı inşaat kontrolörüydü. Biz de hava meydanlarındaydık, orada tanışmıştık. Bayındırlık Bakanlığı'nın ismi altında aynı büroda çalışmamız bizi bir araya getirmişti. Onlar daha önce ayrıldılar, ama beni bırakmadılar, bir müddet daha oyaladılar. Sonra dedim ki, "İstikbalime engel oluyorsunuz!"; bıraktılar beni en sonunda.<sup>1</sup>*

Şimdi üç ortak, birbirini tamamlayan bir ekip oluşturmuşlardı. Her üçü de Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde benzer projelerde, ama farklı alanlarda çalışmışlardı. Feyyaz Berker özellikle laboratuvar tarafında deneyim kazanmıştı. Nihat Gökyiğit

O sıralarda birçok yabancı firma ile tanıştık ve o vesileyle de birçok iş çıktı karşımıza. Dikkat ederseniz, yaptıkları işler hep NATO işleridir.

zamanının çoğunu şantiyelerde geçirmişti. Necati Akçağlılar ise genellikle büroda, mühendislik işleriyle ilgili konularda çalışmıştı. Bu farklılaşma, onlara doğal olarak bir projeye çokyönlü bakabilme özelliğini kazandırdığı gibi, kendiliğinden bir işbölümünü de beraberinde getirecek ve bu ayrışma yıllar içinde daha da netleşecekti.

*İşbölümü çok zor. Bizim iyi tarafımız, çok süratli olmamız. Onun tasdikinden geçsin, bunun tasdikinden geçsin dediğinizde, muazzam bir zaman kaybı oluyor ve projeler gecikiyor. Onun için biz projeleri paylaştık. Bir müddet sonra kendi kendine bir bölüşüm oldu. Mesela Feyyaz Bey hava meydanları tesislerinde çalıştı. Nihat Bey toprak, asfalt, beton işlerinin mühendisliğinde çalıştı. Ben hasbelkader akaryakıt işlerine düştüm. Dolayısıyla ben hemen hemen baştan sona kadar akaryakıt tesislerinde görev aldım. Nihat zemin mekaniği, Feyyaz hava meydanları ve sanayi projeleriyle ilgilendi.*

Necati Akçağlılar'ın ortaklığa katılmasından sonra, yerli ve yabancı işverenlerle ilişkiler daha da gelişmişti. Firmanın Kavaklıdere'deki yeni ofisinin seçiminde, Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaat

Reisliği'ne yakın olma düşüncesi önemli bir rol oynamıştı; çünkü bu daire ile sıkı ilişkiler sürüyordu. Öte yandan üç ortağın daha önce birlikte iş yaptığı yabancı firmalar, özellikle kaliteli hizmet almakta zorlandıkları hemen her konuda onlara gelmeye başlamıştı. Bunlardan biri olan Oklahoma merkezli Williams Brothers firması, hem FNN, hem de Tekfen İnşaat tarafında, üç ortağın en önemli müşterilerinden biriydi. Bu firma, 1959'dan 1963'e birçok işte taşeron olarak kullandığı Tekfen'den memnuniyetini, bölge müdürü J.R. Ellis eliyle şöyle dile getiriyordu:

*Tekfen İnşaat Limited Şirketi, Türk ve ABD hükümetleri tarafından çeşitli projelerle görevlendirilen şirketlerimiz ve ortak girişimlerimizin taşeronu olarak başarılı bir şekilde ve gerek bizim, gerekse müşterilerimizin tam memnuniyetini sağlamış olarak aşağıdaki projeleri yerine getirmiştir.*

*Adı geçen Tekfen İnşaat Şirketi ile çalışmaktan çok memnun ve hoşnut olduğumuzu ve bu şirketle gelecekte de Türkiye'de ya da dünyanın herhangi başka bir yerinde benzer önemli projelerde birlikte çalışmaya hazır olduğumuzu bildiririz.*



WEST LINE  
Transfer pump house

TFG  
2 April 1959



Feyyaz Berker

**B**anket stabilizasyonu inşaatından sonra, Williams Brothers için yapılan işler geldi. Williams Brothers, NATO dolayısıyla Türkiye'de iş yapan müteahhitlerden biriydi. Bizi de tanıyorlardı. O sıralarda birçok yabancı firma ile tanıştık ve o vesileyle de birçok iş çıktı karşımıza. Dikkat ederseniz, yaptıkları işler hep NATO işleridir. Biz Amerika'dan yeni gelmiştik, NATO hava meydanlarında çalışmıştık. Dolayısıyla bu deneyimimiz bize karşı büyük bir güven duymalarını sağladı. Bütün bu işleri pazarlık ederek, teklif alarak, ama bazen de teklif olmadan bize verdiler. Acil bir iş vardı, üç ayda bitmesi gerekiyordu. Ama idareler üç ayda karar alamaz. Bizi çağırıp fiyat vermemizi istediler, biraz indirim yapmamızı teklif ettiler, kabul ettik, işi yapıp bitirdik. Bu da çok önemliydi tabii. Yabancı firmaların mantalitesine uygun olarak süratli iş yapmak, kaliteli iş yapmak, paradan önemli oluyor bazen.

**T**ekfen, Ankara'da uzun yıllar Kavaklıdere'deki basit bir apartman katında hizmet verdi (sol sayfada). Nihat Gökyiğit (masanın arkasında) ve Necati Akçağlılar (sağda) bir proje hakkında firma çalışanlarıyla toplantı yaparken.

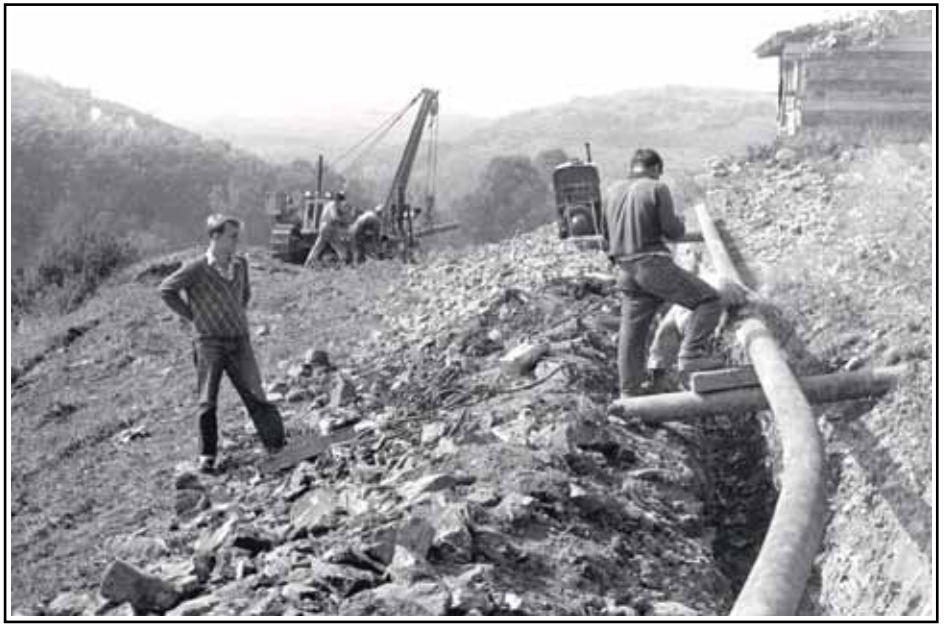
NATO yatırımları nedeniyle Ankara'da büro açan Williams Brothers firması, Tekfen'in kurucularını henüz devlet hizmetinde buldukları sırada tanımış ve daha sonra onların en önemli müşterilerinden biri haline gelmişti. Firma, 1959-1963 yılları arasında Türkiye'nin çeşitli yerlerindeki 8 ayrı projede Tekfen'e iş vermişti.



önemli rolün dışında, bize yetkili makamlarla, özellikle de gümrükle ve projeye dahil olan çeşitli bakanlıklarla çıkan birçok sorunu çözmekte de çok yardımcı oldunuz. Türkiye’de, firmanızla daha uzun bir işbirliğine imkân sağlayacak bir projemiz olmamasından üzüntü duyuyoruz. Ancak, ilgi alanımıza yönelik yeni projeler almanız halinde, işbirliğine hazır olduğumuzu bilmenizi isteriz.

Tekfen’le çalışmak konusunda tereddüt etmeyen ve aldığı sonuçtan memnun kalan yabancı müşterilerden bir diğeri de, 3 numaralı işi veren Foster Wheeler Ltd. şirketi idi. Söz konusu proje, Mersin’de kurulmakta olan Ataş Rafinerisi bünyesindeki çeşitli inşaat işlerini kapsıyordu. Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş. (Ataş), 1957 yılında Adnan Menderes hükümeti ile, o yıllarda Türkiye’de petrol ürünleri pazarlayan Mobil Oil, Shell, Caltex ve BP arasında yapılan özel bir anlaşmayla kurulmuştu. Kuruluşunda 3,2 milyon ton/yıl ham petrol işleme kapasitesine sahip olan rafinerinin temeli 6 Ocak 1960 tarihinde atılmış, 1961 sonunda da tesis üretime başlamıştı.

Batman ve İpraş’tan sonra Türkiye’nin üçüncü rafinerisi olan Ataş, o günlerde Türkiye’nin akaryakıt ihtiyacının önemli



**T**ekfen’in ilk işleri çoğunlukla özel uzmanlık gerektirmeyen düz inşaat ve hafriyat işlerinden oluşuyordu. Firmanın bu tanımın dışında kalabilecek belki de ilk projesi, İstanbul Boğazı’nın altından 6 inçlik iki adet akaryakıt borusunun geçirilmesi işiydi (sağda). Söz konusu projede Williams Brothers’in taşeronu olarak sınırlı bir sorumluluk alan Tekfen, gerçekleştirdiği hazırlık çalışmalarıyla ilk kez bir boru hattı projesiyle tanışma fırsatı bulmuş, gelecekte dünyanın sayılı boru hattı müteahhitlerinden biri haline gelmesiyle sonuçlanacak bir sürecin ilk adımını da bu şekilde atmıştı.





Nihat Gökyiğit

**N**ecati baktı ki Mersin’de bir rafineri inşaatı var, BP, Shell ve bir Amerikan şirketi bir rafineri yapacaklar, başında da bir Amerikalı, onunla golf oynamaya başladı. Amerikalı ile arkadaşlığı kurdu ve teklif verdi. Mersin’den Muzaffer Gazioğlu adında bir arkadaşımız da vardı, müteahhitlik yapıyordu; işin bir kısmını onunla beraber yapalım dedik. Bir fiyat verildi, Muzaffer Gazioğlu bu fiyatı çok yüksek buldu. Ama Necati, Amerikalıların çok iyi iş istediklerini, şartnamelerinin çok ağır olacağını, fiyatları yüksek tutmak gerektiğini söylüyordu. Nitekim o fiyatlarla işi aldık. İşin alınmasında Necati başroldeydi, uygulamada ise ben daha faaldim. Her hafta gidiyordum. Şantiye şefiyle oturuyorduk, ne olup ne bittiğini, hangi konuda müteahhit olarak sıkıntıya girdiğimizi yazıyordum raporlara.

İşin sonunda Amerikalı gitti, yerine bir İngiliz geldi. Şartnamelere bakmış, ödemelerin yanlış yapıldığına, 600 bin liranın fazla ödendiğine karar vermiş. Bu 1960 yılında çok büyük bir paraydı; düşünün ki 1956 yılındaki Konya Havaalanı inşaatı 24 milyon liraydı. Biz itiraz ettik. İngiliz bizi davet etti, Necati ile birlikte gittik. Bizi odasına aldı ve “Siz bugün 600 bin liralık bir dava mı almak istiyorsunuz, yoksa 300 bin liralık bir çek mi?” dedi. Hiçbir şey söylemedik, çekimizi istedik. O zaman uçağımız da vardı, uçağa meraklıydık. Aynı gün çeki alıp getirdik bankaya koyduk. Bunu yaptık, çünkü biz ihtilaf sevmiyoruz, avukatlarla uğraşmayı sevmiyoruz, yarın bir gün bu insanlarla tekrar işimiz olur diye düşünüyoruz ve biliyoruz ki bu iş uzarsa o para zaten avukatlara gider. Nitekim bu firma sonra bize çok iş verdi.

Biz ihtilaf sevmiyoruz, avukatlarla uğraşmayı sevmiyoruz, yarın bir gün bu insanlarla tekrar işimiz olur diye düşünüyoruz.



bir kısmını sağlıyordu ve stratejik bir öneme sahipti. Ortadoğu petrol bölgelerine yakınlığından ötürü navlun maliyeti yönünden avantajlı bir konuma sahip olan Ataş’ta işlenen petrol daha sonra karayolu ile Güney, Güneydoğu ve İç Anadolu bölgelerine, deniz yolu ile de Antalya, İzmir ve Marmara Bölgesi’ne sevk ediliyordu.

Tekfen, Ataş’taki işlerine, Foster Wheeler firmasının taşeronu olarak 1960 Mart’ında başladı. Bu sırada iki firma arasında zaten FNN tarafından gelen bir tanışıklık mevcuttu. Kurum arşivindeki bir belgeye göre FNN, Foster Wheeler şirketine, 1959 yılında inşa edilmekte olan bir boru hattı işi için arazide ölçüm yapma ve topografik çizimlerini gerçekleştirme hizmeti vermişti. Bu tanışıklığın, Foster Wheeler’ın Ataş Rafinerisi işinde taşeron olarak Tekfen’i tercih etmesinde etkili olduğunu varsaymak sanırız çok yanlış değildir.

Ataş Rafinerisi, proje bedeli bakımından Tekfen’in o güne kadar yaptığı en büyük iş olmasa da, 24.745.542 TL ile (yaklaşık 2.735.825 ABD doları) henüz yeni kurulmuş inşaat şirketi için önemli bir basamaktı. Nihat Gökyiğit’e göre işi bulup getiren kişi Necati Akçağlılar’dı. Necati Akçağlılar, gelecekteki iş yaşamında en

belirleyici özelliklerinden biri olarak öne çıkacak olan “sıcak ilişki kurma” becerisi sayesinde projenin başından itibaren kilit noktadaki kişilerle iyi bir diyalog geliştirmiş, deyim yerindeyse projeyi “yoktan var etmişti.”

Tekfen’in rafineri inşasındaki rolü başlangıçta sadece arazinin temizlenmesi, düzeltilmesi, inşaatı hazır hale getirilmesi ve temellerin açılması ile sınırlıydı. Ancak proje ilerledikçe müteahhit firma Tekfen’in yeteneklerinin farkına varmış, bir bakıma zorda kaldığı her noktada onun yardımına başvurmaya başlamıştı. Örneğin rafineri bünyesindeki lojman ve ofislerin mozaik yer döşemelerini yaptırmakta başarılı olamayınca bu işi Tekfen’e devretmiş, aynı şekilde çevre peyzaj düzenlemesini de özellikle Tekfen’in yapmasını istemişti. Çünkü Amerikalı proje yöneticisine göre asıl önemli olan şey Tekfen’in doğrudan bu işlerde uzmanlığının olup olmaması değil, daha önce hiç deneyim sahibi olmadığı konularda bile “yönetim” ve “organizasyon” becerilerini kullanarak işlerin üstesinden gelebilmesiydi.

Tekfen’in Foster Wheeler nezdinde yarattığı bu güven, gelecekteki işler bakımından da önemli bir referans oluşturacak, örne-

## Hem mühendislik, hem Tekfen işliyordu. Bir müddet sonra baktık ki iki alan tam uyuşmuyor birbiriyle.

ğin iki firmanın yolları, Ataş'taki işler tamamlandıktan yaklaşık bir yıl sonra, Ereğli Demir Çelik Fabrikaları'nın inşası sırasında yeniden kesişecekti.

FNN ve Tekfen'in 1960'lı yıllardaki çalışmalarına ve her iki firmanın bu yeni dönemdeki gelişimine yoğunlaşmadan önce, 1950'lerin sonlarına doğru ortaya çıkan bazı sorunlardan ve ülkeyi tümüyle yepyeni bir kulvara sokacak olan gelişmelerden bahsetmekte yarar vardır.

Bu sorunlardan birincisi, FNN'deki ve Tekfen'deki iş tanımlarının ve bu iki firmanın birbirleriyle olan iş ilişkilerinin henüz tam olarak oturmamış olmasıydı. Bu durum, ilginç bir şekilde, hem firmaların kendi içinde, hem de FNN ve Tekfen arasında bazı çıkar çatışmalarının çıkmasına yol açıyordu. Biri mühendislik işleriyle, diğeri inşaat işleriyle ilgilenen bu iki yapı ilk bakışta birbirlerini destekler görünse de, ortaya çıkan tablo bazen tersine işliyordu. Öte yandan, aynı anda hem devlete, hem de özel sektöre hizmet vermesi FNN'ye hiç hareket alanı bırakmıyor ve sıkıntı doğuruyordu. Bu durumun en açık örneği, Erzincan-Erzurum NATO akaryakıt boru hattı projesinde yaşanmıştı.

FN/FNN, kurulduğu günden itibaren pek çok NATO projesinde hizmet vermiş ve ku-

rucu ortakların mesleki kökleri itibariyle her zaman Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaat Reisliği ile yakın ilişki içinde olmuştu. FN/FNN, o günkü koşullarda hep Türkiye'de örneği az olan bir uzmanlık anlayışıyla hareket etmişti. Firmanın uzmanlaştığı alanlardan biri, havaalanı inşaatlarıydı. Ortakların daha önce bu alanda ciddi bir deneyim edinmiş olmaları, çok açık ki onların bu gibi işlere yönelmelerinde önemli bir etken olmuştu. FN/FNN, birçok havaalanı inşaatında bazen malzeme analizleri yapan bir laboratuvar, bazen mühendislik hizmetleri veren bir danışman, bazen de kontrol sorumlusu olarak görev almıştı. Örneğin 24.10.1959 tarihli bir belgede, Antalya Hava Meydanı pist beton asfalt kaplaması etütlerinin FNN tarafından yapıldığı görülmektedir.

Bunun dışında, özellikle Necati Akçağlılar'ın ortaklığa katılmasından sonra FNN'nin akaryakıt ve boru hattı işlerindeki ağırlığı belirgin bir şekilde artmış, hatta bir süre sonra neredeyse tek faaliyet alanı haline gelmişti. Nitekim firmanın eski işleri hakkında bilgi veren 1965 tarihli bir belgede, FNN'nin o yıla değin 18 mukavele ile toplam 9 milyon TL'lik iş yaptığı, bunun da yüzde 92'sinin akaryakıt işi olduğu belirtilmekteydi. Firma, bu alandaki müşavirlik hizmetlerinde kullanılmak üzere kendi bünyesinde yabancı personel de bulundur-



**Necati Akçağlılar**

**F**eyyaz, Nihat, Necati (FNN) adlı şirketimizde bir iki iş yaptıktan sonra müteahhitlerle işler dolayısıyla çatışmaya başladık. Bunlar, mühendislerle müteahhitlerin doğal çatışmasıydı. Oysa bizim daha serbest çalışabilmemiz ve daha önemli projelere bakabilmemiz gerekiyordu. Hem mühendislik, hem Tekfen işliyordu. Bir müddet sonra baktık ki iki alan tam uyuşmuyor birbiriyle. Dolayısıyla onlar arasında bir probleme düşmemek üzere mühendislik şirketimizin inşaat şirketinin şubesi olmasına karar verdik. Böylece tek bir isim olarak her iki işi de yapmış olacaktık. O şekilde büyüdük, ilk büyümemiz böyle oldu.<sup>2</sup>

**M**ersin'de kurulan Ataş Rafinerisi, 1960'lı yılların başlarında Tekfen için önemli bir iş potansiyeli oluşturmuştu. Necati Akçağlılar'ın (sol sayfada, sağdan üçüncü) kişisel çabaları sayesinde rafineriyi inşa eden Foster Wheeler şirketiyle kurulan yakınlık, Tekfen'in taşeron olarak adı geçen firmaya birçok farklı alanda hizmet sunmasını sağlamıştı. Tekfen'in üstlendiği yükümlülükleri –uzmanlık alanı olmasa dahi– organize etme yeteneği, Foster Wheeler'in mozaik yer döşemesi imalatından bahçe düzenlemesine, sıkıştığı her noktada Tekfen'den yardım istemesine yol açmıştı. Solda, Ataş Rafinerisi lojmanlarının bahçe düzenlemesini yapan Tekfen işçileri.

**T**ekfen'in kendi başına gerçekleştirdiği ilk petrol boru hatlarından biri de Mobil'in 1960 yılında Adana yakınlarındaki Bulğurdağı'nda açtığı petrol kuyularının 4,5 inç çapında ve 10 km uzunluğundaki toplama hatları (karşı sayfada) ile Kürkan-Pirinçlik arasında inşa edilen 8 inçlik boru hattı (aşağıda) idi. O yıllarda şirketin sahip olduğu sınırlı donanım ve tecrübe ile inşa edilen bu boru hatları, Tekfen'in sonraki yıllarda üstleneceği daha büyük projeler için bir hazırlık mahiyetindeydi.

maktaydı. Örneğin 1964'te İpraş'a hitaben firmanın yeterliliğini göstermek üzere hazırlanmış bir belgede, FNN'nin istihdam ettiği William Hunt hakkında şu bilgilere yer veriliyordu:

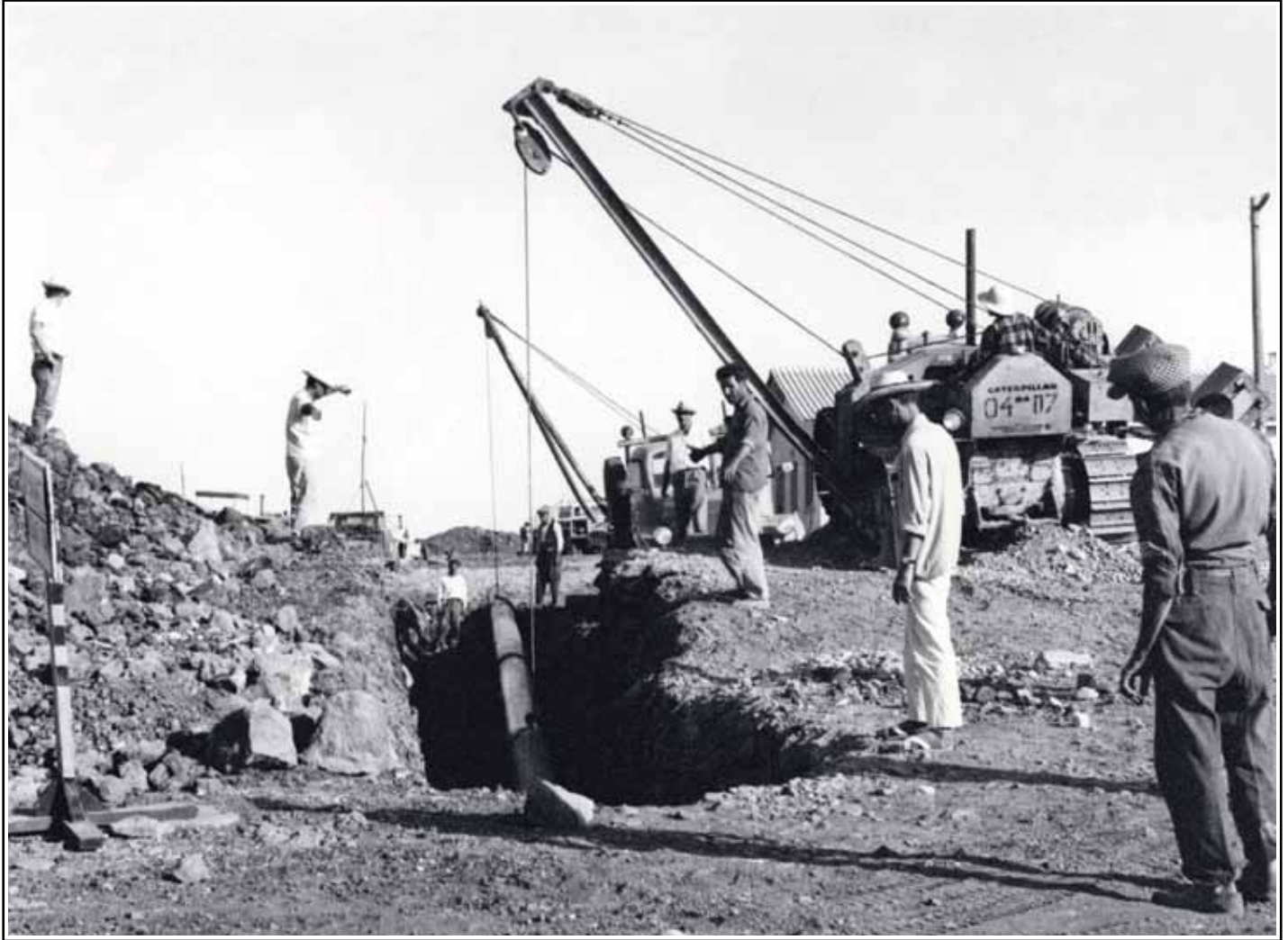
*Şirketimizin ifa etmekte olduğu akaryakıt tesisleriyle alakalı müşavirlik ve inşaat işlerinde halen istihdam etmekte olduğumuz Mr. William Hunt, bu işin ifasına da bizzat nezaret edecektir. Mr. Hunt, sekiz seneden beri Türkiye'nin muhtelif mahallerindeki boru hatları inşaatına nezaret etmiş veya müşavirlik yapmıştır. Boru ve tank kaynağı mevzusunda ihtisas sahibi olup, kaynağın röntgenle muayenesi ameliyesini sonuna kadar yürütebilecek kapasitededir.*

FNN'nin kendi içinde çıkar çatışması yaşadığı olay, işte böyle bir akaryakıt tesisi

projesinde meydana geldi. FNN, 1950'li yılların sonlarına doğru Erzincan-Erzurum NATO akaryakıt boru hattının proje müşavirliğini almış ve 23 Mart 1960 tarihinde Bayındırlık Bakanlığı'na gönderdiği bir mektuba göre söz konusu boru hattının proje işlerini, taahhüt edilen zamandan yaklaşık iki ay önce tamamlamıştı:

*İşi ihale mevsimine yetiştirmek ve vekâletinize iyi bir iş vermek üzere firmamız munzam ekip ve mesai ile çalışarak vecibelerini yerine getirmek için elinden gelen gayreti sarf etmiş bulunmaktadır.*

Proje kısmının tamamlanmasından sonra, boru hattının inşaat kontrolü ve danışman mühendislik işleri de 50.685 pound karşılığında FNN'ye ihale edildi. Ancak hattın pompa istasyonları ile ilgili bölümünde bir sorun baş gösterdi. Söz konusu istas-



Biz Mersin Rafinerisi'nde epey itibar kazandık. Dedim ya, en iyisini yapmaya çalış, muhakkak fark edilirsin.



Nihat Gökyiğit

**A**taş Rafinerisi'nin inşası sırasında proje müdürü bir gün bana mozaik işlerini ayrı bir müteahhide verdiklerini, ancak başarılı oluna- madığını söyledi ve bu işi bizim yapmamızı teklif etti. Bunun bizim işimiz olmadığını söyledimse de, "Olsun, yaparsınız" dedi. Gittim, Ankara'da mozaikçilerin kahvesini arayıp buldum. Silme makinesi yapan adama gittim, bütün makine- nelerin siparişlerini verdim. Öyle bir neticeye getirdik ki işi, proje müdürü beni çağırdı ve "Bravo, siz bu işi istemediniz ama en güzelini yaptınız" dedi. Bize yüzde 10 genel masraf üstüne yüzde 15 müteahhit kârı verdi. Ha bire bir iş teklif ediyor, "İstedığiniz gibi alın, getirin, yapın" diyordu. Yine bir gün beni çağırdı, bir peyzaj işi önerdi. "Biz onu hiç bilmeyiz, burada mahcup edebiliriz" dedim. İsrarla, "Siz bir bileni getirirsiniz" dedi, kabul ettim. Ankara'ya gel- dim, Almanya'da peyzaj okumuş ve İmar Bakanlığı'nda çalışan biri olduğunu söylediler. Çağırdım, işi önerdim, haftanın iki günü, hafta sonu Mersin'de olacağını söyledim. Birlikte çalıştık, tüm fidanları çı- kardık. Sonra iki araba farklı isti- kametlere gitti, bu fidanları topladılar. Her şey süratle yapılıyordu. Orada bir fidanlık yaptık. O kadar iyi oldu ki, bütün okullardan oraya bitki cinslerini görmeye gelmeye başladılar. Böylece hiç bilmedi- ğimiz bir işi de yapmış olduk.

Biz Mersin Rafinerisi'nde epey itibar kazandık. Oranın Ameri- kalı ana müteahhidi daha sonra Ereğli'nin de müteahhittliğini aldı. Bizi çağırdılar, iş vereceklerini söylediler. 12 tane tek kişilik, 24 tane üç-dört kişilik ev, 500 kişilik yatakhane, 1200 kişilik yemekha- ne, vs. Dedim ya, en iyisini yapma- ya çalış, muhakkak fark edilirsin.

yonların yapımını Kadri Veziroğlu firması almıştı ve FNN ile bu şirket arasında daha önceden gelen bir müşavirlik anlaşması bulunuyordu. Bu durumda, işi denetleyecek olan kontrol firmasının, aynı zamanda müteahhidin iş ortağı olması gibi bir durum ortaya çıkıyordu ki, bu durum hukuken mümkün değildi. FNN, ihaleden men edilmemek için hemen Veziroğlu ile olan anlaşmasını iptal ettiyse de, bu koşullarda işi alması mümkün olmadı. Bu örnek, FNN'nin bir yandan devlete, diğer taraftan müteahhitlere müşavirlik hizmeti vermesinin doğurduğu çelişkiyi ve getirdiği kısıtlamaları ortaya koyuyordu.

Necati Akçağlılar'a göre, aynı işte yaşanan bir başka sorun da, söz konusu boru hattının projeleri FNN tarafından yapıldığı için, Tekfen'in inşaat ihalesine katılmasına izin verilmemesiydi. Yaşanan bu sıkıntı, ortakların bundan sonra dikkatlerini daha çok bütçe açısından daha tatmin edici olan inşaat işlerine yönlendirmesinde ve Tekfen İnşaat'ın FNN karşısında daha öne çıkmasında önemli bir rol oynayacaktı. Daha sonraki yıllarda da FNN giderek eriyecek ve Tekfen İnşaat'ın bir parçası haline gelecekti.

*İlk aldığımız devlet işi, mühendislik firması olarak yaptığımız Erzincan-Erzurum boru hattının projeleriydi. O projelerle sonra ihaleye çıktık, ama projelerini yap-*

*tiğimiz için bizim ihaleye girmemize müsaade etmediler; o bakımdan da şirketi ayırmak zorunda kaldık. Eğer onu müstakil bir vaziyete bırakmak imkânını elde etmezsek, inşaat şirketiyle de artık fazla iş yapamayız, diye düşündük. Ondan sonra ağırlık inşaata geçti. Bir boru hattı veya tank tesisi inşaatı on-yirmi milyon dolar gibi rakamlarla giderken, mühendislikte onun onda biri olurdu. Bu bizi hem tatmin etmiyor, hem de ilerlememize imkân vermiyordu. Bu yüzden mühendisliği şube olarak kullandık ve her iki şapkeyi de giyme imkânını elde ettik.*

1960'ların başında Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit, Necati Akçağlılar üçlüsü faaliyet alanlarını daha çok inşaat alanına yönlendirmeye karar verdiğinde, Türkiye'de sıkıntılı günler yaşanıyor. Siyasi bakımdan, iktidarla muhalefet arasında büyük gerginliklere sahne olan 1959 yılından sonra siyasi çekişmeler 1960'ta daha da artmış, DP'nin muhalefete karşı gerek Meclis içinde, gerek Meclis dışında neredeyse totaliter boyutlara ulaşan uygulama ve yaptırımlarına karşı halk arasında büyük bir tepki oluşmuştu. Özellikle üniversite öğrencileri, DP'ye karşı örgütlü ve büyük eylemleri, mitingler, gösteriler birbirini izlerken, ordu içinde de DP iktidarına karşı alttan alta büyüyen muhalefet açığa çıkmaya başlamıştı. Artık iktidara karşı bir aske-



Nihat Gökçü

**2** 7 Mayıs ihtilali olduğu zaman ben Mersin rafinerisindeyim. Radyolar herkesin işini bırakıp evine çekilmesini söylüyor, ihtilal işaretileri veriliyordu. Hemen arabaya binip şehre indim, vilayete gittim; ihtilal olduysa vali bilmeliydi. Valinin makamında bir albay oturuyordu. Radyodan böyle bir haber geldiğini söyledik. Albay dedi ki: “Ben radyo haberleri ile emir almam. Herkes işinin başına geçsin, aksi bir şey olursa biz sizi haberdar ederiz.” Daha ihtilal belli değildi, onlara durumu idare etmeleri söylenmişti. İşin ucunun nereye gideceği bilinmiyordu. Tereddüt devam ediyordu. Döndüm tekrar, çalışmaya başladık. Sonra radyodan daha kesin bir talimat geldi. İş durdurduk. Ankara’ya gitmek istiyordum, başka şantiyelerimiz vardı, oradaki insanların yemesi içmesi vardı, birtakım kararlar almamız gerekiyordu, nasıl idare edecektik? Tekrar gittim, işi durdurduğumuzu, ama insanların birtakım ihtiyaçları olduğunu söyledim, bunun için bir yol kâğıdı istedim. Yola da çıkamıyordunuz. Bana inşaat ile ilgili bir yol izni verdiler, o izinle şantiyeye uğradım, doğru Ankara’ya gittim.

27 Mayıs hadiselerinde bankadan para almak zordu, ama biz ne yapıp ettik, maaşları ödedik. Tekfen’de ne olursa olsun çalışan maaşları ödenir. Bu işi hiçbir zaman bozmadık. İşçiyeye o güveni kaybettirmedik. O dönemde işler sekteye uğradı. Herkes birbirini ihbar ediyordu. Müfettişler geliyor, çay bile içmiyor, bunu bile rüşvet gibi algılıyorlardı. Allah’a şükür başımıza bir dert gelmedi, ama çok zor günlerdi.

27 Mayıs hadiselerinde bankadan para almak zordu, ama biz ne yapıp ettik, maaşları ödedik. Tekfen’de ne olursa olsun çalışan maaşları ödenir.

ri hareket kaçınılmaz görünüyordu. Nihayet 27 Mayıs 1960 günü Orgeneral Cemal Gürsel’in önderliğinde kurulan Milli Birlik Komitesi, yönetime Türk Silahlı Kuvvetleri adına doğrudan el koyduğunu açıklayarak askeri bir darbe gerçekleştirdi.

Bu hareket, siyasi olduğu kadar ekonomik bakımdan da Türkiye’ye yeni bir yön verdi. Menderes hükümetinin 1950’lerin ilk yarısında, uluslararası ortamın da uygun koşullar ortaya koymasıyla sağladığı büyüme, on yıllık iktidarının sonlarına doğru tümüyle tersine dönmüş ve Türkiye kendini büyük bir borç batağının içinde bulmuştu. İlk iktidar yıllarında Türkiye’ye akan dış kredilerin önce giderek azalması, sonunda da durma noktasına gelmesiyle büyük bir döviz sıkıntısı baş göstermişti. Tarımsal ürünlerin dünya pazarında talep görmemesi yüzünden ihracat gelirleri azalan ve bütçe açığını dış krediler yoluyla kapatamayan hükümet, 1958’de büyük bir devalüasyon yapmak zorunda kalmıştı.

Döviz sıkıntısı, yerli sanayi üretiminin henüz emekleme safhasında olduğu ve hemen her alanda dışa bağımlı olan ülkede hem ciddi fiyat artışlarına yol açmış, hem de hammadde temininde yaşanan problemler nedeniyle üretimin düşmesine neden olmuştu. DP iktidarı sayesinde traktöre kavuşan çiftçi yakıt yokluğu yüzünden neredeyse hasat yapamaz hale gelmişti.<sup>3</sup>

Hayat pahalılığı alıp yürümüştü. Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı tarafından açıldığına göre Türkiye’nin dış borçları 1959 yılında rekor seviyeye, 400 milyon dolara ulaşmıştı.<sup>4</sup> Ama tüm bu sıkıntılara rağmen ekonomide hesap kitap unutulmuş, günü kurtarma çabası, seçmene şirin görünme hevesi yüzünden hükümetçe ciddi önlemlere başvurulmamıştı.<sup>5</sup>

27 Mayıs’ta yönetime el koyan askeri rejim, öncelikle ekonomideki bu çarpık görüntüyü düzeltmeye yönelik önlemler almaya girişti. Ekonomi için örnek alınan model, artık DP’nin kendi söylemiyle “Türkiye’yi küçük Amerika” yapmaya yönelik serbest piyasa modeli değil, ülkenin elindeki sınırlı kaynakları sanayinin gelişmesi ve dış dünya ile rekabet edebilir bir seviyeye gelmesi için en optimum şekilde kullanmaya yönelik “planlı ekonomi” modeliydi. Bu modelin ana fikri, çeşitli alanlardaki iç üretimin, dış rekabetle baş edebilir bir seviyeye gelinceye kadar gümrük duvarlarıyla korunması düşüncesiydi. Hangi sektörlerin öncelikli olarak ele alınacağı, yatırımların hangi alanlara yöneltileceği, sanayiye desteklemek için hangi önlemlerin alınacağı gibi konular ise, 1961 Anayasası ile kurulacak Devlet Planlama Teşkilatı tarafından beşer yıllık planlar halinde belirlenecekti.

İlk kez 1963’te uygulamaya konulan ve 1980’li yılların başına kadar devam eden





planlı ekonomi döneminin sanayileşme bakımından Türkiye'ye kazandırdıkları göz ardı edilemez. Bu dönem, devlet himayesindeki belirli alanlarda hem kamu sektörünün, hem de özel sektörün çok sayıda yeni yatırımına sahne olacak, bu iki sektör arasında yeni bir işbölümü ortaya çıkacaktı. Bu işbölümüne göre büyük sermaye gerektiren demir-çelik, petrokimya ve diğer ara malların üretimi devlet tarafından

gerçekleştirilirken, özel sektör daha çok tüketim mallarına yönelecek, bu arada çok sayıda yabancı yatırımcı da yerli ortaklarla birlikte yatırıma girişecekti.

Özetlemek gerekirse, 1960'lı yıllar hem ağır sanayi, hem de orta ve hafif sanayi bakımından birçok yatırıma sahne olacak, bu da Tekfen gibi müteahhit firmalar için yeni bir çalışma alanı oluşturacaktı.

Diğer yandan Türkiye'nin sanayileşme yolunda gösterdiği bu çaba, başta NATO olmak üzere dış kaynaklar tarafından da desteklenecekti. Örneğin NATO Bakanlar Konseyi, 5 Mayıs 1962 tarihli toplantısında, "Türkiye'nin iktisadi kalkınmasını sağlamak için gösterdiği gayretlere imkânları uygun olan NATO üyesi devletler de katılacaktır" şeklinde bir karar alacak ve bu yardımların hazırlanmakta olan beş yıllık kal-

## Özel sektörün önündeki engel: Döviz sıkıntısı

FNN, Erzincan-Erzurum NATO akaryakıt boru hattı proje müşavirliği işinde kullanılmak üzere 1959 yılının Eylül ayında Bayındırlık Bakanlığı'ndan, Amerika'dan getirilmek üzere 2 adet teksir makinesi, 1 adet termo-fax fotokopi makinesi (ve kâğıtları), 1 adet Dodge kamyonet ve 1 adet Plymouth *station wagon* otomobil için izin istedi.

Ama o günler, Türkiye'nin döviz kasasının bomboş olduğu günlerdi. Yurtdışından getirilecek kırtasiye malzemesi için bile döviz tahsisi almak gerekiyordu ve bu da hiç kolay değildi. Nitekim Plymouth otomobil için gereken permi aynı ay içinde geldiyse de, Dodge kamyonetin ithali için gereken permi ancak 25 Kasım 1959 tarihinde alınabildi. Ne var ki bu kez ithalatta yaşanan problemler yüzünden otomobili 15 Mayıs 1960 tarihine kadar getirmek mümkün olmadı. Dodge kamyonet de 28 Nisan 1960 tarihinde hazır olduğu halde perminin süresi dolduğu için yurda sokulamadı.



Bu süre içinde firma, bakanlık ve üretici şirketler arasında onlarca mektup gelip gitti; bürokrasinin çarkları ağır ağır işledi. Sonunda istenen tüm malzeme ve araçlar temin edildi. Ama malzemeler geldiğinde, proje çoktan bitirilmiş ve teslim edilmişti.



### Necati Akçağınlar

**D**evletle en büyük sorunlarımız bürokrasi konusunda yaşandı. Malzeme geldiğinde gümrükten çekmek meseleydi. Bizim çok geniş imkânlarımız olmasına rağmen, NATO projeleri gümrükten muaf olmasına rağmen, epey sıkıntı çektik. Buna karşın avantajlı olduğumuz konular da vardı. Para NATO'dan geliyordu; makineler de yine aynı kanaldan temin ediliyordu. O zamanlar müteahhit de azdı, NATO tesisleri yapan üç tane müteahhit ya bulurdunuz, ya bulamazdınız o zamanlar.<sup>6</sup>

## O zamanlar müteahhit çok azdı, NATO tesisleri yapan üç tane müteahhit ya bulurdunuz, ya bulamazdınız o zamanlar.

kınma planı ile uyumluluğunu sağlamak üzere bir heyet oluşturacaktı. NATO'nun bu kararı basın tarafından, "meyvesiz iç politika çekişmelerinden yaka silken milletin" yüzünü güldüren önemli bir gelişme olarak değerlendirilecekti.<sup>7</sup>

Türkiye'deki NATO yatırımları, 1950'lerin sonlarına doğru artık eski ivmesini kaybetmiş olsa da, henüz sona ermiş değildi. 1958 yılının son günlerinde, İzmir'deki NATO Taktik Hava Komutanı Tümgeneral Edward W. Suarez'in yaptığı açıklamaya göre de, özellikle havaalanı yatırımlarının bir süre daha devam etmesi kaçınılmazdı. NATO komutanına göre geliştirilen yeni silahlar yeni prensipler yaratıyor, askeri gücün etkili olabilmesi için kuvvetlerin yüksek hareket kabiliyetine sahip olması giderek önem kazanıyordu. Bu yüzden yarın için bugünkünden çok daha fazla meydana ihtiyaç olacaktı ve Müttefik Yüksek Komutanlığı Karargâhı tarafından yapılan plan dahilinde yeni projeler gündeme gelecekti.<sup>8</sup>

Nitekim Tekfen'in 1960'lı yılların ilk yarısında yaptığı işlere bakıldığında, NATO projelerinin bedel bakımından olmasa bile, sayıca ağırlığının devam ettiği görülür. 1960-1965 yılları arasında gerçekleştirilen 17 NATO projesinin bedeli yaklaşık 67 milyon liradır ve bu yıllar arasındaki toplam 146 milyon liralık ciro içindeki payı yüzde 45'ten fazladır. Ancak 1965 yılından sonra NATO projelerinin ağırlığı bir anda düşer ve yerini sınıai inşaat işlerine, özellikle de boru hattı ve petrokimya tesislerine bırakır. Tekfen'in 1960'lı yılların ikinci yarısında gerçekleştirdiği işler arasında, 1965-1967'de Tevfik Kuyuş ile birlikte inşa edilen Çatalca-İstanbul akaryakıt boru hattı hariç tutulacak olursa, hiçbir NATO projesi yoktur.

Tekfen'in 1960'lı yıllarda yıldızının parladığı işlerin başında, Ereğli Demir-Çelik Fabrikaları (Erdemir) için yapılan işler gelir. Erdemir, Türkiye'nin o güne kadar ithalat yoluyla karşılanan yassı haddelenmiş demir-çelik ihtiyacını karşılamak

**T**ürkiye'nin haddelenmiş yassı demir-çelik ihtiyacını karşılamak üzere 1961 yılında inşasına başlanan Ereğli Demir-Çelik Fabrikası'nda Tekfen'in üstlendiği ilk işler, fabrika sahası içindeki drenaj, yol ve park gibi düz inşaat işlerinden ibaretti. İlerleyen aşamalarda Foster Wheeler firmasının taşeronu olarak çeşitli lojman, yatakhane, yemekhane, okul, misafirhane ve ofis binası işlerini de üstlenen Tekfen, söz konusu proje çerçevesindeki en kapsamlı işini fabrikanın soğutma ve kullanma suyunu temin eden Gülüş Barajı'nın yapımı ile gerçekleştirecekti.





üzere, Menderes hükümetinin son icraatlarından biri olarak 28 Şubat 1960 tarihinde çıkartılan özel bir yasayla kurulmuştu. Sermayesinin yüzde 49'u devlete, yüzde 51'i özel şahıslara ait olan fabrikanın temeli 1961 Haziran'ında atılmış, 15 Mayıs 1965 tarihinde de tesis fiilen işletmeye alınmıştı. Yapımında büyük miktarda Amerikan

kredisinin kullanıldığı ve Amerikalı danışmanların görev aldığı Erdemir, toplumun moralini yükselten değerlerden biri olmuştu.<sup>10</sup>

Tekfen'in bu dev tesisin inşası sırasında üstlendiği ilk işler, 1962 yılında, tesis sahası içinde saha drenajı, yol ve park sahaları inşaatı ve beton otopark sahaları gibi fazla uzmanlık gerektirmeyen, düz inşaat işleriydi. Ardından 1963'te Foster Wheeler'ın taşeronu olarak 36 ev, 28 yatakhane, 3 yemekhane, 1 okul, 1 misafirhane, 1 ofis ve ambar, 2 atölye, 2 baraka, 44.168 m<sup>2</sup> asfalt yol inşaatı ve 59.973 m<sup>2</sup> çevre düzenlemesinden oluşan daha geniş bir proje gerçekleştirildi. Söz konusu proje kapsamında, aynı zamanda 750 metre uzunluğunda ve 50 metre genişliğinde bir uçak pistinin temel, tesviye, sıkıştırma, asfalt kaplama, beton apron ve işaretleme işleri de bulunuyordu. İşte bu pist, o yıllarda yurdun dört bir tarafına dağılmış olan şantiyeleri daha rahat dolaşabilmek için ilk uçaklarını satın alan Tekfencilerin talihsiz bir kazasına sahne olacak, ancak uçakta bulunan Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit bu kazadan yara almadan kurtulacaktı.

Ereğli Demir-Çelik Fabrikaları için bu dönemde yapılan son iş, fabrikanın soğutma ve kullanma suyu ihtiyacını temin etmek üzere Gülüş Irmağı üzerine beton ağırlıklı bir baraj yapılmasıydı. 1963 yılında yapımına başlanan ve 1966 yılında tamamlanan baraj 175 metre uzunluğundaydı. 13,5 metre yüksekliğindeki gövdesi 52 bin ton beton kullanılarak inşa edilmişti ve 6,2



## 1960'lı yıllarda NATO yardımları ve Türkiye

**N**ATO, başından beri esas olarak bir askeri ittifak olmakla birlikte, 1950'lerin ikinci yarısında ekonomik işbirliğinin önemli bir soğuk savaş unsuru olduğunun anlaşılmasından sonra aynı zamanda bu yönde bir özellik kazanmış ve müttefikler arasındaki ekonomik işbirliğini destekleyen bir yapı haline gelmişti. Böylece NATO üyeleri kendi aralarında müşterek menfaat alanları oluşturmaya başlamışlar, hatta 1957 yılında ittifakın ortak çıkarlarıyla ilgili ekonomik konuları incelemek ve raporlar hazırlamakla görevli bir komite kurmuşlardı. Bu paralelde NATO'nun iki fakir ülkesi, Yunanistan ve Türkiye'nin uzun vadeli kalkınma gayretlerini hızlandırma yönünde bir görüş belirmiş ve bu iki ülkeye askeri yatırımlar dışında uzun vadeli kredi yoluyla dış yardım sağlama kararı verilmişti. Plana göre söz konusu yardım, NATO'nun yüksek refaha ulaşmış üyelerinden, Dünya Bankası'ndan, Milletlerarası Para Fonu'ndan ve OECD gibi uluslararası iktisadi teşekküllerden gelecekti.

*Türkiye, en geri kalmış NATO üyesidir. Hiç şüphe yok ki NATO, güneydoğu kanadı Türkiye'den vazgeçmek niyetinde değildir. Dolayısıyla Türkiye'yi kuvvetli görmek istemektedir. Bir memleketin de yalnızca toprak, uçaklar, tanklar ve roketler yığmak suretiyle kuvvetlendirilemeyeceği hiç kimsenin meçhulü değildir. Türkiye'nin NATO'nun arzulanığı mükemmeliyette bir savunma seviyesine ulaşması, sıhhatli bir ekonomik esas yaratılmadan mümkün olamaz. İşte Türkiye'ye akıtılacak NATO iktisadi yardımının felsefesi budur.<sup>9</sup>*





Nihat Gökyiğit

**E**reğli Demir-Çelik Fabrikası kurulurken ilk ihalelerden drenaj sistemi üzerimizde kaldı; yani yeraltı, su, kanalizasyon sistemleri vs. Müzakereleri yapıyoruz, iş bizim üzerimizde kaldı gibi, ama daha kesinleşmemiş. Bütün teçhizatı hazırladık. Boyadık, tamir ettik, elden geçirdik, ilave teçhizatın tedarikine geçtik. Aynı zamanda şantiye şefi ve kadrosu tespit edildi. Bir gün öğleden sonra mukavele imzalanır imzalanmaz makine ve teçhizat konvoy halinde yola çıkarıldı Ankara'dan. Bütün geceyi yolda geçirerek ertesi sabah şantiye şefimiz ve personeli fabrika sahasına vasil oldu. Ertesi sabah bizim makineler ulaşınca oradaki kontrol mühendisi sordu: "Kimin bu makineler?"; "Tekfen'in"; "Hangi iş acaba bu?"; "Şu iş; dün imzalanmış." Mühendis dedi ki, "Herhalde başka bir iş olması lazım, bizim haberimiz yok daha!" Bu kadar çabuk bir şantiye kurulabileceğini tahmin etmiyorlardı.<sup>11</sup>

**E**reğli Demir-Çelik tesislerinin soğutma ve kullanma suyu ihtiyacını karşılamak üzere 1963 yılında yapımına başlanan Güllüç Barajı, Tekfen'in bu alanda gerçekleştirdiği ilk ve tek çalışmaydı. Baraj inşaatının henüz tamamlanmadığı bir sırada gelen sel sularının şantiye alanını basması projeyi büyük sekete uğratmış, ancak üstün bir çabayla barajın 1966 yılında zamanlı bir şekilde tamamlanması mümkün olmuştu. Günümüzde kapasite yetersizliği nedeniyle devre dışı bırakılan Güllüç Barajı'nın görevini, yine aynı yörede inşa edilen Kızılca-pınar Barajı üstlenmiş bulunuyor.

**Mukavele imzalanır imzalanmaz makine ve teçhizat konvoy halinde yola çıkarıldı. Bu kadar çabuk bir şantiye kurulabileceğini tahmin etmiyorlardı.**

milyon metreküp su tutma kapasitesine sahipti. Proje başlangıçta her bakımdan yolunda görünüyordu. Bu, Tekfen'in ilk baraj tecrübesiydi ve "barajlar kralı" Süleyman Demirel'in 1965 seçimlerinde iktidara gelmesiyle daha da önem kazanan su yatırımları bakımından önemli bir referanstı. Ancak beklenmedik bir gelişme, projeyi büyük bir sıkıntıya soktu.

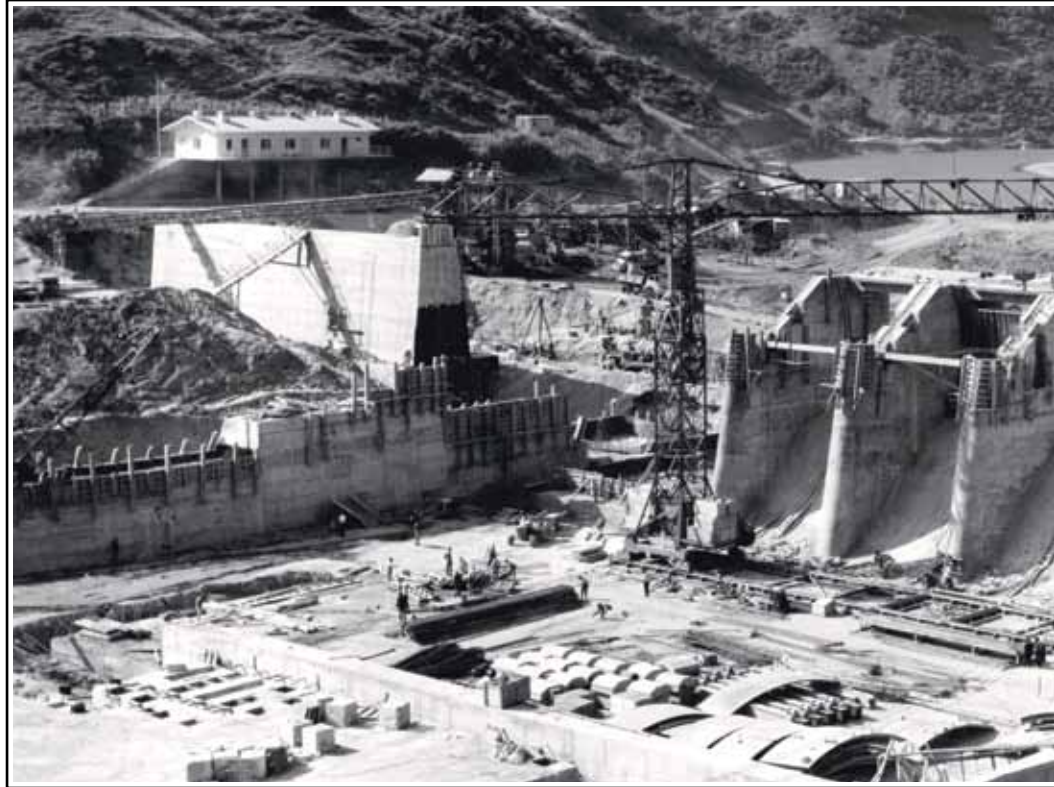
Güllüç Barajı'nın o günlerde şantiye şefliğini yapan Haldun Erkin'in notlarına göre, 11 Temmuz 1965 günü başlayan ve ertesi gün de kesintisiz bir şekilde devam eden yağmur, yapılan beton hazırlıklarını sekete uğratmış ve su seviyesinin tehlikeli bir biçimde yükselmesine neden olmuştu. Buna karşı geçici kapaklar tümüyle açıldığı halde, bir süre sonra derivasyon kanalındaki su yükselerek duvardan taşmaya ve batardoları<sup>12</sup> zorlamaya başlamıştı. Şantiye alanındaki işçiler, bulabildikleri her malzemeyle bentleri desteklemeye çalıştırlarsa da, sonunda şiddetli akıntı nedeniyle batardolar yıkılmış ve inşaat alanını su basmıştı. İnşaat alanındaki malzemelerin bir kısmı kule vinci ile daha yüksek yerlere taşınmıştı, ama o sırada vince giden elektrik hattının da kesilmesiyle tümüyle çare-

siz kalınmıştı. İki gün aralıksız devam eden yağmur nedeniyle iyice kabaran sel suları, malzemelerin çoğunun su altında kalmasına neden olmuştu. Haldun Erkin, firma merkezine yazdığı raporda üzüntülerini dile getirirken, "Yegâne teselli noktam can zayıyatının olmayışındır" diyordu.

Nihat Gökyiğit'e göre bu olay, Tekfen'in ilk gündün beri projelere gösterdiği titizlik ve her ihtimali göz önünde bulunduran tedbirli yaklaşımı sayesinde hafif atlatılmış, selin doğurduğu sonuçları telafi etmek mümkün olabilmişti.

*20 sene evvel Güllüç Barajı inşaatımızda, çok şiddetli bir yağışı takiben ancak 60-70 senede bir beklenen sel baskımına uğradık. Derivasyon su seviyesinin 6-7 metre altında, gövde temellerinde beton dökerken, pompalar dahil iş makineleri ve teçhizatın önemli bir kısmı su ve teressubat (tortu) altında kaldı. Ama biz, bazı aksaklıklar çıkabileceğini düşünerek işe başlarken aşağıdaki tedbirleri almıştık:*

*İnşası çok daha müşkül olmakla beraber, muhtemel bir sel karşısında emniyetli olacağı için derivasyon kanalını sağ sahilde-*



ki toprak zeminden kaya hafri gerektiren sol sahile çeken proje değişikliğini idareye kabul ettirmiştik.

O devirde çok müşkül ve lüks sayılmasına rağmen 10 km mesafeden şantiyeye teleks ve telefon bağlantısı kurmuştuk.

Yeterli teçhizat ve ekipman tedarikine ve sigorta poliçelerinin hazırlanmasına gereken itina'yı göstermiştik.

Bu tedbirler işe başlarken alınmamış olsaydı, afetten sonra günde 24 saatlik çok seri bir çalışma temposuna geçmek dahi, bu işi zamanında bitirmeye ve zararımızı önlemeye yetmeyecekti.<sup>3</sup>

1963-1966 yılları arasında Tekfen'in gerçekleştirdiği kayda değer projelerden biri de, İstanbul Küçükçekmece'de yapılan ve Türkiye'nin nükleer araştırma ve eğitim alanındaki ilk girişimi olan Çekmece Nükleer Araştırma ve Eğitim Merkezi idi. Türkiye Atom Enerjisi Kurumu'na bağlı olarak kurulan bu merkezde, nükleer teknolojilerin kazanılması ve uygulanması amacıyla çalışmalar yapılması planlanıyordu. 11 bölümden oluşan merkezde Tekfen'in



## Erdemir yolunda beklenmedik bir uçak kazası



**Feyyaz Berker:** 1963 yılıydı. Erdemir inşaatını biz almıştık. O zamanlarda THY'nin öyle her yere uçağı yoktu. Biz iki tane küçük uçak almıştık. Ereğli'ye de toprak bir pist yapmıştık. Projelere bakmak için bir gün Nihat'la ben atladık uçağa gittik. Nasıl olduysa tam indiğimiz sırada pilot pistin başındaki tümseğe çarptı tekerleği. Ben çarpacağımızı aklımın köşesinden bile geçirmiyordum. Farkında değildik, ama ilk anda bir tekerlek kopmuş ve biz dereye doğru gidiyorduk. Yanında da variller vardı. Kanat hızla çarptı, uçak dönmeye başladı ve durdu. Bir yandan benzin akıyor, bir yandan kapılar açılmıyordu. Sonunda açtık. İlk anda ben herhalde şokla, koşarak inmek yerine, çamura basmamak için yer arıyordum! Kaza basit gibi görünüyordu, ama uçağı görerseniz, darmadağın oldu.

**Nihat Gökyiğit:** İndik uçaktan, hiçbir şey olmamış gibi ofise gittik, açtık projeyi, çalışmaya başladık. Hiç unutmuyorum, arkamızdan polis geldi ve "Siz ne yapıyorsunuz burada? Önce gelin bir ifade verin!" dedi. O sırada Necati Ankara'daydı. Telefon açtık, diğer uçağı göndermesi için. Necati'nin tepkisi daha büyüktü. "Bizim aklımız gitti burada. İnsan gibi karayolundan kalkın gelin!" diye tersledi.

**Feyyaz Berker:** O zaman işlerin takibi uçakla oluyordu. Biz böyle şeylere para harcamaktan çekinmedik. Şantiyeden şehir merkezine teleks hattı bile kurmuştuk. Ulaşım, haberleşme bizim için önemliydi.

**Nihat Gökyiğit:** Üçümüz aynı anda uçmamaya gayret gösterdik hep. Ama galiba bir keresinde Ankara'dan gelirken o kuralı ihlal ettik.

**Feyyaz Berker:** Şimdi birlikte uçsak da fark etmez artık. Çok sağlam bir yapı kurduk. Şirketi teslim ettiğimiz profesyonellerimiz biz olmadan da başarılı olurlar.<sup>14</sup>

yapımını üstlendiği kısımlar arasında idare, kütüphane, sağlık fiziki, kimya laboratuvarı, çamaşılık, çöp gömme ve yakma, kalibrasyon ve lojman binalarının yanı sıra dahili yolların, kanalizasyon şebekesinin, tasfiye tesisatının ve içme suyu şebekesinin inşası bulunuyordu. İşveren Başkanlık Atom Enerjisi Komisyonu Genel Sekreterliği'nin 1966 tarihli iş bitirme belgesinde, Tekfen tarafından üstlenilen işlerin zamanında ve "memnuniyet verici bir şekilde" tamamlandığı belirtiliyordu.

Görüldüğü gibi, Tekfen'in 1960'larda yapımını üstlendiği işlerde yeni sanayi ve devlet yatırımlarının önemli bir payı vardı. Ancak firmanın bu tesislerinin kurulmasında üstlendiği görevler, yüksek uzmanlık gerektirmeyen, sofistike olmayan ve rekabete açık işlerdi. Öte yandan Tekfen,

aynı dönemde, asıl becerisini Türkiye'nin en hızlı yükselen sektörlerinden biri olan petrokimya alanında göstermeye başlamış ve bu sektörde bulunduğu işlerle sağlam bir yer edinmişti. Bundan sonraki büyüme stratejilerinde her zaman öncelikli bir yer tutacak olan boru hattı ve petrokimya tesisleri alanında gerçekleştirdiği ilk işler, Tekfen'in gösterdiği yüksek performans sayesinde, yeni projeler için referans teşkil edecek ve ona yeni kulvarlar açacaktı. 1960'larda bu sektörde Tekfen'in en önemli üç müşterisi İstanbul Petrol Rafinerisi A.Ş. (İpraş), Petkim ve Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) idi.

İpraş, 1930'lu ve 40'lı yıllarda bir kısmı özel sektör, bir kısmı da deneme mahiyetinde olmak üzere devlet eliyle kurulan küçük ölçekli bazı tecrübe rafinerileri bir ya-

na bırakılacak olursa, Batman ve Ataş'tan sonra Türkiye'nin üçüncü büyük rafinerisiydi. İstanbul'dan 80 km uzaklıkta, İzmit Körfezi'nin kuzey kıyısındaki Tütünciftlik bölgesinde kurulan rafinerinin kuruluş izni 1959 yılında, TPAO ve Türkiye'de akaryakıt dağıtım alanına faaliyet gösteren California Texas Oil Corp. (Caltex) ortaklığı tarafından alınmıştı. Yıllık kapasitesi 1 milyon ton olarak planlanan rafinerinin, hızlı bir sanayileşmeye sahne olan İzmit ve Marmara bölgesinin akaryakıt ihtiyacı dışında, sivil halkın ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin de petrol ürünleri gereksinimini karşılaması düşünülüyordu. Tesisin yüzde 51 hissesi TPAO'ya, geri kalan yüzde 49 hissesi ise Caltex'e aitti. Rafineri 23 Nisan 1960 tarihinde temeli atıldıktan 16 ay sonra, 24 Ağustos 1961 tarihinde devreye alınmış ve üretime başlamıştı.



Üçümüz dışında 4-5 mühendis bulunuyordu. Merkezde çok az elemanımız vardı; elemanlarımız daha ziyade şantiye tesislerindeydi.

Tekfen'in İpraş'a yaptığı ilk iş, 1965-1966 yılları arasında, Sapanca Gölü'nden rafineriye tatlı su taşınmasını sağlayacak yaklaşık 40 km uzunluğunda bir çelik boru hattının inşasıydı. Proje, boru hattının döşenmesi yanında Sapanca gölünün kenarına pompa istasyonu yapılması, gölün içine 210 metre boyunda emiş borusu uzatılması, gerekli pompaların montajı, elektrik hattının çekilmesi ve göl borusunun katodik korumasının yapılması gibi işleri de kapsıyordu. İhaleye toplam 68 firma katılmış, bunlardan aralarında Tekfen'in de bulunduğu yalnızca 5 tanesi yeterlilik alabilmişti. Yeterlilik alabilen diğer firmaların tamamı yabancıydı.

Tekfen'in söz konusu ihaleyi almak için yaptığı bazı yazışmalar, firmanın o günlerdeki durumu hakkında ilginç bilgiler



### Necati Akçağlar

**B**irinci yerimiz Kavaklıdere Sokak'taydı, numarasını hatırlamıyorum. Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaat Reisliği binasına yakın bir yerdedi, onlarla münasebetimiz olduğu için burayı seçmiştik. Burası düz bir apartman katıydı. Üçümüz dışında 4-5 mühendis bulunuyordu, arazide çalışan mühendislerimiz vardı esas olarak. Projelerimizi hazırlayıp sonra araziye yolluyorduk. Taşeron olarak yaptığımız işleri şirketin baş mühendisine tasdik ettiriyorduk, onlar uygun gördükten sonra inşaaata başlayıp bitirip teslim ediyorduk. Merkezde çok az elemanımız vardı; elemanlarımız daha ziyade şantiye tesislerindeydi. Esas müteahhidimiz mobilizasyona başlamak üzere gelmiş, makinelelerini, tesislerini getirmiş, kamplar yapmış, çadırlar kurmuş, barakalar yapmış; biz de bir tane küçük çadır kurmuşuz, çadır içinden taşeronluk hizmeti veriyoruz onlara. En çok kullandığımız araç vinçli kamyondur; bir kamyon, arkasında vinç var, indiriyor, alıyor. Sonra külliyetli miktarda boru hattı ve depolama işleri, ihaleleri aldık. Asıl açılmamız bundan sonra oldu.<sup>15</sup>

**B**atman ve Ataş rafinerilerinin ardından Türkiye'nin en büyük petrokimya tesisi olarak 1960 yılında yapımına başlanan ve yıllar içinde sürekli büyüyerek gelişen İstanbul Rafinerisi (İpraş), her köşesinde Tekfen'in izi olan tesislerden biridir. Tesis bünyesindeki yakıt tanklarının ve küre tankların çoğunun yanı sıra petrol boşaltma tesisleri, yollar ve boru hatlarının büyük kısmı Tekfen tarafından gerçekleştirilmiştir.



# İşveren gözüyle Tekfen

Tekfen'in daha 1960'lı yılların ilk başında gerçekleştirdiği boru hatları ve akaryakıt tesisleri, o günlerde bu tür hizmetleri verebilecek firma sayısının birkaç taneyi geçmediği Türkiye'de işverenler tarafından büyük takdirle karşılanıyordu. Örneğin Balıkesir Hava Meydanı Akaryakıt Çevre Boru Hattı projesinin tamamlanmasından sonra, 9. Hava Üs Komutanı Alb. Ahmet Dural tarafından Balıkesir'deki 9. Hava Üs Komutanlığı karargâhına yazılmış 4 Mayıs 1962 tarihli bir yazı, Tekfen'in çalışmalarından duyulan memnuniyeti şu şekilde dile getiriyordu:

*Tekfen İnşaat Limited Şirketi Balıkesir Hava Meydanı akaryakıt çevre boru hattı ile meydan-skreyper istasyonu arasında ceman 7500 metre boru hattı inşa etmiş ve meydan akaryakıt tesislerinin faaliyete girmesini temin etmiştir. Üssümüzdeki faaliyetleri esnasında disiplini, sürati ve kaliteli iş yapmaları ile dikkatimizi çekmiş ve takdirlerimizi kazanmışlardır. Ayrıca içerisinde yakıt mevcut boru hatlarının yeni tesislere irtibatı gibi hususi bir ihtisas isteyen bu işte gösterdikleri azami titizlik ve emniyet takdire şayandır. Tekfen firmasını bu çalışmalarından dolayı tebrik eder, ilerideki işlerinde de muvaffak olmalarını temenni ederim.*

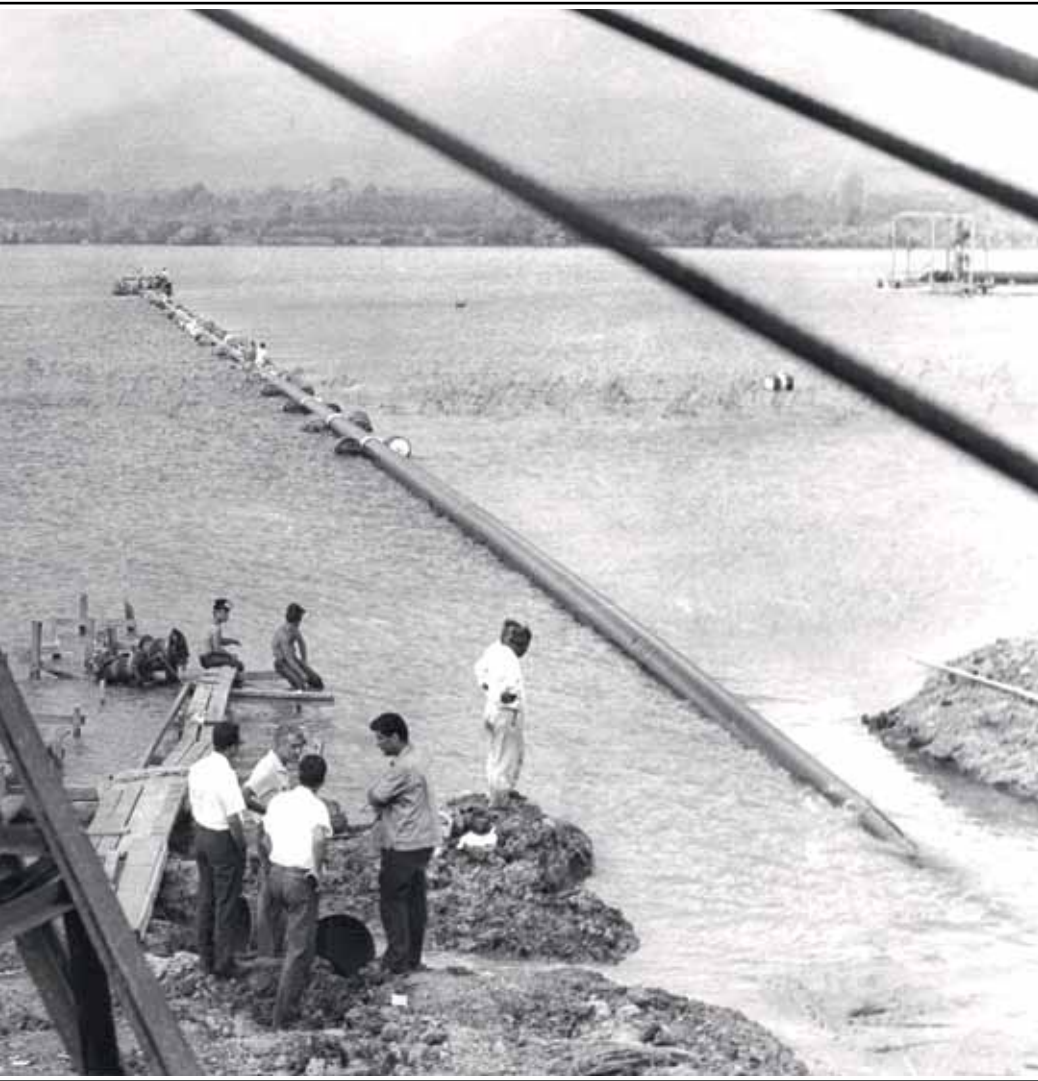
Aynı işle ilgili olarak, Petrol Ofisi Balıkesir Deposu Müdürü Naci Uydan da, takdirlerini 4 Mayıs 1962 tarihli referans mektubunda şöyle iletliyordu:

*Balıkesir Hava Meydanı çevre boru hattı ile meydan skreyper istasyonu arası boru hatlarını kısa zamanda inşa eden Tekfen İnşaat Limited Şirketi, meydana mevcut üç pompa istasyonunu da faaliyete sokarak meydan akaryakıt ikmalinin doğrudan doğruya tank çiftliğinden yapılmasını mümkün kılmıştır. Bu işin ifası esnasında Tekfen İnşaat Limited Şirketi tecrübeli elemanlar kullanmış ve işlerini yürütmekte azami gayreti sarf etmiştir. Şunu da tebarüz ettirmek icap eder ki, yakıt boru hatlarının kaynaklanması işinde kullandıkları metot ve bu gibi tehlikeli bir işte aldıkları emniyet tedbirleri ve gösterdikleri süratli ve disiplinli çalışma usulleri takdire şayandır.*



vermektedir. Örneğin İpraş'a hitaben yazılan 08.07.1964 tarihli mektupta, firmanın Türkiye'de boru hattı tesisatı işlerinin başladığı günden bu yana daimi olarak akaryakıt tesisi inşaatlarıyla iştigal ettiği, ayrıca Türkiye'deki belli başlı boru hatlarında çalışmış komple arazi ekiplerine ve hat yerini tespit ederek *as built* projelerini hazırlayabilecek topografya ekiplerine sahip olduğu belirtiliyordu.

Mektuba göre 8 yıldır Türkiye'de boru hatları konusunda çalışan Mr. William Hunt, özellikle boru ve tank kaynağı konusunda ihtisas sahibiydi ve kaynakçıların tamamının API sertifikası mevcuttu. Ayrıca şirket, boru hattı inşa etmek için gereken makine parkının yüzde 95'ine sahip bulunmaktaydı. Mektupla birlikte, bu makinelerin bir de listesi verilmişti:



## İpraş yönetiminden takdir

**T**ekfen, 1965 Mayıs'ında başlayan İpraş boru hattı inşaatını 1966 başında tamamlayarak başarılı bir iş ortaya koymuştu. Rafineri Müdürü Turgut Öğmen ve Genel Müdür J.P. Purcell'in imzasını taşıyan iş bitirme belgesi, Tekfen'in en önemli çalışma prensiplerinden üçünü, yani işini zamanında ve tam yapma, sistemli çalışma ve işini herhangi bir ihtilafa yol açmayacak şekilde, insan ilişkilerini gözeterek yürütme konularındaki hassasiyetini gözler önüne seriyordu:

*Sağanca Gölü ile Tütüncüçiftlik mevkii arasında yeraltı çelik boru hattı ile diğer ilgili tesislerin inşaatını taahhüt etmiş bulunan müteahhit Tekfen İnşaat Limited Şirketi, mezkûr işi zamanında ihtilafsız ve mukavele şartlarına tamamen uygun olarak tatminkâr bir şekilde ifa etmiştir.*

*Tekfen şirketinin mukavele mevzuu işin ifası esnasında gösterdiği rasyonel çalışma sistemi ve gerek şirketimiz alakalıları, gerekse mahalli makamlar ile olan münasebetleri her bakımdan takdire şayan bulunmuştur.*

İpraş yönetiminin işte bu memnuniyeti, iki firma arasındaki ilişkilerin bundan sonra giderek sıkılaşmasını sağlayacak ve Tekfen'i İpraş yönetiminin vazgeçilmez ter-cihlerinden biri haline getirecekti.

- Boru eğme makineleri (4" ve 8" için)
- Boru sarma makineleri (makineli ve elle sarılan tipte)
- Backhoe (Insley L8303 tipi 1 adet)
- Buldozer (CAT D8 ve CAT D7 tipi 2 adet)
- Boru çalışma teçhizatı (komple)
- Side-Boom (2 adet MD7 CAT dozerside boom ile 2 adet Mack ve 4 adet Mercedes vinçli kamyon)
- Vinç (1 adet lastik tekerlekli 15 tonluk Insley ile 1 adet Trojsi motorlu vinç/ dragline)
- Kamyon (kâfi adet ve kapasitede kamyon ve kamyonet)
- Hava kompresörleri (3 adet Ingersoll Rand 315 cfm ve 1 adet Atlas Copco 125 cfm)
- Drenaj pompaları (muhtelif ebat ve kapasitede)
- Otomatik kesme ve kaynak ağız açma makinesi (4 adet)
- Kaynak makineleri (40-400 amp. kapasiteli 7 adet Lincoln, 2 adet Hobart ve 1 adet Lister)
- Holiday dedektörleri (Tinker-Razor markalı 4 adet)
- Tecrübe pompaları (Frank Wheatley marka 120 kg/cm<sup>2</sup> kapasiteli 1 adet boru hattı tecrübe pompası)
- Beton karıştırıcı (muhtelif kapasitede 7 adet)

Görüldüğü gibi, Necati Akçağlılar'ın ifadesiyle tüm donanımın vinçli birkaç kam-yondan ibaret olduğu günler çoktan geride kalmış, firma önemli bir makine parkını bir araya getirmeyi başarmıştı. Eksik kalan toprak delme makinesi, hendek açma makinesi, röntgen makinesi ve *dead weight*

**1** 965 yılında Türkiye Petrol-leri Anonim Ortaklığı tarafından ihale edilen Batman-İskenderun Ham Petrol Boru Hattı, 1960'lı yılların başında işletmeye açılan Batman petrol sahasını İskenderun Körfezi'ne bağlamayı amaçlıyordu. O güne kadar Türkiye'de inşa edilen en büyük boru hattı olan proje, artık hemen tümüyle bu gibi alanlara yönelik Tekfen için de cazip bir iş fırsatı oluşturmuştu. Aşağıda, Necati Akçağlılar petrol tanklarının bulunduğu sahadaki çalışmaları denetlerken.



*tester* gibi araçlar ise, mektupta belirtildiği üzere, gereklikçe kiralama yoluyla temin ediliyordu. Mektupta ayrıca, firmanın boru hattı döşemek dışında pompa istasyonlarının inşa ve montajı bakımından da önemli bir tecrübeye sahip olduğu belirtiliyor, özellikle de Williams Brothers için inşa edilen 300 KVA'lık acil güç istasyonu ile Boğaz geçiş hattı için kurulan katodik koruma tesisatının önemli referanslar olduğuna dikkat çekiliyordu.

Yine Tekfen İnşaat Ltd. Şti. ile İpraş arasındaki yazışmalar arasında, 12 Ocak 1965 tarihli bir belge, Tekfen'in bu dönemde yabancı şirketlerle ilişkisini göstermek bakımından dikkat çekicidir. Söz konusu belgede, Tekfen'in Williams Brothers şirketiyle senelerden beri yakın ilişki içinde

olduğu ve halen bu şirketin Türkiye'deki temsilciliğini yaptığı, ayrıca boru hattının inşasıyla ilgili olarak İngiltere'de Willbros Ltd. Şirketi ile ilişki kurulduğu ve Necati Akçağlılar'ın gerekli anlaşmaları yapmak üzere yakında Londra'ya hareket edeceği belirtilmektedir. Bu örnek, bir bakıma Tekfen'in yabancı şirketlerle ortak hareket etme konusundaki açık görüşlü yaklaşımının bir yansımasıdır. Nitekim Tekfen gelecekte de bu stratejiyi hiç elden bırakmayacak, gerek donanım, gerek *know-how*, gerekse finansman yönünden eksikliklerini gidermek ve kendisini geliştirmek için yabancılarla işbirliğine girme konusunda hep tereddütsüz bir tavır sergileyecektir.

İpraş Su İsale Hattı projesinde Foster Wheeler, Brown and Root, Koch ve Techint



gibi dört büyük yabancı firmayla rekabet eden Tekfen, yaklaşık 6,2 milyon TL tutarındaki bir teklifle ihaleyi kazanarak 1965 Mayıs'ında işe başladı. Bir yandan boru hattının geçeceği güzergâh hazırlanırken, bir yandan da makine parkında eksik bulunan bazı donanımların temin edilmesi için gerekli girişimlere başlandı. Ne var ki ihtiyaç duyulan makinelerin bir kısmı sadece boru hatlarının döşenmesi işlerinde kullanılan özel cihazlar olduğundan, ithalat kotalarında yer almıyordu. Bu nedenle Tekfen bu makinelerin ithali için Resmi ve Hususi Sektör Yatırım Kotası'ndan 58.744 dolar tutarında tahsisat ayrılması talebiyle Maliye Bakanlığı'na müracaatta bulundu. Maliye Bakanlığı bu başvuru üzerine Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'ndan görüş bildirmesini istedi. Yapılan başvuru bü-







rokrasinin ağır çarkları içinde bir daireden öbürüne dolaşp dururken, Tekfen, Enerji Bakanlığı'na 2 Haziran 1965 tarihinde bir mektup yazarak, ithal edilmek istenen makinelerin niçin gerekli olduğunu şöyle anlatmaya çalışıyordu:

*İthal etmek istediğimiz bu makineler bu işle ilgili olmakla beraber, Maliye Bakanlığı'na da arz etmiş olduğumuz veçhile son beş yıl zarfında yaptığımız 165.000.000 TL'lik inşaat taahhütününün 102.000.000 TL'lik, yani yüzde 61 nisbetindeki kısmını pipeline ve akaryakıt tesislerinin teşkil etmesi ve bunun da şirketimizin bu sahada ihtisas sahibi olduğu*



*anlamına geleceği bir yana, bu makinelere sahip olursak yakın bir tarihte TPAO tarafından inşaatı ihale edilecek olan Batman-İskenderun boru hattı ihalesinde veya petrol müstahsili diğer şirketlerin yaptracakları pipeline inşaatlarında yabancı firmalar meyhanında şans kazanmış olacağız.*

*Yukarıda arz ettiğimiz bu hususlar nazarı itibara alınarak döviz tahsis müracaatımızın teyidini arz ve rica ederiz.*

Bu satırlar, o günlerdeki Tekfen'in, geçmişte olduğu gibi, gelecek planlarında da boru hattı ve akaryakıt tesislerine verdiği önemi göstermesi bakımından anlamlıdır. Nitekim Tekfen'in aynı tarihlerde bakanlıklara gönderdiği bazı bilgi notlarında firmanın pipeline işinde Türkiye'deki tek firma olduğu ve bundan ötürü petrol arama şirketleri tarafından özellikle tercih edildiği, kardeş kuruluşu olan FNN'nin de benzer bir şekilde o güne kadar yaptığı 9 milyon TL'lik işin yüzde 92'sinin akaryakıtla bağlantılı olduğu belirtiliyor, petrol sanayisindeki gelişmelerin boru hatlarının önemini artırdığı ve bu işlerin "ecnebi müteahhitler"e gitmesi halinde uğranacak döviz kayıplarına karşı bir Türk firması olarak söz konusu donanımların getirilmesinin büyük önem taşıdığı vurgulanıyordu.

*Biz boru hattı ve akaryakıt tesisleri inşaatına müsait diğer makinelere sahibiz. Bunlar da gelirse artık Türkiye'de her türlü boru hattı ihalesine girebiliriz. Gaye, seneye ihaleye çıkacak olan Batman-İskenderun boru hattı işine intizar için Türkiye'de tutunmaktır.*

Tekfen'in bu çabaları sonuçsuz kalmadı ve Enerji Bakanlığı, Tekfen'in argümanlarını haklı görerek 4 Haziran 1965 tarihinde, gerekli makinelerin ithali için döviz tahsisini uygun gördüğünü bildirdi. Böylece Tekfen, bir sonraki adımda Türkiye'nin ilk büyük çaplı petrol boru hattı projesi olan Batman-İskenderun boru hattı ihalesine makine parkını biraz daha geliştirmiş olarak girdi.

1965 yılında ihaleye çıkarılan Batman-İskenderun Petrol Boru Hattı, Batman, Diyarbakır ve Sarıl bölgesinde üretilen ham petrolün Dörtöl üzerinden İskenderun Körfezi'ne aktılarak, buradan gemilerle tüketim noktalarına ulaştırılmasını hedefliyordu. 493 km uzunluğundaki hat, kendisinden önce yapılmış bazı küçük ölçekli yerel ağlar ve askeri tesisler hariç tutulacak olursa, Türkiye'nin ilk petrol boru hattıydı. Yıllık kapasitesi 3,5 milyon tondu ve Batman'dan Dörtöl'a ulaşınca kadar Fı-



rat ve Dicle de dahil olmak üzere 27 nehir, 17 karayolu ve 9 demiryolunu geçmesi gerekiyordu. Bu hat sayesinde yılda ortalama 150-200 milyon liralık bir döviz tasarrufu sağlanması bekleniyordu.

Tekfen, bu dev boyutlu işi tek başına üstlenebilecek olanaklara sahip olmadığı için, ihaleye iki yabancı ortakla birlikte girdi. Ortakları, çeşitli vesilelerle daha önceden tanıdığı Fransız Entrepouse firması ile, İtalyan Techint firmasıydı.

Hattın döşenmesiyle ilgili esas yükümlülükler bu iki şirket tarafından üstlenilmişti. Tekfen ise pompa istasyonlarının ve jeneratörlerin montajından; terminal ve pompa bölgesindeki 15 km uzunluğunda 8 inç ve 36 inç boru hatlarının inşasından; bütün tesislerin elektrik, otomatik kontrol ve kumanda sistemlerinin kurulmasından; terminal ve pompa istasyonlarının çatı ve taşıyıcı kısımlarının çelik konstrüksiyon

olarak imal ve montajından; Göksu nehir geçişi koruyucu inşaat işlerinden ve 493 km uzunluğundaki boru hattının temizlik ve bakımından sorumluydu. Tekfen, bu tür ikincil işler karşılığında toplam 131 milyon liralık mukavele bedelinin 29 milyon liralık kısmına sahip olacaktı.

Bebek adımlarıyla başlayan büyüme devam ediyordu.

Tekfen, bir kez daha üstlendiği yükümlülükleri başarılı bir şekilde yerine getirecek ve işveren Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın övgülerini kazanırken, Fransız ortağının dış faaliyetler müdürü J. Fournier'den de bir teşekkür alacaktı:

*Tekfen İnşaat Limited Şirketi'nin gerek kalite yönünden ve gerekse iş programı yönünden fevkalade performansını belirtir ve bu proje süresince olan mükemmel ortaklığından dolayı teşekkür ederiz.*



**B**atman-İskenderun Ham Petrol Boru Hattı, 4 Ocak 1967 tarihinde Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay tarafından törenle hizmete açıldı (yukarıda).

Boru hattının terminal ve pompa bölgesindeki 15 km'lik kısmı Tekfen tarafından inşa edilmişti. Necati Akçağlılar, proje ekibiyle birlikte boru hattının İskenderun'daki bitiş noktasında (solda, sağdan ikinci).



1963  
-1956

7

# 7. yıl

**Endüstriyel üretime ilk adım**



# T

ekfen İnşaat Limited Şirketi 1960'ların başlarında giderek müşteri tabanını genişletir ve yeni iş sahalarına yönelirken, ortaklar aslında hiç akıllarında olmayan bir işe, gelecekte Tekfen isminin geniş kitlelerce tanınmasına çok büyük bir katkı sağlayacak olan ampul üretimine girmeye karar verdiler. 1963 yılında, bu amaçla, sadece bu şirkette geçerli olmak üzere yanlarına dördüncü bir ortak alarak, Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş.'yi kurdular.

Tekfen'in inşaat ve taahhütlük hizmetlerinin yanı sıra endüstriyel üretim alanına ayak basmasını sağlayan bu şaşkıncu karar, elbette gerekçelerden yoksun değildi. Bu sırada Tekfen, Türkiye'nin değişik bölgelerindeki şantiyelerde, aynı anda birçok projenin birden yürütülmesine çalışıyordu. NATO bağlantılı olarak henüz tamamlanmayı bekleyen en az beş proje söz konusuydu. Ereğli'de inşaatlar hızla ilerliyordu. Çekmece'de ise Nükleer Araştırma Merkezi'nin inşasına henüz başlanmıştı. Bu yoğunluğa rağmen ortaklar, inşaat sektöründeki iş ve para akışının düzensizliğinden hoşnut değildiler ve şirketin idamesini garanti altına almak için daha düzenli bir gelir kaynağı yaratmanın gerekliliğini konuşmaktaydılar.

Nihat Gökyiğit, tam o günlerde önlerine gelen beklenmedik fırsatı şöyle anımsıyor:



**Nihat Gökyiğit**

**A**merika'ya ilk gittiğim zaman beni en çok etkileyen şey, her yerin aydınlık olmasıydı. Her yerde müthiş bir aydınlık vardı. Seneler sonra ampul işine girdiğimiz zaman bunun sebebini anladım. Çünkü rakamlar şöyleydi: Türkiye'de nüfus başına –ki o zamanlar fazla bir nüfusumuz yoktu– yarım ampul sarf edilirken, Avrupa'da üç, Amerika'da on ampul sarf ediliyordu; aydınlık oradandı.

Amerika'ya ilk gittiğim zaman beni en çok etkileyen şey, her yerin aydınlık olmasıydı. Her yerde müthiş bir aydınlık vardı.

*Üç ortak aramızda inşaat işlerinin yanında istikrarlı bir işimiz de olması üzerine konuşuyorduk. Bu işte bazen iyi, bazen kötü zamanlar olduğundan, sanayi işine de girmemiz gerektiğini düşünüyorduk. Ampul işini bizim aklımıza ilk sokan rahmetli Kâmuran Sertel oldu. O da kabına sığamıyor, kendine ortak ve sermaye arıyordu. Anladığım kadarıyla sermayesi yoktu. Feyyaz ile ben onu kolejden tanıyorduk. Bize geldi, müthiş hazırlanmıştı, bu işin niye yapılabileceğini anlattı. Elektrik ihtiyacı Türkiye'de yüzde 15 dolaylarında artıyordu; bu da ampul ihtiyacının artacağını gösteriyordu. Kâmuran hiçbir yabancı teknolojiye ihtiyacımız olmadığını, bu işi yapabileceğimizi düşünüyordu. Biz de tam o ara bir sanayi işine girmek üzerine konuştuğumuzdan, zamanlaması çok uygun geldi, Necati'yi de ikna ettik.*

Kâmuran Sertel öngörülerinde haklıydı. O yıllarda belki İstanbul ve başka büyük şehirler değilse bile, Anadolu elektrikle henüz yeni tanışmaktaydı. Geçmişten sadece mum ve gaz lambası miras alan cumhuriyet, elindeki sınırlı imkânlarla 1950'lere kadar elektrik üretimini 45 GWh'den 790 GWh'ye çıkarabilmiş, Menderes döneminde ise yeni enerji yatırımlarıyla bu miktar 2.815 GWh'ye yükseltilmişti.<sup>1</sup>

Ama bu miktar, Avrupa'nın halen çok gerisindeydi. Örneğin, ekonomik imkânları itibarıyla Türkiye'ye en yakın ülkelerden biri olan İspanya'da, 1960 yılındaki elektrik üretimi Türkiye'nin 6,5 katından fazlaydı.<sup>2</sup> Türkiye'de nüfusun yüzde 69'u henüz elektrikten yararlanamıyordu.<sup>3</sup> Elektriğe kavuşmuş köylerin sayısı 200'ü biraz aşıyordu.<sup>4</sup> Kısaca, Türkiye'nin büyük bir kıs-



mı henüz karanlıktaydı ve daha yüz binlerce hane elektrik bekliyordu.

Ancak bu durum, son on yılda yapılan yatırımların artık meyve vermeye başlaması ve enerjinin 1960 sonrasında en öncelikli kalkınma konuları arasında ele alınması nedeniyle hızlı bir değişim sürecine girmişti. Beş yıllık plan kapsamında elektrik üretimine 5 milyar lira ayrılmasına ve başta Keban Barajı olmak üzere büyüklü küçüklü 15 hidroelektrik santrali inşa edilmesine karar verilmişti. Böylece jeneratörle beslenen 530 şehir ve kasaba yeni inşa edilecek santrallere bağlanacak, 300 kasaba ve 800 köy elektriğe kavuşacaktı.<sup>5</sup>

Daha fazla kente, daha fazla köye elektrik ulaştıkça ampule olan talebin de artacağını beklemek doğaldı. Ampul üretimi bu



**T**ekfen'in ampul üretimine girmesinde etkili olan en önemli isim hiç kuşkusuz Kâmuran Sertel idi. Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in Robert Kolej'den arkadaşları olan Sertel, 1960'lı yıllarda Türkiye'de elektrik üretimine verilen öncelik nedeniyle ampule olan ihtiyacın artacağını görmüş ve bunun yatırım yapılması gereken cazip bir alan olduğuna inanmıştı.



bakımdan cazip bir yatırım alanı olarak görünüyordu. Ama diğer yandan bu sektörde teknoloji, rekabet, malzeme temini ve fiyatlar üzerindeki devlet kontrolü gibi konulardan kaynaklanan ciddi sorunlar da yok değildi. Nitekim Türkiye'de ampul üretimini ilk başlatan Vehbi Koç, bu sektörde hayatta kalmanın hiç de kolay olmadığını bizzat yaşayarak görmüştü.

Vehbi Koç, bir söyleşisinde, "Sanayi hayatım 1948'de ampul fabrikası ile başlar" der. Koç, kendi ifadesine göre "memleket kalkınmasının artık ithalatla yapılamayacağı kanaati oluşunca" ilk olarak ampulle sanayiye girmiş, diğer üretim alanlarına yayılması daha sonra olmuştu.<sup>6</sup> Koç'un üretimde ilk tercihinin ampulden yana kul lanmasında, hiç şüphesiz gelecekte Türkiye'nin daha bol elektriğe kavuşacağı öngörüsü önemli rol oynamıştı. Ama o da, tıpkı Nihat Gökyiğit gibi, 1946'da Amerika'ya yaptığı 52 günlük gezi sırasında elektriğin aydınlığına vurulmuş, bu ziyareti sırasında General Electric'i Türkiye'de ortak ampul fabrikası kurmaya ikna etmişti.



ral Electric ve İş Bankası ortaklığı ile İstanbul'da, Topkapı dışında kurduğu fabrika 1 Haziran 1951'de faaliyete geçmişti. Fabrikanın ilk etapta yılda 1,5 milyon adet ampul üretmesi planlanmıştı. Gerekliği takdirde bu miktar 6 milyona kadar çıkarılabilecekti ki, bu da o dönemdeki yıllık tüketime eşitti. Cam kavanozlar şimdilik yurtdışından ithal edilecekti. Gelecekte kavanozlarla birlikte, fabrikanın buzdolabı, ütü ve radyo gibi elektrikli ev aletleri üretimine girmesi de öngörülmüştü:

*Bu fabrika müstakbel Türk elektrik sanayiinin doğuşu yolunda atılan ilk adımı teşkil etmektedir. Gene bu fabrika Türk ve Amerikan hususi sermayesi, tekniği ve işçiliğinin Türkiye'de ilk defa olarak işbirliği yaptığı bir müessesese*

*olarak kabul edilmektedir. Fabrika binası çok mükemmel olarak inşa edilmiş, temiz giyinmiş Türk kızlarının dikkatle çalışarak ampulleri doldurmakta oldukları görülmüştür. Şimdilik boş ampul şişelerinin Amerika'dan gelmesi daha ekonomik görülmüştür. İleride şişeler de burada yapılacaktır.<sup>7</sup>*

Vehbi Koç'un döndükten sonra Gene-

Ancak fabrikanın ilk 6 aydaki icraatı hiç de

# Üç deli genç ampul işinde

## Nihat Gökyiğit:

Vehbi Koç, “Üç tane deli genç ampul işine giriyor” diye duymuş. Kendisi de ampul işine girmişti. Vehbi Bey evvela bir malı satıp pazarı anlamış, sonra üretmiş; en iyi pazar araştırmasının fiilen satmak olduğunu düşünen biri. Satıyor, o malın hangi cinsinin hangi bölgelerde iyi gittiğini görüyor, ondan sonra imalata geçiyor. Ampul işi imalata ilk giriştiği iş olduğundan, bunu yaparken epey tereddüt geçirmiş; hatta hâlâ tereddütü devam ediyordu. Bizim de bu alana gireceğimizi duyunca, “Ne yaptıklarının farkındalar mı?” düşüncesiyle bizimle görüşmek, bizi tanımak istemiş. Ankara’da Süreyya restoranında bizi yemeğe davet etti.

## Feyyaz Berker:

Vehbi Koç ampul işine ilk giren insan. Kâmuran gelip bize, “Burada teknoloji kolay, bu kadar büyümeyin gözünüzde. Bu işi kuramaz,” dediği zaman, biz de kendi aramızda “Vehbi Bey kızarsa kızar” diye düşündük. O günlerde Vehbi Bey ile dostluğumuz da vardı. Halen de dostuz Koç ailesi ile. Fakat Vehbi Bey çok ilginç bir insandı, fazla rakip istemezdi. Ampul işinde İş Bankası ile işbirliği vardı. Neticede “Peki” dedik, “kuralım”. Önce bir arsa almak gerekiyordu, arsayı aldık. Sonra makine siparişi verdik, fabrikayı kurduk.

Hürriyet, 26 Temmuz 1964



Hürriyet, 20 Eylül 1967



beklenen neticeyi vermemiş ve tam bir hayal kırıklığına dönüşmüştü. Fabrika Müdürü Steve Diehl, 1951 yılının son günlerinde gazetecilere verdiği demeçte, ampullerin üzerindeki “yerli malı” damgası müşterilerce olumsuz bir özellik olarak algılandığı sürece fazla devam şanslarının olmadığını ifade etmişti. Diehl, 1952’de tahmin edilen zararın 330 bin lira olduğunu belirtiyor ve durumu kurtarmak için beklentilerini şu şekilde dile getiriyordu:

*Bugünkü istihisalle (üretimle) bu fabrika yaşayamaz. Biz bu fabrikayı kurarken hükümet bir himayeye taraftar olabileceğini ifade etmişti. Fakat bugüne kadar hiçbir himaye görmüş değiliz. Hükümet, memleketin ihtiyacı olan ampullerin memleket dahilinde imalini sağladığı takdirde, senede 1 milyon liralık döviz kazanacaktır. “Yerli mal” ampul, seri bir himaye ve yardım beklemektedir.<sup>8</sup>*

Ama beklenen yardım kolay gelmedi. General Electric’in, ithal malları engelini aşip piyasada yer tutması epeyce sancılı oldu. Bu zorluklar, yerli sanayinin gelişmesini desteklemek için ithal ikamesine dayalı bir ekonomi politikasının benimsendiği 60’lı yıllarda bir ölçüye kadar giderildi ise de, döviz sıkıntısına bağlı olarak dışa bağımlı ara maddelerin temininde yaşanan güçlükler hep devam etti.

Görüldüğü gibi, Türkiye’de yeni oluşmaya başlayan ampul sektörü, aslında diğer üretim alanlarından çok da farklı olmayan sıkıntılar içinde bunalmaktaydı ve kararlı olmayan ekonomik yapı içinde üretimin devamlılığını sağlamak kolay değildi. Ama bu durum, onun kesinlikle gelecek vaat eden bir sektör olduğu gerçeğini değiştiriyordu. İnsanlar artık gecelerinin daha aydınlık olmasını istiyordu ve bunun için de ampule ihtiyaç vardı. Tekfen’in üç or-



## Banka hangi makinenin nereden, ne zaman geleceği gibi ayrıntıları istiyordu. Neticede o krediyi aldık ve işe başladık.

tağı, işte bu gerçekle Kâmuran Sertel'in önlere getirdiği projeden etkilenmişler ve bir ampul fabrikası kurma fikrine sıcak bakmışlardı. Şimdi sıra bu düşünceyi hayata geçirmektiydi. Artık güneş batacak, Tekfen doğacaktı.

Şirketin merkezi Ankara'da olduğu halde, fabrikanın İstanbul'da yapılmasına karar verildi. 4. Levent'te, yol kenarında, bugün Tekfen Tower'ın bulunduğu 10 dönümlük arazi satın alındı. Levent, o günlerde kentin en hızlı gelişen yerlerinden biriydi. 1950-1960 yılları arasında Emlak Kredi Bankası'nın gerçekleştirdiği konut projesi semte canlılık kazandırmış, Menderes döneminde girilen imar faaliyetleri sırasında genişletilen Maslak yolu da sanayinin bu bölgeye kaymasına neden olmuştu. Fabrikanın kurulması için seçilen yerin merkezi olması, inşa edilen binanın tepesine yerleştirilen dev ampulle birlikte Tekfen'in bütün İstanbullularca tanınmasında kuşkusuz önemli bir rol oynayacaktı.

Fabrikanın finansmanı, o dönemde sanayi yatırımlarına ucuz faizli kredi yoluyla destek veren Sinai Kalkınma Bankası yoluyla sağlandı. İnşa edilen fabrika, ön kısımdaki dört katlı bir ofis binası ile, arkadaki üretim kısımlarından oluşuyordu. Ortakların amacı, inşaat şirketini de bu fabrikayla

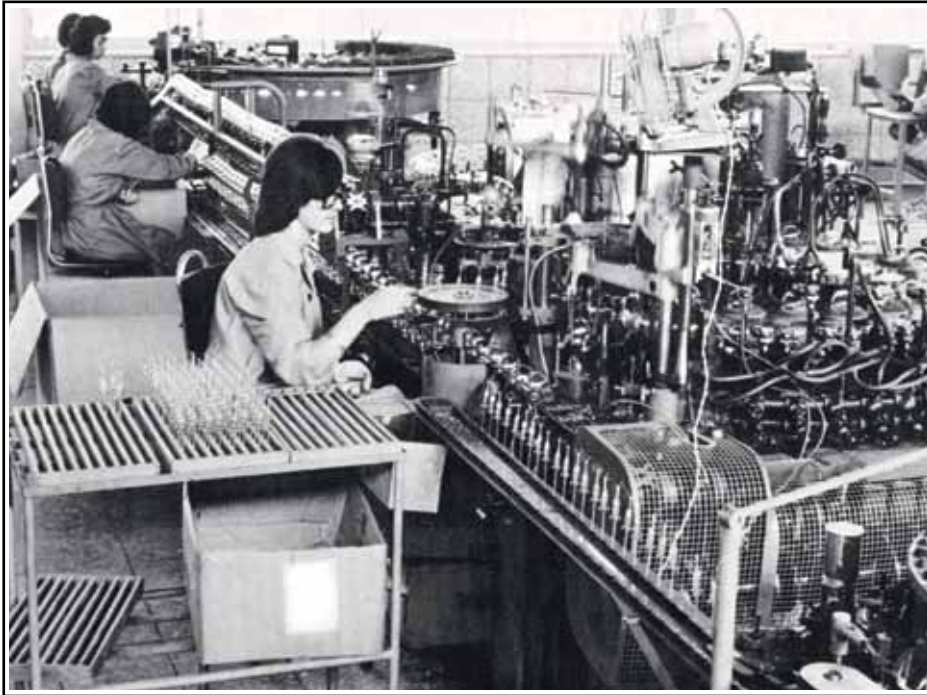
beraber daha geniş imkânların söz konusu olduğu İstanbul'a getirmektir. İnşaat 1964 yılında tamamlanıp fabrika çalışmaya başladığında, Tekfen İnşaat da İstanbul'a taşınmış, binanın içinde kendisine ayrılan yere yerleşmişti.

Fabrikada üretim 1964 Temmuz'unun ortalarına doğru başladı ve ilk ampuller 26 Temmuz günü piyasaya sürüldü. Kredi bulmak, fabrikayı inşa etmek, makineleri temin edip çalışır hale getirmek işin birinci aşamasıydı. Şimdi sıra işin daha zor kısmına, tanıtım ve dağıtım sorunlarının çözümüne gelmişti. Feyyaz Berker'e göre, karşılarında dev dünya markaları vardı ve o dönemde kazandıkları en büyük başarı, parasal kazançtan çok, Tekfen'in bu markalara karşı verdiği büyük mücadele sonucunda yerli bir markayı pazara sokmasıydı.

*O zaman bizim gözümüzde, dünyada üç tane büyük ampul firması vardı: Philips, Osram ve General Electric. Amerika'nın en büyüğü General Electric Türkiye'de fabrikayı kurmuş, arkasından Philips kurmuş ve biz kurmuşuz. Osram ise Almanya'dan getiriyordu ampulleri. Biz, dünyanın üç büyük ampul fabrikasına karşı mücadele gücünü gösterdik. "Güneş Batır, Tekfen Doğar" sloganını kazandık. Benim için en değerli şey budur.*

### Nihat Gökyiğit

**O** günlerde Philips Türkiye'de ampul işine girmemiş, üretimini General Electric'te yaptırıyordu; çünkü muayyen bir üretim hacmine geçmeden yaparsanız hiçbir hesap yoktur bu işte; işi oraya yaptırıyor ve piyasada yer tutuyorlardı. Bizim geleceğimizi onlar da duydular ve görüşmek istediler. Birkaç büyük departman vardı Philips'te. Ampul departmanının başındaki adam geldi; camı nasıl yapacağımızı sordu. Hallettiğimizi söyledik, nasıl hallettiğimizi sordu. Paşabahçe yapacaktı bize kavanozu. Finansmanı sordular, biz onu da bulmuştuk. Nitekim Sinai Kalkınma Bankası vardı o zaman, sanayiye büyük destek, kredi veriyorlardı ucuz faizle. Onlara gittik, araştırdılar. İlk sordukları, bunun kavanozunun ne olacağıydı. Paşabahçe'ye yaptıracağımızı söyleyince, Paşabahçe'den bir yazı getirmemizi istediler. Paşabahçe yazıyı verdi, işi yapacaklarına dair. Banka hangi makinenin nereden, ne zaman geleceği gibi ayrıntıları istiyordu. Neticede o krediyi aldık ve işe başladık.



**T**ekfen ampul fabrikası İstanbul Levent'te satın alınan 10 dönümlük bir arazi üzerinde kurulmuş, fabrikanın finansmanı ise Sinai Kalkınma Bankası yoluyla sağlanmıştı. Fabrikada kullanılan donanımların çoğu Batı Almanya'dan getirilmişti. Fabrika 1964 ortalarında faaliyete geçmiş ve ilk ampuller 26 Temmuz tarihinde piyasaya sürülmüştü.





Uluslararası markalara karşı en önemli adımlardan biri, güçlü bir satış ağı kurmaktır. Diğer ampul üreticileri, mallarını bayiler kanalıyla dağıtıyorlardı. Oysa Tekfen'in ortakları en uç noktadaki perakendeciye dahi ulaşabilecek bir dağıtım kanalı oluşturmayı düşündüler. Pazarlamacılar bunun çok pahalı bir çözüm olacağını söylüyorlardı. Ama piyasaya hızlı girebilmenin başka bir yolu görünmüyordu. Bu nedenle, öncelikle şirket bünyesinde bir dağıtım birimi kuruldu. Bu birim, çalışmalarını daha ekonomik hale getirmek ve dağıtım giderlerini azaltmak için, ampul dışında, başka firmaların ürettiği kibrit gibi bazı temel ihtiyaç maddelerinin de satışını üstlendi. Bu doğrultuda Malazlar firmasıyla bir sözleşme imzalandı. Ayrıca o dönemde Pepsi, Yedigün ve Fruko gibi meşrubat markalarının dağıtımını yapan Mekta Ticaret A.Ş. üzerinden çok sayıda taşeronla anlaşma yapıldı ve bu sayede en ücra yerlerdeki bakkallara dahi ulaşmak mümkün oldu. Bu dağıtım birimi, daha sonraki bölümlerde anlatacağımız gibi, 1976'da Mis Süt'ün doğmasına vesile olacak, ardından 1979'da Tekfen Gıda ve Tüketim Maddeleri Pazarlama A.Ş. adıyla bağımsız bir şirkete dönüşecekti.

Tekfen markasını kitlelere duyurmak ise başka bir çaba gerektiriyordu. Büyük bir reklam bütçesi mevcut değildi ve mevcut

paranın en etkili şekilde kullanılması gerekiyordu. İşte bu noktada "Güneş Batar, Tekfen Doğar" sloganı ortaya çıktı. Bu slogan öylesine tuttu ki, Türk reklam tarihinin en başarılı örneklerinden biri olarak, bir kuşağın zihninde derin izler bıraktı. Hatta bu slogan sayesinde Tekfen ismi inşaatla değil, daha çok ampulle özdeşleşti. Nihat Gökyiğit, sloganın yediden yetmişe herkesin aklında nasıl yer ettiğini, şu örnekle anlatıyor:

*Bizi kimse inşaatçı olarak bilmezdi, ampulcü olarak bilinirdik. "Güneş Batar Tekfen Doğar" sloganı çocukların ağzında dolaşırdı. Ben yazlığa gittiğim zaman, hatırlarım, çocuklar "Tekfen bey amca geldi" derlerdi. O zaman televizyon reklamı da yoktu, radyo reklamı ile tutmuştu o reklam.*

Güçlü dağıtım ağı ve başarılı tanıtım, Tekfen ampulünün kısa zamanda piyasaya yerleşmesini sağlamıştı. Firma, ampul piyasasının üçte birine hâkim olmuş, Nihat Gökyiğit'e göre ilk çıktığında esprilere konu olan Tekfen ampülü, pazarın en önemli oyuncularından biri haline gelmişti. Tekfen, aydınlatma konusunu sadece ampul üretimiyle sınırlı ticari bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda bir mühendislik ve kamusal eğitim konusu olarak ele alıyordu.

## Tekfen Aydınlatma Enstitüsü

Tekfen'in 1960'lı yıllarda yayımladığı bir broşürde Tekfen Aydınlatma Enstitüsü'nün amacı şöyle açıklanıyor:

*Büyük emek ve para sarfıyla ve iki yıl süren çalışmalar sonunda kurulması tamamlanan Tekfen Aydınlatma Enstitüsü, Türkiye ve Ortadoğu'da bu alanda atılmış ilk ve ileri bir adımdır. Enstitünün amacı aydınlatma tekniğinin değişik kademelerini Türkiye'deki değişik ihtiyaçlara göre tanıtmaya ve yaymaya çalışmak, ortaya çıkacak aydınlatma problemlerinin çözümü yolunda çaba harcamak ve bu yolda başka kuruluşlara yardımcı olarak randıman ve başarı artışına katkıda bulunabilmektir.*



du. Bu nedenle fabrikanın giriş katında bir "aydınlatma enstitüsü" kurulmuştu. Burada ziyaretçilere ve okullardan getirilen öğrencilere hem ışık ve aydınlatma konusunda yararlı bilgiler sunuluyor, hem de uygulamalı deneyler yaptırılıyordu.

Böyle bir enstitü kurulması fikrini Kâmuran Sertel ortaya atmıştı. Diğer ortaklar da "teknoloji ve fen" konusundaki duyarlılıklarına hitap eden bu projeyi çok beğenmişler, ışığın ne olduğunu kitlelere anlatmayı hedefleyen bu girişimi aynı zamanda sosyal bir sorumluluk olarak ele almışlardı. Nihat Gökyiğit'e göre enstitüyü kurarken akıllarında çokamaçlı bir model şekillenmişti. Halka hizmet, tanıtım yapmak, bir ilk olmak... Hepsi de söz konusuydu. Ayrıca Türkiye'de ilk kez kurulacak böyle bir enstitü yoluyla, çeşitli gazete ilanlarında da görülebileceği gibi, kitlelere şu mesajı vermek istiyorlardı: "Aydınlatma ihtisas ister. Bu Tekfen'in işidir!"

Kâmuran fabrikanın girişinde doğru ışığı ve yanlış ışığı göstermek için bir aydınlatma enstitüsü yapmayı önerdi. Çok beğendik bu fikri, kime yapacağını sorduk. Yıldız Teknik'te öğretim görevlisi Şazi (Sirel) Bey adlı birinin olduğundan söz etti. Aslında mimar olmakla birlikte Almanya'da aydınlatma üzerine ihtisas



Cumhuriyet, 11 Temmuz 1965

yapıp gelmiş; onu çağırıp ne yapmak istediğimizi anlattık. "Çok iyi, ben de böyle bir şey yapmak istiyordum, çok hevesim vardı" dedi. Ne yapacağız? "Şu şu şu aletler, tezgâhlar lazım" dedi. Fabrikanın girişinde öyle bir yer yaptık ki, dolaşarak görüyorsun ışığı.

Tezgâhın bir tanesi ışığın şiddetini gösteriyordu; ışık çok şiddetli gelirse siyahı beyaz gibi görüyorsunuz. Bir gün, zenci bir çavuş o tezgâhın başında uzun uzun durmuş, öyle bakıyor. Sonunda bizden bi-

ri gidip, "Bir şey mi istiyorsunuz, bir şey mi soracaksınız?" dediğinde, "Yok" demiş, "Ben fark ettim ki bizim bütün meselemiz burada halledilmiş, ona bakıyorum!"

Tekfen'in ampul konusuna bu çok yönlü bakışı, Philips ile ortak olarak 1966 yılında ampul için cam kavanoz ve flüoresan lamba imal etmek üzere İzmit'te Birleşik Aydınlatma Sanayi ve Ticaret A.Ş.'yi kurmasıyla daha da zenginleşti. Tekfen'in cam kavanoz ihtiyacını başından beri Paşabahçe karşılamaktaydı. Ancak Paşabahçe, flüoresan lamba camını yapmak için gerekli donanımına sahip değildi. Bu nedenle Tekfen, bir süreden beri yurtdışından flüoresan lamba camı getirmenin yollarını araştırmaktaydı. Diğer yandan Türkiye'de ampul sektörünün önemli oyuncularından bir diğeri olan Philips, üretimini General Electric'ten ayırmak istiyordu. Bu nedenle iki firma temsilcileri bir araya gelerek sadece kendi ihtiyaçları için üretim yapacak ortak bir tesis kurma fikrini ortaya atmışlar, oldukça uzun bir süreç sonunda da anlaşmaya varmışlardı.

Nihat Gökyiğit bu süreci şöyle anlatıyor:

Philips ile görüşmelerimiz sonucunda konu döndü dolaştı, bu işi beraber yapmaya geldi. Yüzde 50-50 ortaklıkla kurulacak



Cumhuriyet, 24 Ekim 1967



Hürriyet, 16 Eylül 1967



Cumhuriyet, 5 Eylül 1967



### Nihat Gökyiğit

**A**mpul işinde bir fiyat kontrol mekanizması vardı. Hükümet, tam devletçi bir sistemle, “Sen fiyatını bana sormadan yükseltemezsin” diyordu. Peki, soralım! Bu kez diyordu ki, “Fiyatı neden artırıyorsun?” Yanında evraklarını götürüyorsun, açıklama yapıyorsun, “Hayır olmaz!” diyor. Fiyat kontrol mekanizması büyüye büyüye bir dev olmuştu. Büyük bir bürokrasi vardı; ihraç ederken bir yere soruyorsun, ithal ederken bir yere soruyorsun. Soruyorsun sormasına ama o ihtisası nasıl bulabilirsin ki orada? Fiyatı anlayacak, bulacak, mümkün mü?

Mesele sonunda o hale gelmişti ki, biz ne kadar fazla ampul yaparsak o kadar zarar ediyorduk. Bunun üzerine üretimi asgariye indirmiştik; aslında hiç yapmasak daha kârlıydı, ama bir miktar yapıyorduk, çünkü insanlarımız ampul yokluğu yüzünden gidip merdiven boşluğundaki ampulleri söküyor, getirip kendi odasına takıyordu. Böyle birçok kazanın yaşandığı haberi bize ulaşıyordu. Tam bir yokluk devri söz konusuydu. Onun için demiştik ki, asgari miktarda yapalım hiç olmazsa.

Ampul yapıyoruz, Ankara’ya vilyet emrine gönderirken bir de bakıyoruz ki televizyonda “Bir kamyon ampul ele geçirildi” diye bizim ampuller gösteriliyor! Haberi tekzip ettirmek istiyoruz, yapamıyoruz. Yani böyle her tarafı bozuk bir düzen mevcuttu. Bu fiyattan bize ampul yaptırdığı zaman fabrika da zarar ediyordu, devlet de; çünkü zarar edenden vergi alamıyordu. Tüketici zarar ediyordu, çünkü ampul bulamadığı için gidip karaborsadan alıyordu. Bu işte sadece karaborsacı kazanıyor, başka herkes zarar ediyordu.

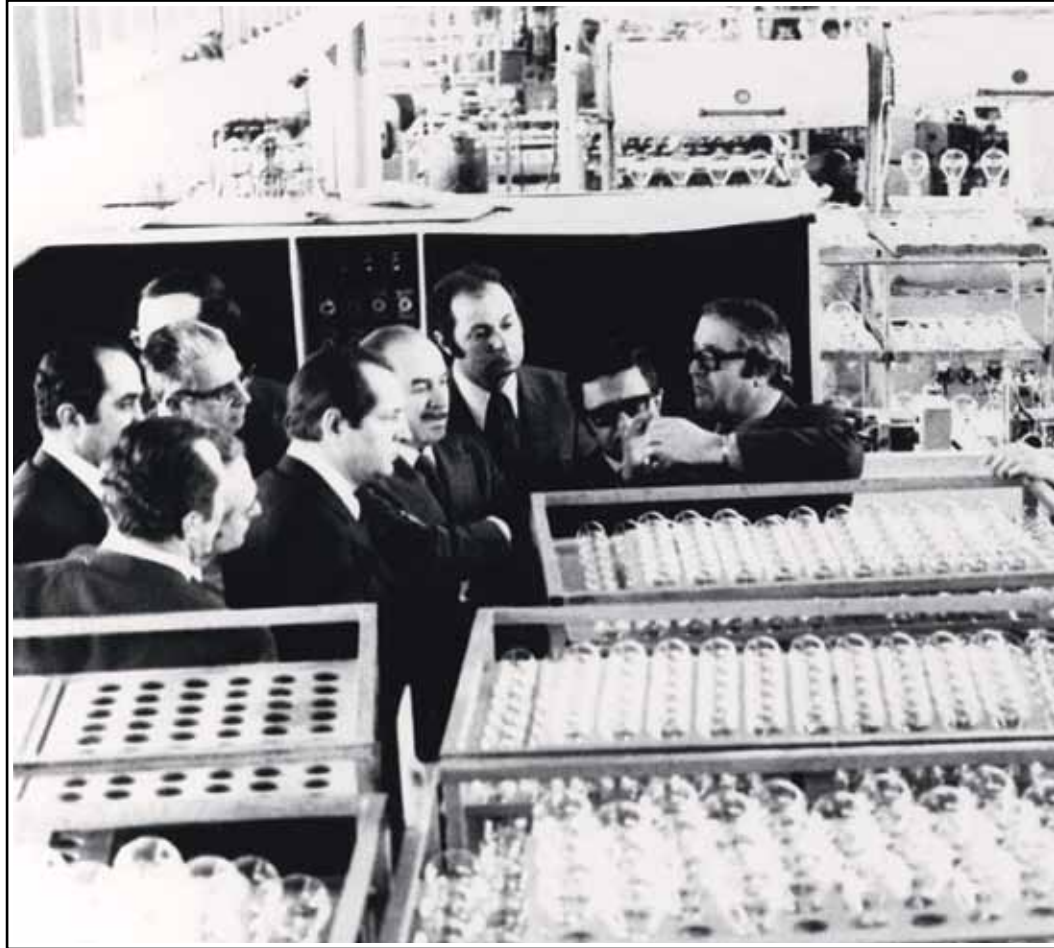
**Fiyat kontrol mekanizması büyüye büyüye bir dev olmuştu. Bu fiyattan bize ampul yaptırdığı zaman fabrika da zarar ediyordu, devlet de.**

*fabrikanın iki müşterisi olacaktı; birisi Philips, öteki Tekfen. Ama anlaşmanın müzakereleri üç sene sürdü. Biz tam bir karar sahibi olmak istedik, onlar ise bu inisiyatifi hiçbir yerde vermediklerini söylediler. Sonra yatırıma karar verdik. Ankara’ya gidip Başbakan Süleyman Demirel’e, bir nezaket ziyareti ile böyle bir yatırıma girdiğimizi bildirmeyi önerdiler. Ankara’ya gittik, onların Hollanda’dan gelen üç kişilik müdürleri de vardı.*

*Süleyman Bey’in yanına girip, yapacağımız yatırım konusunda kendisini bilgilendirmek istediğimizi söyledik. “Buyurun” dedi. Hollandalılar işin ne olduğunu anlattılar, hiçbir şey söylemeden dinledi, sonra “Bitti mi?” diye sordu. “Şimdi bakın, bu işi hiç bilmiyorum ama ona rağmen bir şey söyleyeceğim. Hangi fırın kapasitesini seçtiyseniz onun bir büyüğüne gidin. Ben bunu tecrübeyle, Türkiye’nin potansiyelini düşünerek söylüyorum. Bir büyük kapasiteye gidin” dedi.*

*Dışarıya çıktık, Hollandalı dedi ki, “Bizim dünya tecrübemiz var, dünyada yirmi yedi ülkede bu işi yapıyoruz, benzer ülkelerde tecrübe sahibiyiz, bu fırın kapasitesi çok yeterli, başka hiçbir şeye ihtiyacımız yok.” Sonuçta Belçika’ya, Fransa’ya siparişler verildi. Bu, zannediyorum öyle yirmi iki ayda falan bitecek bir iş değildi. Aradan on dört ay geçti, kapasiteyi büyütme kararı verdik. Daha iş bitmemişti ve tabii büyük sıkıntılar oldu, siparişleri değiştirmek gerekti. Sonuçta bir ampul fabrikası yaptık onlarla.*

1970’li yıllar, Türkiye’deki tüm sanayi kuruluşları gibi, Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş. için de güçlüklerle dolu geçti. Dünya ekonomisinde meydana gelen dalgalanmalar ve petrol fiyatlarındaki artışlar bir yana, II. Dünya Savaşı’ndan sonra başlayan hızlı büyüme sürecinin artık durma noktasına gelmesi, Avrupa’daki pek çok ülkeyi yeni koşullara ayak uydurmak için önlemler almaya yönlendirmişti. Buna karşılık 70’li



yıllar boyunca siyasi istikrarı sağlayamayan ve güçsüz koalisyon hükümetlerinin günü kurtarmaya yönelik politikalarına mahkûm olan Türkiye, bu gelişmeleri sadece izlemekle yetinmiş ve hiçbir ciddi adım atamamıştı.

Kemer sıkılmak yerine dış ticaret açığını sürekli yeni dış borçlarla kapatmaya çalışmanın maliyeti, 70'lerin sonlarına doğru döviz rezervlerinin tümüyle erimesi ve Türkiye'nin borçlarını ödeyemez duruma gelmesi şeklinde kendini gösterdi. Dönemin başbakanı Süleyman Demirel'in ifadesiyle 70 sente muhtaç hale düşen Türkiye, özellikle 1978 ve 1979 yıllarında döviz yokluğu, akaryakıt yokluğu, enerji yokluğu ve mal yokluğuyla mücadele etmek zorunda kaldı. Üretim hızla düşerken, ekonomik göstergelerin hepsi de son derece olumsuz bir tablo ortaya koyuyordu. Bu zorluklara, kısırlı siyasi çekişmeler ve artan iç huzursuzluk da eklenince, ortaya son derece karamsar bir görünüm çıkmıştı.



Bu olumsuzluklar hemen her sektörde etkisini şu ya da bu şekilde gösterirken, ampul sektörü, devlet tarafından uygulanan fiyat kontrolü nedeniyle bir kat daha fazla sıkıntı içerisindeydi. Yüksek enflasyonun geçerli olduğu ve Türk lirasının yabancı paralar karşısında sürekli değer kaybettiği bir ortamda ampul fiyatlarının ağır işleyen bürokrasi tarafından belirlenmesi, hemen her zaman satış fiyatının maliyetin gerisinde kalmasına yol açıyordu ki, bu durum daha fazla ürettikçe daha fazla para kaybetmek anlamına geliyordu. Yani, ampul üreticisi, bir yandan ampul yokluğu nedeniyle büyük sıkıntı çeken vatandaşlara karşı üretim yapma sorumluluğunun, bir yandan da üretimi durdurma gerekliliğinin baskısını üzerinde hissediyordu.

70'li yılların iş dünyasına yüklediği bir başka baskı unsuru da, grevler ve grevlerin yol açtığı verim kayıplarıydı. Tekfen'in ampul fabrikası, DİSK'in altında örgütlenmiş olan Metal-İş Sendikası'na bağlıydı. Sendika hayli etkiliydi ve uzun süreli olmasa bile birkaç kez greve gitmişti. Öte yandan hammadde tedarikçisi olan şirketlerde yaşanan grevler de doğal olarak fabrikadaki işlerin yavaşlamasına, hatta durmasına neden oluyordu. Örneğin 1978 yılında Mersin'deki soda fabrikasında 140 gün süren grev nedeniyle bu maddenin piyasadan tümüyle kalkması, cam fabrikasındaki işleri son derece olumsuz etkilemişti. Tekfen, o dönemde, bin bir güçlüğüle yurtdışından soda getirtmek zorunda kalmıştı.

Ayrıca, fabrikadaki grev ve eylemler, firmasının içinden yürütülen dağıtım faaliyetleri-

nin de durmasına yol açıyor, depolar dolu bile olsa firma bu dönemlerde satış yapamaz hale geliyordu. Ürünlerin fabrikadan tüketiciye kesintisiz bir şekilde akması, Nihat Gökyiğit'e göre "bir günde kazanılmayan" ve "iğne ile kuyu kazar gibi" oluşturulan pazarın kaybedilmemesi için çok önemliydi. Bu nedenle dağıtım ağının ayrı bir şirket olarak çalışmasına karar verildi. Yani bir bakıma 1970'lerin iş yaşamına damga vuran grevler, 1979'da Tekfen Gıda ve Tüketim Maddeleri Pazarlama A.Ş.'nin kurulmasına da vesile teşkil etti.

Hem Feyyaz Berker, hem Nihat Gökyiğit, işçi eylemlerinin yanı sıra döviz sıkıntısının had safhada hissedildiği bu yılların, Türkiye'nin en kötü dönemi olduğunu dü-

**F**eyyaz Berker, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği başkanı olduğu yıllarda bir grup işadamlıyla birlikte ampul fabrikasında (solda).

Tekfen'in İstanbul 4. Levent'te kurduğu fabrika 5000 metrekare kapalı alana sahipti ve 1964 yılında üretime başlamıştı. Fabrikada kullanılan üretim teknolojisi tümüyle Batı Almanya'dan alınmıştı. Fabrikada normal aydınlatma ampullerinin yanı sıra beyaz silikalı, içten renklendirmeli, reflektörlü, civa buharlı ve dekoratif şekilli ampuller de üretiliyordu.



# Tatsız bir tanıklık: 15-16 Haziran olayları

1970 yılının 15-16 Haziran günleri, sonraki on yıl boyunca çalışma hayatına hâkim olacak işçi eylemlerinin ve toplumsal düzensizliğin haberciliğini yaparcasına, İstanbul'da ve İzmit'te büyük protesto gösterilerine sahne oldu. Bu gösterilerin polisle işçiler arasında şiddetli çatışmalara dönüştüğü en büyük olaylarsa, Levent'te, Tekfen fabrikasının önünde gerçekleşti. Bu olaylar, şirket kayıtlarına tatsız bir tanıklık olarak kaydedildi.

Protestolara yol açan olaylar zinciri, Sendikalar Kanunu'nda CHP ve AP tarafından desteklenen bazı değişikliklerin 11 Haziran'da Meclis'te kabul edilmesiyle başladı. Özellikle DİSK ve ona bağlı sendikaların faaliyetlerini kısıtlamaya yönelik bu değişiklikler, söz konusu işçi örgütleri tarafından şiddetle protesto edildi ve büyük bir işçi eylemi planlandı.

15 Haziran sabahı işçilerin işyerlerinden yürüyüşe geçmeleriyle başlayan ilk günkü eylemler, 70 bin kişinin İstanbul ve İzmit'te belirli yolları kapatmasıyla fazla büyük bir olaya yol açmadan, sakin bir biçimde tamamlandı. 16 Haziran sabahı işçiler, bu kez daha iyi örgütlenmiş olarak, yine kollar halinde yürüyüşe başladılar. Topkapı'dan Eminönü'ne, Ankara Asfaltı'ndan Üsküdar'a ve Kartal'dan Kadıköy'e birer insan seli oluşturan işçiler, bu güzergâhlara kurulan barikatları aşmak için polislerle yer yer çatışmaya girdiler.

Ama en büyük çatışma, İstinye'deki Kavel fabrikasından çıkarak Levent'e yürüyen büyük işçi grubu ile, onları engellemek için Tekfen fabrikasının önünde barikat kuran polisler arasında çıktı. Burada iki grubun karşı karşıya gelmesinden sonra polis, işçilere "Dağlın" uyarısı yaptı. Ancak işçiler dağılmayıp barikatı yarmaya yöneldiler. Çıkan arbede sırasında polis işçileri coplamaya başladı; işçilerse taş, sopa ve demir çubuklarla karşılık verdi. İki gün içinde pek

çok kişinin yaralandığı ve beş kişinin hayatını kaybettiği olaylar sonunda İstanbul'da ve Kocaeli'nde sıkıyönetim ilan edildi.

Yaşanan olaylar, çatışmayı Tekfen'den büyük bir endişeyle izleyenlerin zihninde kötü bir anı olarak şöyle yer etmişti:

## Feyyaz Berker:

*O yıllar işçi hareketlerinin çok yoğun olduğu yıllardı. Tekfen fabrikasının önünde, şimdi Tekfen Tower'ın bulunduğu yerde muazzam bir işçi hareketi oldu. Bize hücum edeceklerinden korktuk. Ama bizim işçimiz, yakın ilişkimiz ve dostluğumuz sayesinde girmedi o işin içine. İlk günden beri biz işçi-işveren ilişkilerine birincil önemi verdik. Hiçbir zaman haksızlık yapmadık. İlişkimizi dostluk seviyesinde tutmaya çalıştık. Hiç unutmuyorum o olayı; polisler ve işçiler koşuyor, biz yukarıdan bakıyorduk.*

## Nihat Gökyiğit:

*Bir defasında öyle büyük bir ayaklanma oldu ki, özellikle DİSK fabrika fabrika giderek, İstinye'den, fabrikalardan işçiyi yanlarına alarak yürümeye başladı. Bizim ampul fabrikasının önüne geldiler, biz de yukarı katta camın önündeydik Necati ve Feyyaz ile. Dedik ki "Bu fabrikaya bir girerlerse bir daha iş düzeltilemez", makineler hassastı çünkü. Cam ile metali kaynatıyorsunuz birbirine, içindeki hava boşluğunu alıyorsunuz, sonra belli bir miktar hava veriyorsunuz; yani çok hassas bir iş. Bir ayar için üç ay uğraşıyorsunuz. Bozuldu mu parça da getiremeyiz bir daha. Onun için, asker fabrikanın önünü kesti. Karşımıza geçtiler. O zaman karşımız tarlaydı hep; tarladan taşları topladılar ve bizim camlara atmaya başladılar. Camlar kırılıyor, biz geri çekiliyoruz, Necati camın önünde. "Yahu çekil camın önünden" diyorum, "Bir canımız var, alsınlar gitsinler" diyecek durumda.*





şünüyor. Tekfen'in iki ortağının fikir birliği içinde olduğu bir diğer konu ise, Turgut Özal ile serbest piyasa ekonomisine geçişin, iş âlemini muazzam bir değişiklik içine sokmuş olması. Nihat Gökyiğit, Özal öncesinin ve sonrasının Türkiye'sini şöyle karşılaştırıyor:

*O devirde buraya eski Sovyet Cumhuriyetleri'nden gelen delegeler muazzam bir hareket gördüler. Oteller, fabrikalar tıkr tıkr çalışıyor. "Bu nasıl oldu?" diye merak ettiler. Çünkü, orada da sistem tamamen köhneleşmişti. Bizim cevabımız, "Liberal ekonomiye geçtik" oldu. Yasaklarla, kontrollerle, denetimlerle hiçbir yere varılmaz. Varamadık zaten.*<sup>9</sup>

Türkiye'nin 24 Ocak 1980 kararlarından başlayarak içine girdiği ekonomik dönüşüm, o güne kadar yaşadığı tüm sorunlara rağmen, ithal malları karşısında korunmanın avantajı içinde hareket eden Türk sanayicisinin bir an durup, konumunu ve hedeflerini yeniden gözden geçirmesini ge-



rektirdi. Liberal ekonominin diğer pek çok gereğinin yanında ithalatın büyük oranda serbest bırakılması, yerli üretim üzerinde hem fiyat, hem de kalite bakımından rekabet baskısı yarattı. 1996'da Türkiye'nin sanayi ürünlerinde AB ile gümrük birliğine girmesi de bu süreci pekiştirdi. Şimdi piyasada var olabilmek sadece bir iç rekabet konusu değil, aynı zamanda dış rekabet konusu haline gelmişti. Dünya markalarıyla mücadele edebilmek için daha verimli çalışmak, ürünü daha ucuza ve daha kaliteli imal etmek, daha iyi dağıtmak, kısacası düne kadar belirli bir ölçüde tolere edilebilen her kusuru yok edip mükemmel hale getirmek gerekiyordu.

Türkiye'deki ampul sektörü, bu bakımdan, yeni koşullara uyum sağlamakta en çok zorlanan sektörlerden biri oldu. Türkiye'de üretim yapan Tekfen, General Electric ve Philips fabrikalarının hepsi de eski teknolojiye sahipti. Bu tesislerin daha verimli çalışması için yeni makine yatırımı yapmaları gerekiyordu. Ancak Türkiye pazarı,

tüm gelişme potansiyeline rağmen, ampul tüketimi açısından halen doyurucu bir büyüklüğe ulaşmış değildi. Örneğin ABD, kişi başına yılda 13 euro ile en fazla ampul harcaması yaparken, Türkiye'den daha sonra gelişmeye başlayan Polonya'da bu rakam 1,7 euro civarındaydı. Türkiye ise kişi başına 0,8 euroluk ampul harcaması ile en alt sıralarda yer alıyordu.<sup>10</sup>

Üstelik sektörden büyüme beklenirken, 2001'de tam tersi olmuş ve krizden sonra sanayi üretiminde yaşanan gerilemeden ötürü aydınlatma sektörü yüzde 30 oranında küçülmüştü.<sup>11</sup> Tüm bunlar, Türkiye'nin ampul üretimi bakımından artık cazip bir ülke konumunda olmadığını gösteriyordu. Nitekim dünya ampul piyasasına yön veren büyük firmalar, Avrupa'daki ampul üretim tesislerini maliyet açısından avantaj sağlayacak şekilde bir merkezde toplarken, tercihlerini Türkiye'den yana değil, yabancı sermayeye yüksek teşvik uygulayan ve işçilik maliyetlerinin daha düşük olduğu Doğu Bloku ülkeleri lehine kullanmışlardı.<sup>12</sup>





Bu gelişmeler sonucunda 2000 yılında General Electric ampul üretimini “Mükemmel Üretim Merkezi” seçilen Macaristan’a taşırken, 2002 yılında Philips, sendikaların büyük güç kazandığı ve işçilik maliyetlerinin çok yükseldiği Hollanda’dan çıkmak için Polonya’yı tercih etmişti. Böylece Tekfen, Türkiye’de ampul üretimini sürdüren tek firma haline gelmişti.

Ancak koşullar, Tekfen için de bir karar aşamasına geldiğini gösteriyordu. 1999 depreminde İzmit’teki fabrika hasar görmüştü. Hem tesislerin, hem de teknolojinin yenilenmesi için büyük bir yatırım yapılması gerekiyordu. Üretim miktarı, ölçek ekonomisine uygun değildi. Yıllarca iç piyasada Tekfen’in rakibi olan General Electric ve Philips’in yeni kurdukları fabrikalar, Tekfen’in bir yılda ürettiğini bir haftada üretebilecek kapasiteye sahipti.<sup>13</sup> Öte yandan 2001 krizi grubun mali yapısını olumsuz etkilemişti ve holding çapında kârlı olmayan işlerden çekilme yönünde genel bir görüş belirmişti. Buna karşılık aynı ampülü, çok daha uygun koşullarla yurtdışında fason yaptırmak mümkündü.

Böylece, Tekfen yönetimi, 31 Temmuz 2002’de Türkiye’deki ampul fabrikasını kapatacağını duyurdu. Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Mehmet Killi, fabrikanın kapanışı nedeniyle yaptığı konuşmada, “Biz yel değirmenleriyle savaştık” diyordu. Değişen koşullar yeni

dünya düzenine ayak uydurmayı gerektiriyordu. Tekfen yönetimine göre, Tekfen ampulünün yok olmaması ve yüzde 30’luk pazar payını koruması, tüm duygusal yüküne rağmen, üretimin bundan sonra yurtdışında yapılmasını gerektiriyordu. Neredeyse 40 yıllık bir mücadelenin ardından, Tekfen ampul artık Çin’de üretilcekti.

Nihat Gökyiğit:

*Son ekonomik krizde biraz dağılmıştık ve esas işimiz inşaat işi olduğu için onu merkez olarak gördük. O arada ampul işinde imalatın durması söz konusuydu. Artık duygusal davranmayalım, esas işimize dönelim dedik. Fabrika depremde büyük zarar görmüştü ve o yatırımı tekrar yapmak çok zordu. Gümrük Birliği dolayısıyla koruma tamamen kalkmıştı. Ondan sonra da rekabet edemez olmuştuk.*

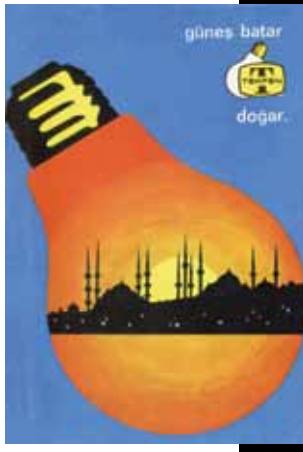
Feyyaz Berker:

*Ampul işimizin sloganı, “Güneş Batar, Tekfen Doğar”dı. Ampul işinin Tekfen’in tanınmasına çok etkisi oldu. Ama bu işten zarar eder hale gelmiştik. O yüzden imalatı durdurduk. Çünkü sırf imaj için zarar edilemezdi. Zaten dünyada ampul üretimleri artık hep bir merkeze toplanmıştı. Tekfen’i şimdi Çin’e götürdük. Herkes Çin’e gitti. İnanılmaz bir şekilde herkes Çin’de üretiyor ve gelip burada satıyor. Mühim olan ismi yaşatmak; Çin bize bunu sağladı, biz de devam ettiriyoruz. Nerede imal edildiği o kadar önemli değil.*

Erhan Öner:

*Artık ampul üretmiyoruz, ampülü ithal ediyoruz; ithal ederek pazar payımızı koruyabiliyoruz, çünkü uzunca bir süre zararına ampul imal ettik. Sonunda öyle bir noktaya geldik ki, ithalat da serbest bırakılınca, ithal malla rekabet edemez hale geldi endüstri. İlk General Electric ayrıldı, arkadan Philips ayrıldı, arkadan biz terk ettik. İki sene fabrikayı koruduk, belki ihtiyaca göre tekrar çalıştırırız diye. Baktık gayet iyi gidiyor, makinelerin bir kısmını Suudi Arabistan’a, bir kısmını Hindistan’a sattık. Şimdi tamamen kendi markamızla, TSE belgeli ithalatımızı, satışımızı yapıyoruz piyasada.*





## Fatih Altaylı'nın kaleminden Tekfen ampulün kapanışı

*TEKFEN'in "Ampul Fabrikası" kapandı. İçim sızladı. Benim için çok önemliydi. Çünkü benim için Tekfen "ampul" demektir.*

*Çocukluğumda Tekfen'in ampulden başka bir şey ürettiğini bile bilmezdim.*

*Tekfen ampuldü, ampul de Tekfen.*

*Kapanmış. O da kapanınca, Türkiye'de artık ampul fabrikası kalmadı.*

*Acı. Çünkü artık kendimizi "aydınlatamıyoruz". Bu ülke artık karanlığı aydınlığa çevirebilmek için "ele" muhtaç.*

*Tekfenciler, "Satılmıyordu" demişler.*

*"Pazarlayamadık" da diyebilirlerdi, ya da "Teknolojiye ayak uyduramadık".*

*Yine de üzücü. Giderek üretimden düşüyoruz. Marketlerde satılan on binlerce kalem malın büyük bölümü ithal.*

*Olmasın mı?*

*Olsun ama yanında yerlisi de olsun.*

*Dünya Kupası'nda Güney Kore'ye gittiğimde nasıl etkilendim anlatamam.*

*Yabancı menşeli ürün neredeyse yok.*

*İthalat yasak mı?*

*Yooo!*

*Ama adamlar kendi ürettiklerini kullanıyorlar. Biliyor ki, kendi ürettiğini almazsa, üç gün sonra komşusu işsiz kalacak. Komşusu işsiz kalınca altı ay sonra da kendisi işsiz kalacak.*

*Onca para var, sokaklarda tek tük yabancı menşeli araç.*

*Her ürünün yerli muadili mutlaka var.*

*Bizde ise yok.*

*Bazı şeylerin yerlisini istesen de bulamıyorsun.*

*Tekfen de gitti işte.*

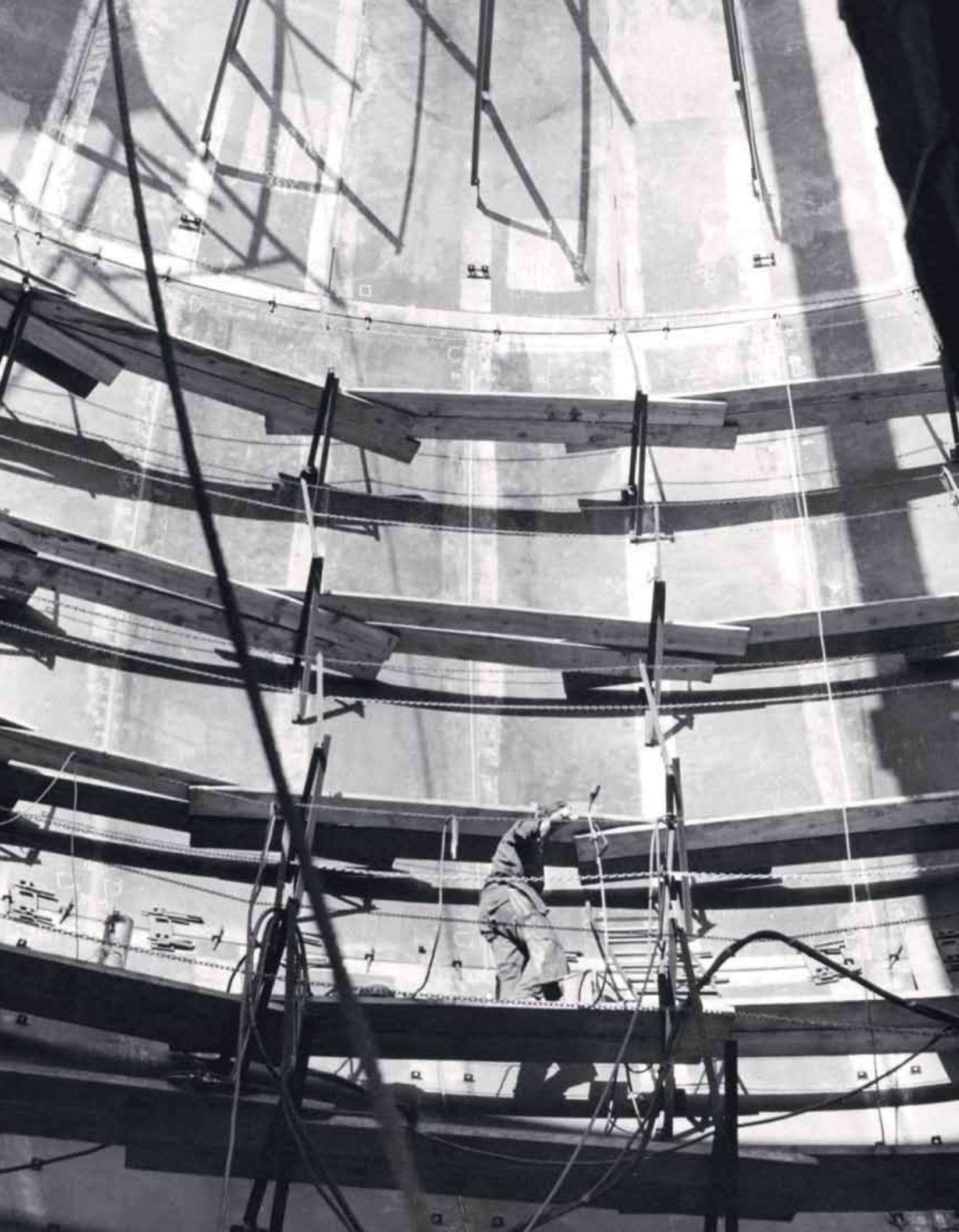
*Benim için "aydınlık" demektir.*

*Onun ışığında ders çalıştım, kitap okudum. Adam olmaya çalıştım...<sup>14</sup>*

**T**ekfen ampullerinin bir kuşağın aklında yer etmiş ve Türk reklamcılık tarihinin unutulmazları arasına girmiş en ünlü sloganı, "Güneş Batar, Tekfen Doğar"dı. Bu slogan öylesine tutmuş, Tekfen'le öylesine bütünleşmişti ki, çoğu kişi için Tekfen adı adeta ampulle özdeş hale gelmişti. Reklam ve iletişim başarısına ek olarak sunulan kaliteli ürünler ve etkili satış örgütü, Tekfen ampullerinin kısa zamanda çok önemli bir pazar payına ulaşmasını sağlamıştı.

Ne var ki bugünkü maliyetler, üretimin artık Türkiye'de yapılmasına izin vermiyor. Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Mehmet Killi'nin de (solda) belirttiği gibi değişen koşullar, Tekfen ampulünün mevcut pazar payını koruyabilmesi için yurtdışında üretilmesini zorunlu kılıyor.







# 12. yıl

**Büyüme ve yeni bir başlangıç**

# T

ekfen İnşaat Limited Şirketi, kuruluşundan 11 yıl sonra, 1967'de İstanbul'a taşındı ve aynı yılın ağustos ayında anonim şirket statüsüne getirilerek Tekfen İnşaat A.Ş. (TİAŞ) adını aldı. Firmanın yeni idare merkezi, Levent'te Büyükdere Caddesi üzerinde inşa edilmiş olan ampul fabrikasıydı. Fabrikanın önündeki dört katlı ofis binasının büyükçe bir kısmı Tekfen İnşaat'a ayrılmıştı. Ampul üretimiyle ilgilenen Tekfen Endüstri, binanın sadece giriş katı ile birinci katının bir kısmını kullanıyordu. Geri kalan yerler, henüz binayı dolduracak kadar büyük bir ekibe sahip olmayan, ancak daha sonraki yıllarda hızla gelişerek 1979'da binaya sığamaz hale gelecek olan inşaat kısmına tahsis edilmişti. Ankara'daki işler ise, bundan böyle, daha önceki şirket merkezi gibi yine Kavaklıdere semtindeki bir temsilcilik yoluyla takip edilecekti.



Tekfen İnşaat 1960'lı yılların sonlarında hızlı bir büyüme trendi yakalamış, özellikle endüstriyel yapılar ve petrokimya tesisleri alanında önemli bir mesafe kat etmişti. Firma artık, basit inşaat işleriyle ve örneğin akaryakıt tankları ve küre tanklar gibi yurtdışında hazırlanıp getirilen tesislerin montajı ile yetinme aşamasını tamamlamak üzereydi. Bundan sonra amaç, bir yandan daha büyük inşaat işlerine ve daha kapsamlı projelere girip ciroları artırırken,



**Erhan Öner**

**P**atronlar arasında resmi olmayan bir işbölümü vardı. O günlerde Tekfen grubu o kadar büyük değildi. Bir ampul işimiz ve pazarlama teşkilatı, bir de Tekfen'in inşaat kısmı vardı, başka bir şey yoktu. İnşaat projelerinin bir kısmına Necati Bey bakardı, bir kısmına da Nihat Bey ile Feyyaz Bey beraber bakarlardı. Hatırladığım kadarıyla, benim girdiğim günlerde büyük proje olarak Tofaş fabrikasının yapımı vardı. Bu işi Nihat Bey'le Feyyaz Bey birlikte takip etmişlerdi. Ama örneğin Samsun'daki bakır tesisleriyle Necati Bey ilgileniyordu. Onun dışında daha ufak çapta projeler vardı; Batman'da, Hopa'da tank yapılması, İzmit'te rafineride bir iskele inşa edilmesi gibi işlere hep Necati Bey bakıyordu.

**Patronlar arasında resmi olmayan bir işbölümü vardı. Projelerin bir kısmına Necati Bey, bir kısmına da Nihat ve Feyyaz Bey birlikte bakarlardı.**

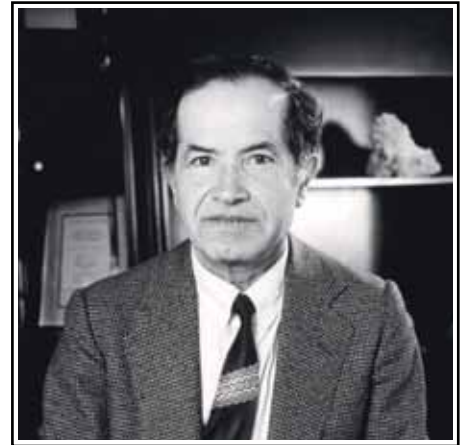
bir yandan da yıllardan beri yabancı firmaların yanında çalışarak kazanılan tecrübeleri işe çevirmek ve söz konusu projelerin sadece inşaatı değil, imalat işlerini de yapar hale gelmekti.

Firmanın, iş olanakları bakımından daha geniş imkânlar sunan İstanbul'a taşınması, hiç kuşkusuz yeni hedefler doğrultusunda atılmış önemli bir adımdı. Ancak bu hedefler aynı zamanda daha etkin bir organizasyon yapısı gerektiriyordu. Ayrıca firmanın o güne kadar kaydettiği gelişmede önemli katkıları olan yönetim kadrosunu koruması ve onların yeni hedefler doğrultusunda katılımını sağlaması da önemliydi. Bu amaçla, inşaat kısmının o dönemdeki genel müdürü Günay Ünlüsoy ile üç kıdemli yöneticinin (Haldun Erktin, Necdet Bozdoğan ve Naim Özkazanç) küçük ortak olarak firmaya dahil edilmesine karar verildi. Ayrıca bu değişikliğin, yukarıda anlatıldığı gibi, tesisat işlerine girme amacını da kapsayacak biçimde, yeni bir şirket oluşumuyula gerçekleştirilmesi uygun görüldü.

Bu karar Tekfen'in tarihi bakımından bir dönüm noktasıydı; çünkü yeni şirket, firmanın inşaat ve taahhütlik alanındaki çalışmaları için bir milat teşkil edecekti. Halihazırda devam eden projeler TİAŞ bünyesinde tamamlanacak, yeni projeler ise iş numarası 1'den başlatılacak şekilde, 18.11.1968 tarihinde kurulan Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş., yani kısa adıyla TİTAŞ tarafından gerçekleştirilecekti.

Yeni organizasyon altında inşasına başlanan iki proje, Tekfen tarihinde hem iş büyüklüğü, hem de referans açısından önemli yer tutar. Bunların ilki, yapımına her ne kadar 1969 yılında başlandı ise de, geçmişte daha geriye gittiği için TİAŞ altında gerçekleştirilen Samsun bakır izabe tesisleri inşaatı, diğeri ise TİTAŞ'ın 1 numaralı işi kabul edilen Bursa'daki Tofaş fabrikası inşaatıdır.

1969 Temmuz'unda yapımına başlanan ve üç yıl süren Samsun'daki iş, yaklaşık 75 milyon liralık (6,2 milyon dolar) ihale



**T**ekfen İnşaat A.Ş.'nin (TİAŞ) 1968 yılında yerini Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'ye (TİTAŞ) bırakması firma tarihindeki önemli milletlerden biriydi. Bu değişiklikle firma inşaat işlerinin yanı sıra imalat işlerine de girerken, firmanın dört kıdemli çalışanı küçük ortak olarak hissedar yapıldı.

Firmanın genel müdürü Günay Ünlüsoy (sol üstte)

Haldun Erktin (sağ üstte, önde)

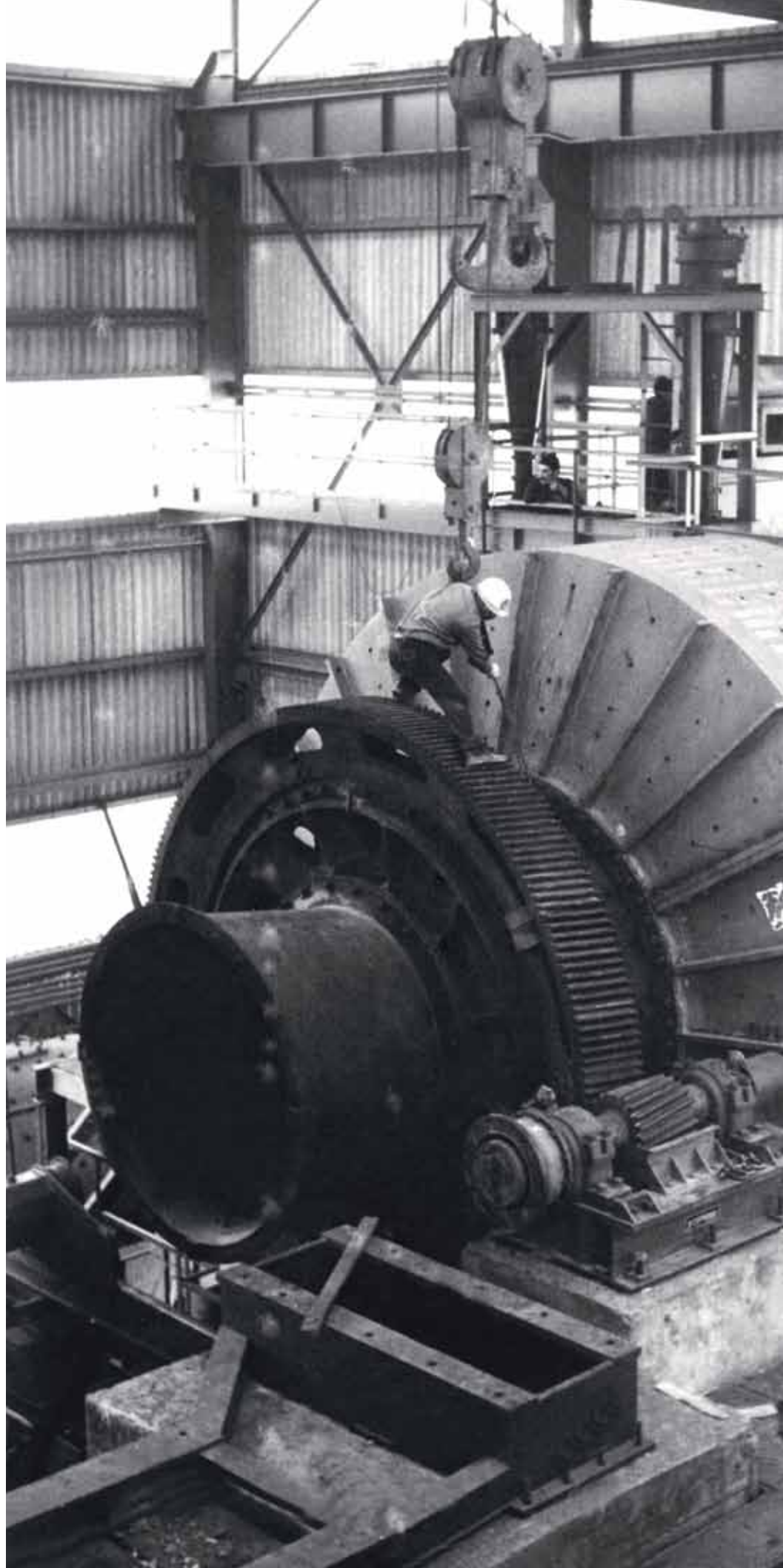
Naim Özkazanç (sol altta)

Necdet Bozdoğan (sağ altta)

bedeliyle, Tekfen İnşaat'ın o güne kadar gerçekleştirdiği en büyük projeydi. Öyle ki bu proje, kendi başına firmanın ilk 10 yıl içinde yaptığı tüm işlerin toplam ihale bedelinin yüzde 23'ünü oluşturuyordu. İşveren, Karadeniz bölgesindeki Murgul, Küre ve Espiye gibi önemli bakır madenlerini işletmek ve mevcut tesislere ek yeni tesisler kurmak üzere 1968 yılında Etibank öncülüğünde kurulan Karadeniz Bakır İşletmeleri A.Ş. idi. Samsun'daki tesis, Etibank'ın diğer işletmelerinde üretilen bakır cevherinin, flotasyon yöntemi ile zenginleştirilerek rafine edilmeden önceki son hali olan blister bakır haline getirilmesini sağlayacaktı. Samsun bakır izabe tesisleri de, diğer endüstriyel tesislerin çoğu gibi bizzat Necati Akçağlılar tarafından takip ediliyordu.

Gerçekten de üç ortak arasında, özellikle ampul fabrikasının açılmasından sonra, adı konulmamış bir işbölümü oluşmuştu. Artık inşaat projeleriyle daha çok Necati Akçağlılar ilgileniyor, üretim kısmına ise Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit bakıyordu. Ancak ortaklar arasındaki bu işbölümü kesin değildi ve zaman zaman istisnalar yaşanıyordu. İşte bu istisnalardan biri de, TİTAŞ'ın ilk işi olan Bursa Tofaş fabrikasının inşasıydı. Ortaklar, Tekfen tarihinde özel bir yeri olan bu tesisin yapımıyla Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in birlikte ilgilenmesine karar vermişlerdi.

1960'lı yılların ikinci yarısı, Türkiye'de otomotiv sanayisinin temellerinin atılması bakımından çok hareketli günler yaşamıştı. Otomobil, o güne kadar tümüyle ithalat yoluyla karşılanan bir tüketim malıydı ve otomobil denildiğinde akla genellikle Dodge, Plymouth, Ford, Buick, Cadillac gibi Amerikan otomobilleri geliyordu.<sup>1</sup> Ancak daha ekonomik, aile tipi otomobillere yönelik yerli üretim imkânlarının araştırılması bir bakıma, Cemal Gürsel'in direktifiyle gündeme gelen ünlü "devrim" denemesiyle başlamış ve sonradan beş yıllık plan kapsamına da alınmıştı. Bu konuda ilk adımı, uzun yıllardan beri Ford'un Türkiye'de temsilciliğini yapan Koç Grubu, 19 Aralık 1966'da ilk yerli montaj ürünü olan "Anadol" markalı otomobili piyasaya sürerek atmıştı. Bunun hemen ardından, İtalyan Fiat şirketi, MKE Kurumu, Koç



# Murat 124 Türkiye yollarında

Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'nin (TOFAŞ) Tekfen tarafından inşa edilen Bursa'daki fabrikası, 12 Şubat 1971 günü Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay ve Başbakan Süleyman Demirel'in de katıldığı bir törenle açıldı. Fabrikada üretilecek otomobillerin adı, yaklaşık bir yıl önce, gelen on binlerce teklif arasından, üç kişilik bir komite tarafından "Murat" olarak belirlenmişti.

Üretimine ilk başlanan Murat 124, dört kapılı, beş kişilik, 65 beygir gücünde bir otomobildi. Denemelerde 148,9 km hız yapabilen otomobil, 850 kg ağırlığındaydı. Yüzde 67 oranında yerli üretimle gerçekleştirilen Murat 124, "ekonomik aile arabası" sloganıyla piyasaya sürülmüş ve kamuoyunda hayli ilgi uyandırmıştı.

13 Şubat 1971 tarihli *Hürriyet* gazetesi, fabrikanın açılışını şu şekilde duyuruyordu:

*Türk-İtalyan işbirliğinin dev bir eseri olan TOFAŞ otomobil fabrikası dün yapılan muhteşem bir törenle Cumhurbaşkanı Sunay tarafından işletmeye açılmış ve ilk 'Murat 124'ler piyasaya verilmeye başlamıştır.*

*Fabrika, Bursa-Yalova yolunda 750 bin metrekarelik yere yayılan ve kapalı tesisleri de 75 bin metrekarelik olan bir alana kurulmuştur. Otomobil fabrikasının açılışında son konuşmayı yapan Başbakan Süleyman Demirel, Türkiye'nin cumhuriyet devrinde başlayan sanayileşme hamlesinde bu otomobil fabrikası ile kat edilen merhalenin önemine değinmiş, "Bu eser Türk gücünün emeği ve bilgisinin yeni bir örneğidir" demiştir.*

*Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş. İdare Meclisi Başkanı Vehbi Koç da, fabrikanın kuruluşu ve teknik yönü hakkında geniş bilgi vermiştir... Koç, TOFAŞ tesislerinin 22 ayda tamamlandığını, 400 milyon liralık yatırım yapıldığını, bu paranın 132 milyon lirasının Türk ortaklar tarafından karşılandığını ... söylemiştir. Koç'un verdiği bilgiye göre, fabrikanın bugünkü imalat kapasitesi yılda 20 bin otomobildir. Murat 124 otomobilinin perakende satış fiyatı 57 bin lira olacak, taşıt alım vergisi ile birlikte müşteriye 62 bin liraya mal olacaktır.*



Holding, Türkiye İş Bankası ve Ege Petrol A.Ş. ortaklığıyla, 2 Mayıs 1968'de çıkarılan bir kararname uyarınca Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş., yani TOFAŞ kurulmuştu. Böylece sıra, Avrupa'nın en çok satan aile otomobillerinden Fiat 124'ün yerli uyarılması olan Murat 124'ü yapmaya gelmişti.<sup>2</sup>

Tofaş fabrikasının inşaatı, Tekfen'in 1969 yılında aldığı ikinci büyük projeydi. Zaman olarak dar, önem bakımından da yüksek öncelikli bir işti. Necati Akçağlılar, o sıralarda başka birçok küçük işle birlikte yoğun olarak Samsun'daki bakır tesisleriyle ilgilendiğinden, bu projeyi diğer iki ortağın takip etmesine karar verildi. Nihat Gökyiğit, projenin gelişini şöyle anlatıyor:

*Tofaş işi Feyyaz'la benim üzerimde kaldı; çünkü teklifi biz vermiş, müzakereleri biz yapmış olduk. Açıkçası fiyatı da biraz yüksek tutmuştuk; pek istemiyorduk projeyi çünkü. O ara başka işlerimiz vardı, kalırsa çok iyi bir fiyatla kalsın diye düşünmüştük. Buna rağmen bizi görüşmeye davet edince, "Feyyaz, bu kadar yüksek fiyat verdiniz diye bizi azarlamak için çağırıyorlar galiba" dedim. Projeyi Vehbi Koç'un sağ kolu, Bernar Nahum götürüyordu; ona gittik, işi bize vermek istediğini söyledi. Ama "Fiyatınızı biraz daha dü-*





*zeltin” dedi; yani işi bize pazarlıkla verdi. Güzel bir isim yapmaya başlamıştık, işi zamanında bitireceğimizi biliyorlardı.*

Sonunda imza atılan sözleşme tutarı, götürü bedelle olmak üzere 40,5 milyon TL idi. Tekfen, fabrikanın mekanik kısmından değil, esas olarak inşasından sorumluydu. Fabrika alanı, 62 bin metrekaresi kapalı olmak üzere toplam 735 bin metrekareden oluşuyordu. Projenin tamamlanması için taahhüt edilen süre 2 yıldır. Ne var ki, sözleşme imzalanıp kollar sıvanır sıvanmaz bazı teknik sorunlar baş gösterdi. Öncelikle fabrikanın kurulması için seçilen yerin uygun olmadığı anlaşıldı. Ayrıca yöredeki köylülerle de bazı problemler ortaya çıktı.

**T**ürkiye’deki otomobil endüstrisinin temel taşlarından biri olan Tofaş fabrikası, aynı sıralarda yeni bir yapılanmayla Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. adını alan inşaat grubunun 1 numaralı işiydi. Yapımına 1969’da başlanan projenin teslim süresi 2 yıldır. Ancak 1970’te meydana gelen Gediz depremi henüz inşaat halinde olan fabrikada büyük zarara yol açtı. Yapılan incelemeler meydana gelen hasarın inşaat kalitesinden değil, tümüyle deprem yönetmeliğinin yetersizliğinden ileri geldiğini ortaya çıkardı.

Soldaki resimde Vehbi Koç ve Nihat Gökyiğit fabrikanın temel atma töreninde (13 Nisan 1969).

*Orada, yol kenarında bir düz saha vardı, ama arazinin 120 santim dolması gerekiyordu. Bunun için yanındaki tepe alınır, buraya konulur demişler; köylülerle de güya görüşmüşler. Projeden sorumlu bir İtalyanla birlikte gittik baktık ki, tepe dedikleri şey taş, kaya, sert zemini çok fazla olan bir yer. Dolgu yapmaktan da teknik olarak iyi bir netice alınmazdı; iyi sıkıştırılmazdı, çok pahalı ve zor bir işti. Köylü ise, “Kime sordunuz siz, bu tepeyi alamazsınız!” dedi. Kısacası İtalyan, işin daha başındayken bu kadar büyük bir problemle karşılaşınca, aynı gün hastalandı. Biz istirahate gitmesini, buna bir çare bulacağımızı söyledik. Şantiyeye gelirken, sağ tarafta büyük bir kum tepesi görmüş, güzel dolgu malzemesi olur diye düşünmüştük. Etrafında bir de köy vardı, gittik muhtar bulduk. Günay da bizimle birlikteydi. Bir anlaşma yaparak bu malzemeyi almak istediğimizi söyledik. Neticede gece yarısı ikiye kadar ihtiyar heyeti toplandı, anlaşmayı imzalattık, her şeyi hallettik. Sabahleyin İtalyana meseleyi hallettiğimizi söyleyince inanmadı. İşin süratinde, para kazanmasında, birinci derecede rol oynadı oradaki hadise.*

Sonunda fabrikanın temeli 13 Nisan 1969’da atıldı. Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit, fabrikanın temeli atıldıktan kısa bir süre sonra Fiat’ın İtalya’daki üretim tesislerini ziyaret etmek için Torino’ya gittiler. Amaç, Bursa’daki fabrikanın “en son ve modern fabrikaların kalite ve standartlarında inşa edilmesini” sağlamaktı. Nitekim iki ortağın oradaki gözlemleri, fikir olarak yeni katkılarda bulunmalarını ve proje üzerinde bazı iyileştirmeler yapılmasını sağlayacaktı.



Ancak inşaatın başlamasından yaklaşık bir yıl sonra, her şeyin yolunda gittiği bir sırada, 28 Mart 1970’te Kütahya’nın batısında-ki Gediz bölgesinde meydana gelen büyük bir deprem çalışmalarına sekte vurdu. 7,2 şiddetindeki bu deprem, birçok yerleşimin haritadan silinmesine yol açmış, sadece Gediz ilçesinde evlerin yüzde 80’i yıkılırken, 1086 kişi de hayatını kaybetmişti.<sup>3</sup> Deprem özellikle Ege ve Güney Marmara’da çok şiddetli hissedilmişti. Fabrika 180 kilometre uzakta olmasına rağmen sarsıntı henüz yeni dökülmüş olan betonların çatlamasına yol açmış, kalıpların hepsi bozulmuştu. Şimdi enkazın kaldırılması, yeni kalıpların yapılması ve betonun yeniden dökülmesi gerekecekti. İnşaatın gecikmesi kaçınılmaz görünüyordu.



- Azot Sanayii T.A.Ş. için Samsun Gübre Fabrikaları'nda 1 adet 5.254 m<sup>3</sup> amonyak küresi inşaatı;
- TPAO için Batman Rafinerisi'nde 2 adet 35.000 ve 3 adet 50.000 varillik yüzer tavanlı tank imalatı ve montajı;
- İpraş A.Ş. için Aliğa Rafinerisi'nde 2 adet 1.000 m<sup>3</sup> LPG küre tankı;
- İpraş için ünite dışı boru hatları, tank ısıtıcıları, tank sahaları elektrifikasyonu ve yangın suyu devreleri inşaatı;
- İpraş için karadan 800 m açıktaki 28 m su derinliğinde çelik bir iskele ile, kara ve deniz altı boru hatlarını ihtiva eden ham petrol boşaltma tesisleri.

*Torino'dan gelen inşaat direktörü Dr. Vasona, "Bu felaketten sonra bu iş artık yetiştirmez" diye çok üzüldü. Ama biz hemen üç vardiyaya göre organize olduk. Gece ışıklandırma vardı, yirmi dört saat çalışmak üzere. Oradaki kalıpcıları, betoncuları özel prime bağladık; hepsi primli çalışıyordu artık. Mevcutlar söküldü, yeni kalıplar konuldu, betonlar döküldü ve iş zamanında bitirildi.*

Ortaya çıkan zararın tazmini ise başka bir yoğun çaba gerektirecekti. Depremden sonra bağımsız bir uzman heyeti tarafından yapılan incelemede hasarın herhangi bir proje, hesap veya inşaat hatasından

doğmadığı, yürürlükteki deprem yönetmeliğinin kifayetsizliğinden ileri geldiği, ayrıca Tekfen'in müşteriye bazı proje değişiklikleri tavsiye ettiği ortaya çıktı. Bu yönde hazırlanan rapor, Tekfen'in temize çıkmasını sağladığı gibi, zararlarının da sigorta şirketi tarafından karşılanmasında önemli bir dayanak teşkil etti.

Tofaş fabrikası bir yana bırakılacak olursa, 1969-1970 yıllarındaki iş programı, Tekfen İnşaat Grubu'nun petrokimya tesislerine yönelimini apaçık ortaya koymaktaydı:

- İpraş için 14 adet atmosferik petrol tankı ile 1 adet LPG küre tank inşaatı;

Tekfen bu işlerin bir kısmını doğrudan müteahhit olarak kendisi almış, bir kısmını ise Constructions Métalliques de Provence (Fransa) ve Ballast Turkije N.V. (Hollanda) gibi firmaların taşeronu olarak gerçekleştirmişti. Tekfen'de o günlerde işe başlayan Erhan Öner'in belirttiğine göre, örneğin 1969 yılında Samsun'da yapılan amonyak küresinin hem üretimi, hem de montajı tümüyle Fransızlar tarafından gerçekleştirilmişti. Tekfen'in projedeki rolü, kaynak yardımcılarını temin etmek ve montaj işlerine destek vermektense ibaretti:

*Benim ilk baktığım işlerden biri de Samsun'da, 2005 yılı özelleştirme ihale-*



sinde aldığımız gübre fabrikasının küre tankıydı. Tank Fransa'da imal edilmiş, montörler ve kaynakçıların hepsi Fransa'dan gelmişti, biz yalnız kaynakçı yardımcısı veriyorduk. Kaynakçı yardımcısı kaynakçıya elektrot verir, suyunu verir, ayrıca nasıl kaynak yaptığını öğrenir, bir proje sonra da kaynakçı olur.

Ancak bu ceket artık Tekfen'e dar geliyordu. Şirketin kurucuları, emekleme aşamasının tamamlandığına ve firmanın basit taşeronluk işlerinden ana üretici durumuna geçme zamanının geldiğine inanıyorlardı. Çünkü firmanın başarısı, daha büyük parasal kazançların söz konusu olduğu, büyük ölçekli ve daha sofistike işleri yapabilme yeteneğini geliştirmesine bağlıydı. Tekfen'in geleceği bu yönde çizilmişti ve firmanın karakteri mevcutla yetinmeye uygun değildi. Erhan Öner'e göre Tekfen zor işlerin firmasıydı:

*O tarihlerde Türkiye'de kaynakçı bile yoktu; Tekfen'in yaptığı işlerde de çok kaliteli kaynakçı gerekiyordu. Önceleri biz piyasadan yardımcı temin ediyorken, sonradan yavaş yavaş kaynakçı koymaya başladık. Sonrakilerde tüm montaj ve kaynak işini biz yapmaya başladık, daha sonraları da imalatı, dizaynı dahil hepsini biz yaptık. Tekfen bu tip zor işlere girerek hep o ekipleri yetiştirdi. Zaten Tekfen'in bütün işlerine baktığımız zaman, hep zor olan başarılıdır. Tekfen her girdiği işte hep zoru yapmış, hiç kolay bir yola girmemiştir. Herkes inşaatçılık yaparken biz de bina inşaatçılığı yapsaydık, ne böyle kaynakçı derdimiz olurdu, ne de montör derdimiz. Ama biz hep zor işlere girmiştik.*

1970 yılında, Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.'nin kurulmasıyla, bu yönde önemli bir adım atıldı. Söz konusu girişim, inşa edilecek sanayi tesislerinin, özellikle de petrokimya ve gaz tesislerinin metal aksamlarının mühendislik, üretim ve montaj işlerini Tekfen'in kendi başına yapabilmesi bakımından çok önemli bir boşluğu doldurmayı hedefliyordu. Tesisin kuruluşunu, daha önce İpraş'ta proje müdürü olarak hizmet veren Hayri Adanalı yaptı. Adanalı aynı zamanda şirketin ortağı ve yöneticisi oldu. Üretim için Kocaeli'nde, Derince limanına yakın bir yer seçilmişti.



İlk yıllarda oldukça küçük çapta başlayan üretim zamanla gelişecek, kısaca Timaş olarak adlandırılan firma silindirik ve küresel depolama tankları, basınçlı kaplar, ısı eşanjörleri, buhar kazanları, basınçlı boru devreleri ve ağır çelik konstrüksiyon üretiminde uzmanlaşarak Tekfen İnşaat Grubu'nun gelişmesinde çok önemli bir rol oynayacaktı. Firma, aynı zamanda dışarıya yaptığı işlerle zaman içinde uluslararası bir nitelik kazanacaktı. Erhan Öner'e göre, kaynak işlerinin bile yurtdışından temin edilen elemanlarca yapıldığı günlerden bugüne kadar katedilen gelişme, kendi başına önemli bir başarıydı:

*Tekfen'in bünyesinde teknoloji o kadar ilerledi ki, o küre tankları belki de son 30 yıldır bizim mühendislerimiz dizayn ediyor, kendi firmamız imal ediyor, kendi*

**T**itaş'ın ilk işlerinden biri de Samsun Gübre Fabrikası için inşa edilen küre amonyak tankıydı (üstte). Bu tankın üretimi Fransa'da yapılmış, montajı ise Tekfen'in yardımı ile Fransız uzmanlarca gerçekleştirilmişti.

1970'li yılların başında Tekfen İnşaat'ın endüstriyel yapılar ve petrokimya tesislerine olan yönelimi açıkça görülür. Bu dönemde Tekfen'in en büyük işverenleri durumunda olan Ataş, İpraş ve Aliğa rafinerileri ile Petkim'in firmanın gelişimindeki payı büyüktür.



# Tekfen İnşaat Grubu'nun yardımcı aktörleri: Derince ve Ceyhan tesisleri

Tekfen İnşaat'ın özellikle 1960'lı yılların ikinci yarısından itibaren giderek sanayi yapılarına, boru hatlarına ve petrokimya tesislerine yönelmesi, doğal olarak ağır çelik üretim ve montaj işlerini de beraberinde getirmişti. İnşa edilen tesislerde kullanılacak aksamaların üretimi, o yıllarda Türkiye'de başka şekilde temin edilmesi mümkün olmayan derin bir mühendislik bilgisi ve uzmanlık gerektiriyordu. O güne kadar hemen hep yabancı firmalar yoluyla karşılanan bu ihtiyacın Tekfen çatısı altında giderilmesi, uzun vadeli hedefler açısından stratejik bir karardı. Çünkü Tekfen İnşaat'ın daha büyük projelerde kendi ayakları üzerinde bağımsız hareket edebilmesi, tümüyle kendi mühendislik ve üretim yeteneklerini artırmasına bağlıydı.



Bu amaçla 1970 yılında, Kocaeli'nde, Derince limanı yakınlarında satın alınan bir arazi üzerinde Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş. (Timaş) kuruldu. Firma, uluslararası standartlara uygun olarak, genellikle petrol rafinerileri, petrokimya, gübre ve kimya sanayilerine hitap eden ağır çelik işlerinin hem mühendislik, hem de üretim ve montajını yapacak şekilde konumlandırılmıştı. 6.000 metrekare kapalı alanı olan fabrika, yılda 15.000 ton çelik işleyebilecek kapasiteye sahipti.

Tesis, özellikle basınçlı kaplar, kolon ve reaktörler, atmosferik depolama tankları ve silolar, küresel tanklar, ısı eşanjörleri, kondenserler ve buharlaştırıcılar, havalı soğutucular, komple buhar

kazanları ve buhar santralleri, petrol rafinerileri ve petrokimya tesisleri için fırınlar, sınav su tasfiye tesisleri, köprü vinçler, karayolu tankerleri ve sıvılaştırılmış gaz römorkları konularına yönelmişti. Bunlardan yüksek basınçlı kaplar, Tekfen İnşaat'ın daha önce bazı işlerde taşeron olarak hizmet verdiği Fransız Constructions Métalliques de Provence firmasının, buhar santralleri ise Deutsche Babcock & Wilcox firmasının lisansı ile üretiliyordu. Mühendislik alanında verilen hizmetler ise boru hatları, pompa istasyonları ve üretim tesisleri için fizibilite etütleri, proses ve dizayn mühendisliği ile inşaat mühendisliği konularını kapsıyordu.

Tekfen Holding Taahhüt Grubu'ndan sorumlu başkan yardımcısı Ümit Özdemir, Timaş'ın kurulmasında yer olarak Derince'nin seçilmesinin bir tesadüf olmadığını söylerken, firmanın bugüne kadarki çalışmalarını şöyle özetliyor:

*Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.'nin hizmete girdiği yıllarda Tüpraş Rafinerisi genişleme aşamasındaydı. İzmit'te körfez boyunca çok sayıda fabrika kuruluyordu ve bu fabrikaların basınçlı kap, proses ekipmanı, tank gibi ihtiyaçları vardı. Bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için kurulan Timaş, sahasında bir ilki gerçekleştirdi; uluslararası standartlara uygun olarak, petrol ve gaz endüstrisi ile gübre endüstrisinin ihtiyacı olan çok önemli ekipmanları imal etti, kendi kendine yetti ve bu gibi yatırımlar bittikten sonra dış pazara açıldı. Bugün İran, Suriye, Lübnan, Libya gibi ülkelere rafineri ekipmanı ve basınçlı kap satıyor. Türkiye piyasasında önemli bir alıcısı olan, çok ciddi çabışan ve uluslararası standartlara göre iş yapan bir teşkilat. Timaş'ın başka bir özelliği, bizim yaptığımız tank çiftliklerinin hem projelendirmesini, hem de imalatını üstlenmesi. Yaklaşık her sene ortalama 5 milyon dolar cirosu, 80 çabışanı var. Tekfen'in önemli kardeş kuruluşlarından biri.*

Tekfen bünyesinde, benzer bir şekilde, çelik yapıların üretiminde uzmanlaşmış bir diğer girişim ise Ceyhan İmalat Atölyesi. Bugün 8.500 metrekarelik bir kapalı alana ve aylık 1.000 ton planlanmış kapasiteye sahip olan tesis, 1975 yılında, o sıralarda inşaatına yeni başlanmış olan Toros Gübre fabrikasının ve Botaş'ın bölgedeki çeşitli projelerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuştu. Bugüne oranla çok daha küçük ölçekteki tesis, Tekfen İnşaat'ın kendi bünyesindeydi. Tesis, bölgedeki faaliyetlerin büyük oranda artması üzerine 1993 yılında yeni satın alınan arazi üzerinde yeni bir üretim alanının inşa edilmesiyle daha da geliştirilmişti. Ayrıca modern makinelerle donatılan tesisin hizmete açıldıktan sonra yaptığı ilk önemli iş, Tekfen İnşaat tarafından gerçekleştirilen TAG Otoyolu'ndaki köprü ve viyadüklerin çelik aksamalarını üretmek olmuştu.



*fırmamız kuruyor ve ihraç ediyor. Bugün bu tank ve kürelerin dizaynı ve yapımında dünyadaki ender firmalardan biriyiz.*

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'nin 1969-1975 yılları arasında hayata geçirdiği işlere bakıldığında, bu dönemde gerçekleştirilen toplam 60 işin yalnızca 6 tanesinin petrokimya sektörü dışındaki işler olduğu, söz konusu 6 proje arasında da –Derince'deki Timaş fabrikası ve Tekfen ampul fabrikası ek inşaatı sayılmazsa– sadece 4 tanesinin dış müşterilere ait olduğu görülür. Bunlar arasında Tofaş ve Yarımca Gübre fabrikaları önemli bir yer tutmakla birlikte, en büyük proje Etibank Kefdağı Konsantratörü inşaatıdır.

Söz konusu dönemde gerçekleştirilen boru hattı ve petrokimya projelerine gelince, dört büyük işveren dikkat çekicidir. Bunların ilk ikisi, Tekfen'in 1960-1965 yılları arasında çalışmaya başladığı Mersin Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş. (Ataş) ile İstanbul Petrol Rafinerisi A.Ş. (İpraş) idi. Her iki rafinerinin de yönetimi Tekfen'in çalışmasından memnun kalmış ve onun en önemli müşterileri arasına girmişti. 1970'lerin başından itibaren Tekfen İnşaat'a önemli boyutlarda iş veren diğer iki müşteri ise, 1970 yılında üretime başlayan Petkim ile 1972 yılında hizmete giren Aliğa Rafinerisi idi.

Petkim Petrokimya A.Ş., Türkiye'de entegre petrokimya sanayisinin öncüsü olarak Nisan 1965'te TPAO, Emekli Sandığı ve Oyak ortaklığıyla kurulmuş, 1970 yılında da etilen, polietilen, klor alkali ve PVC gi-



bi ürünlerle Yarımca'daki tesislerinde ilk üretimine başlamıştı. Kuruluş, bundan sonraki beş yıl boyunca çok sayıda yeni işletmenin hizmete girmesiyle büyümüş ve bu genişleme Tekfen için önemli bir iş potansiyeli oluşturmuştu. Örneğin Tekfen'in 1975 yılında hizmete giren kauçuk fabrikası için gerçekleştirdiği çeşitli boru ve tank işleri, Tekfen'e yaklaşık 65,6 milyon liralık (4,5 milyon dolar) gelir yaratacağı.

**T**ekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.'nin kuruluş günlerine ait bir fotoğraf (üstte, soldan sağa): Günay Ünlüsoy, Nihat Gökyiğit, Feyyaz Berker ve Hayri Adanalı.

Timaş'ın bugünkü genel müdürü Tunç Şarman (altta, soldan birinci).



İnşasına 1969 yılında başlanan Aliğa Rafinerisi ise, Türkiye'nin 1967 yılında yedi dev sanayi tesisinin kurulması yönünde Sovyetler Birliği ile imzaladığı teknik ve ekonomik yardım anlaşmasının bir parçasıydı. Arpaçay Barajı, İskenderun Demir-Çelik Tesisleri ve Seydişehir Alüminyum Tesisleri gibi Aliğa Rafinerisi'nin de finansmanı için gereken kredi, mühendislik hizmetleri ve makine donanımı Sovyetler Birliği tarafından sağlanmıştı. Tesislerin yakıt bölümü 1972 yılında üretime başlamış, ancak bu rafineri de Petkim gibi sürekli gelişme göstererek uzun vadede Tekfen için önemli bir kaynak teşkil etmişti. Özel petrol ve gaz şirketlerinin rafineri çevresinde inşa ettiği dolun tesisleri de Tekfen için ayrı bir iş alanı yaratmıştı. 1970-1975 yılları arasında Tekfen'in Aliğa Rafinerisi için yaptığı işlerin tutarı 30 milyon liraya (2,1 milyon dolar) yaklaşmıştı.

Tekfen'in inşaat kısmının Titaş adıyla kurumsal bir yapıya kavuştuğu 1968 yılından, şirket için önemli bir dönüm noktası

## Erhan Öner'in 37 yıllık tanıklığı



1969 yılında Tekfen'de mühendis olarak başladığı kariyerini bugün Tekfen Holding Grup Şirketleri Başkanı olarak sürdüren Erhan Öner, grubun 50 yıllık öyküsünü şüphesiz en iyi bilen tanıklardan biri. Aslında Öner'in Tekfen'le ilk tanışıklığı, üniversiteye başladığı yıla, yani 1963 senesine kadar gidiyor. Dolayısıyla hem Tekfen'le tanışma, hem de çalışma süresi bakımından, elbette firmanın kurucu ortaklarını saymazsak, Tekfen'in yönetimindeki en kıdemli kişi.

Öner, yaşamında kendisi için ikinci bir aile ocağı olan Tekfen'le ilişkisinin başlangıcını şöyle anımsıyor:

*1963 yılında üniversite intihanlarına girip Ortadoğu Teknik Üniversitesi'ni kazandığım zaman bir burs arayışı içindeydim. O günlerde tabelalara isimler yazılır, hangi firmaların burs verdiği belirtilirdi. Tekfen'in iki kişiye burs verdiğini gördüm ve müracaat ettim. Müracaatları okula giriş sırasına göre değerlendiriyorlardı. Ben çalışkan bir talebeydim. Üniversiteye, –tam olarak hatırlanıyorum şimdi– ya ikincilikle ya üçüncülikle girmiştim. Dolayısıyla burs için şansım diğer arkadaşlardan daha fazlaydı. 1963 senesinde bursu kazandım; Tekfen'in ilk burslu talebesi oldum. Şirkette, Tekfen bursuyla okumuş ve bugüne kadar hâlâ çalışsan, belli bir düzeye gelmiş iki kişiyiz; biri benim, diğeri ise Tarımsal Sanayi Grubu'nun başındaki Esin (Mete) Hanım'dır.*

**E**rhan Öner, 1946 yılında İzmir’de doğdu. Çocukluğunun bir kısmı İzmir’de, bir kısmı da babasının işi dolayısıyla seyahat ederek geçti. Ailesinin tekrar İzmir’e dönmelerinden sonra liseyi bu şehirde bitirdi. 1963’te, ODTÜ Makine Mühendisliği bölümünü kazandı. 1968’de lisans öğrenimini tamamlayarak Miami Üniversitesi’nde yüksek lisans öğrenimini yapmak üzere ABD’ye gitti. Ardından Teksas Üniversitesi’nde boru hattı mühendisliği konusundaki bir programa katıldı. 1969 yılında Türkiye’ye döndü ve proje mühendisi olarak Tekfen Grubu’nda çalışmaya başladı. 1969-1973 yılları arasında iş idaresi ve finansman alanlarında çeşitli yurtdışı eğitim programlarına katıldı. 1976’da Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesinde proje müdürü, 1979’da da genel müdür yardımcısı oldu. 1980’de, yeni kurulmakta olan Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.’ye genel müdür olarak atandı. 1998’de Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.’nin genel müdürlüğüne getirildi ve 2000 yılında Tekfen Holding Grup Şirketleri başkanı oldu.

olan 1975 yılına kadar olan bu dönemi kapatmadan önce, biraz da projeleri ve teknik ayrıntıları bir kenara bırakıp, Tekfen’in o günlerdeki iş ortamına ve genel görünümüne bakmakta yarar vardır. Çünkü şirketin bu yıllardaki görünümü bize, her bakımdan bugün de etkisini sürdüren Tekfen kültürünün kökenleri konusunda çok önemli ipuçları sunar. Bu dönem, aynı zamanda, Tekfen’in bugünkü kurmay kadrosunun oluşmaya başladığı yıllardır.

Bu isimlerden biri olan Erhan Öner, gruba katıldığı 1969 yılında Tekfen’in Türkiye’de sanayi tesisleri konusunda çalışan sayılı müteahhitlerinden biri olduğunu, ama firmanın o günkü boyutları ile bugünkü boyutları arasında karşılaştırma dahi yapamayacağını söylüyor:

*Tekfen, Türkiye’de sanayi tesisi yapan ilk 3-5 müteahhit arasında olan bir kuruluştur. Ama o zamanki büyüklüklerle bugünkü büyüklükleri hiç mukayese etmemek lazım. O günkü Tekfen’in büyüklüğünde*

*bugün belki yüzlerce, binlerce müteahhit var Türkiye’de. Bizim o zaman 3 tane vincimiz vardı, ezbere bilirdik. Bugün bırakın beni, bırakın taahhüt grubunun başkanını, taahhüt grubunun makine ekipmanından sorumlu arkadaşımız bile şirkette kaç tane vinç olduğunu ezbere söyleyemez, bakması gerekir. O zaman bir 65 tonluk, bir 45 tonluk, bir de 8 tonluk vincimiz vardı.*

*İnşaat şirketinin merkez bürosunda toplanamaz 15 kişi ya var ya yoktu. Herkes her işe bakardı. Örneğin İsmet Bey adında bir personel müdürümüz vardı; şirketin daha müşavirlik döneminden işe girmiş kişilerden biri, o zaman laborantmış. Laboratuvarı kapatınca, İsmet Bey iyi bir eleman*



Erhan Öner’in ODTÜ’den mezun olup yüksek lisans yapmak üzere Amerika’ya gitmesinde ve oradaki öğrenimini şekillendirmesinde de Tekfen’in rolü büyüktü:

*O günlerde Amerika’ya gitmek herkesin hayaliydi, fakat bu iş o kadar da kolay değildi, çünkü hepimiz çok kısıtlı bütçelerle yaşamımızı sürdürüyorduk. Dolayısıyla ben üniversitenin üçüncü sınıfındayken birçok üniversiteye müracaat ettim; hem mastır yapmak istiyordum, hem de bir burs temin etmeye çalışıyordum. Miami Üniversitesi’nden, bir ücret karşılığında araştırma asistanlığı yapma teklifi geldi. Araştırma asistanı olduğum için kayıt parası ödemeyecektim, çünkü kayıt parası büyük bir yekûn tutuyordu. Daha sonra Fullbright diye bir kuruluşun imtihanına girdim; o da sadece gidiş dönüş uçak bileti veriyordu. Bilet Fullbright’tan, okul parası ve harçlık üniversiteden gelecekti; bu arada ufak bir açığımız vardı, o açığı da eksik olmasın Tekfen tamamladı.*

*Oradaki eğitimim sırasında arada bir mektupla da olsa Necati Bey’le haberleşiyorduk. Mastırımı bittiği zaman, boru hattı konusunda çok yoğun çalışan bir firma olduklarını, Amerika’daki arkadaşlarının işyerlerinde staj yapabileceğimi, ayrıca Teksas’ta bir okul olduğunu, eğer o okula devam edersem memnun olacağını söyledi. Mastırdan sonra bir-bir buçuk ay kadar boş vaktim vardı; o dönemde Amerika’yi boydan boya turladım. O zaman*

*Tekfen’in beraber çalıştığı Williams Brothers adlı bir şirket vardı Amerika’da. Oraya da gittim, bir hafta kadar kalıp staj yaptım. Oradan Teksas’a geçtim ve Necati Bey’in yönlendirdiği boru hattı mühendisliği konusundaki bir kursa katıldım. Türkiye’de bu konuda herhalde benden başka formel eğitim almış kimse yoktur.*

Erhan Öner, 1969’da Türkiye’ye döndüğünde, Necati Akçağlılar’ın farklı seçenekleri değerlendirme önerisine rağmen, Tekfen’de çalışmak dışında niçin başka bir alternatif düşünmediğini şöyle anlatıyor:

*Üniversiteyi bitirdim, döndüm. İzmir’e dönecektim, şirkete uğrayıp hem bir teşekkür edeyim, hem de çalışmaya hazır olduğumu söyleyeyim diye düşündüm. Necati Bey yoktu, seyahatleydi. Ben daha evvelden üç ortağı da tanımuştum, ama Amerika’dan döndükten sonra ilk Nihat Bey’i gördüm. Ondan sonraki gün de Necati Bey döndü. Necati Bey’e döndüğümü, okulumu bitirdiğimi, çalışmaya hazır olduğumu söyledim. Necati Bey, başka yerlerde de iş bakmamı, ondan sonra konuşmamızı önerdi. Tekfen’de çalışmak istediğimi söyledim. Yine de piyasada iş imkânlarının ne olduğuna bir bakmamı istedi; “Sonra senin hakkını yemeyelim” dedi. “Bana beş sene karşılıksız burs vermiş bir firma nasıl benim hakkımı yer, bunu düşünemiyorum! Ben başka yerde iş bakmıyorum” dedim. Giriş o giriş, bugüne kadar geldik işte.*



**Erhan Öner**

**N**ecati Bey'in ileriye görüşü müthiştir. İki türlü pipeline mecmuası geliyordu şirkete o zaman. Pipeline Engineering daha teknik, Pipeline Industry ise daha ticariydi. Ticari olan dergi pipeline camiasındaki haberleri, diğeri de boru hatlarının nasıl dizayn edileceği, nasıl kaplanacağı, nasıl kaynak yapılacağı gibi teknik konularda bilgi veriyordu. Tabii genç bir mühendis olarak bana teknik konu daha cazip geliyor, diğeri enteresan gelmiyordu. O acemilikle bir gün Necati Bey'e dedim ki, "Efendim, bu iki mecmuaya lüzum yok, biz şu teknik olana abone olmaya devam edelim, diğerinin ben pek faydasını görmüyorum." Necati Bey bu önerimi, "Öyle deme! Diğeri teknikten daha mühim; iş olacak ki tekniği kullanasın, iş yoksa tekniği ne yapacaksınız? Sen ona da bak, ondan da bana not çıkar, onlar çok mühim!" diye cevapladı. Zaman geçince insan idrak ediyor ki, pazar, pazarlama, ticaret her zaman için tekniğin önüne geçiyor. Tekniği her zaman bir yerden temin etmek, satın almak, yaptırtmak mümkün, ama ticaret ve pazarlama öyle değil, o biraz daha ön plana çıkıyor.

## Zaman geçince insan idrak ediyor ki, pazar, pazarlama, ticaret her zaman için tekniğin önüne geçiyor.

olduğu için ona personel işlerini ve idari işleri vermişler. Çok da iyi yapardı o işleri. İşe gireceğiniz zaman yeterlilik dosyasının hazırlanması gerekiyordu, onu da İsmet Taşkan hazırlardı. Ardından sigorta işleri çıktı, onlara da İsmet Taşkan bakıyordu. Birisine verilmemiş ne kadar bakiye iş varsa, hepsine bakan biriydi. İsmet Bey'in değeri, emekli olup ayrıldıktan sonra anlaşıldı. Onun işini yapmak için yerine iki-üç kişi kondu.

"Herkesin her işe bakması" yaklaşımı, Tekfen'in ilk gününden beri geçerli olan bir anlayıştı. Ortaklar da çoğu zaman bu anlayışla hareket ediyorlardı. İşlerin paylaşımı bakımından aralarında belki kaba sınırlarla ayrılmış bir işbölümü olduğu söylenebilir de, her ortak bir diğerinin eksikliğini hissettirmeyecek şekilde her işin peşinden koşuyordu. Bunun çalışanlar üzerinde yarattığı pozitif etki, firmanın o güne kadar az insan gücüyle büyük işlerin üstesinden gelebilmesini sağlamıştı. Her ne kadar Necati Akçağlılar firmanın daha kurumsal bir yapıya kavuşması bakımından çalışanlar arasında daha kesin bir işbölümü yapılmasını arzu ediyorsa da, Erhan Öner'e göre firmanın ulaştığı büyüklük henüz buna izin vermiyordu:

*Buraya gelip çalışmaya başladığım zaman Necati Bey'in aklında, herkesin belli işlerde uzmanlaşmaya gitmesi düşüncesi vardı; biri boru hatlarıyla ilgilenirken biri tank işleriyle, bir diğeri sanayi tesisleriyle ilgilenmeliydi. Bu düşünceyle bana*

da, "Sen pipeline işlerine bakacaksın" dediler. O günlerde de böyle bir proje yoktu. Ben pipeline mecmuaları okuyordum; Necati Bey "Bunlara bak, bana kısa notlar hazırla" diyordu, o notları hazırlıyordum. Devamlı iş alabiliyorsanız, bu sistemi sürdürebilirsiniz, ama sürekli iş alamıyorsanız ne yapacaksınız? Elemamı boş mu oturtacaksınız, mecburen başka işlere kaydırıyorsunuz. Bu durum bir ay kadar sürdü, sonra başka işler çıktı. Batman'da bir tank inşaat işi söz konusu oldu. Projeye rahmetli Haldun Bey bakıyordu. Bir dizayn yapılması gerekiyordu, benim de elimde iş yoktu. "Sen bu tank dizaynını yap" dediler. Dolayısıyla biz de tank dizaynına girdik, hangi iş varsa, her işi yaparak hepimiz bugüne geldik.

Az personelle iş yapmak, yoğun bir çalışma ortamını da beraberinde getiriyordu. Özellikle ihaleler öncesinde teklif hazırlama aşamasında, gece gündüz süren hummalı bir çalışmaya giriliyordu. Şirketin ortakları da ekibin bir parçası olarak tüm çalışmalara bizzat katılıyor, bir yandan liderlik edip yol gösterici olurken, aynı zamanda bitmek bilmez enerjileriyle çalışanları motive ediyorlardı. Bu dinamik atmosfer, hiç şüphesiz şirketin kapasitesini en üst düzeye çıkarmakta önemli bir rol oynuyordu. Ama belki de daha önemlisi, bu ortamın, Tekfen kültürünün en belirgin özelliklerinden biri olan ve ekibin belirli bir amaç doğrultusunda kenetlenmesini sağlayan sıcak bir "aile havası" yaratmasıydı. Erhan Öner, bu açıdan Tekfen çalışanlarını çok şanslı sayıyor:

*Onlar hem patron, hem ağabey, hem arkadaş, hem dostturlar; dolayısıyla patron korkusu, yahut patronun egemenliği gibi bir şey hiç hissetmedik, hâlâ da hissetmeyiz. Bazı yerlerde, mesela ceketli iliklemeden patronun huzuruna girilmez. Biz öyle öğrendik ki ceketimiz sırtımızda yoksa ceketsiz gireriz, kolumuz kıvrılmışsa kolumuz kıvrılmış gireriz, o gün kravatımız yoksa kravatsız gireriz; bunlar hiçbir zaman tabu olmadı. Hep beraber çalışıldığı için de bir arkadaşlık oluştu; ama bu bağ her zaman için enteresan bir şekilde hem çalışanlar tarafından korundu, hem kendileri tarafından. Hiçbir zaman laubalilik derecesine varmadı o arkadaşlıklar.*



# Tekfen'in görünmeyen kahramanları: Kadınlar

Tekfen'in 50 yıl içindeki yükselişinde rol oynayan birçok faktörden söz edilebilir: Doğru zamanda doğru işi yapmak, müşteri memnuniyetini hep ön planda tutmak, işine yoğunlaşmak, kendini geliştirmek, hatalarından ders almak... Ancak bu unsurların en başına, hiç kuşkusuz "özveriyle çalışmak" maddesini koymak doğru olur. Özverili çalışmaksa, söz konusu kişi ister patron olsun, ister memur, hayat arkadaşının desteği olmadan, tek başına yapılabilecek bir şey değildir. Tekfen'i yükselten bu



Nezahat - Nihat Gökyiğit

değeri, en az Tekfen çalışanları kadar, onlara destek veren hayat arkadaşlarının da eseri olarak görmek gerekir. İşte Tekfen'in gizli kahramanları hakkında toplayabildiğimiz bazı anekdotlar:

## Nihat Gökyiğit:

*Eve yorgun, bitkin, toz toprak içinde geliyorduk. Eşlerimiz, "Tamam da, hiç olmazsa birlikte bir parça gidelim akşamüstü" diyorlardı. "Peki, gidelim" diyoruz, ama biz hemen uyuyakalıyoruz yorgunluktan. O zaman eşlerimiz diyordu ki, "Haydi kalkın, sizinle başka bir şey olmaz."*

## Feyyaz Berker:

*Biz gece gündüz şantiyelerdeyken, eşlerimiz sabırla bekliyorlardı. Benim eşim hakikaten çok özverilidir; halen sabah kalkar, özveriyle işini yapar. Kaliteyi ortaya koymakla iş bitmiyor. Bu kalitenin devam etmesi için her gün, herkesin kontrol edilmesi lazım. Tepeden aşağıya herkesin bir*

*görevi var. Benim eşim de her gün kalktıktan sonra, başta ben olmak üzere, evde herkesi kontrol eder.*

## Erhan Öner:

*Ben Tekfen'e 69'da girdim, 73 senesinde de evlendim. Bir müddet sonra eşim de bu tempoya alıştı. Kazara erken eve gidersek kötüye yorulurdu, "Ne oldu, hayrola, niye böyle erken geldin?" diye. Geç saatlere kadar çalışırdık, o saatten sonra da eve dönmek için eşlerimize telefon eder, gelip almalarını isterdik. Rahmetli Haldun (Erktin) Bey'le çok anımız vardır. Gene bir gün ampul fabrikasının üst katındaki ofislerde çalışıyoruz. Bekçi, eşlerimizin geldiğini haber verdi. Ben bir müddet sonra çıkıp gittim. Haldun Bey her zamanki gibi unutup birkaç saat daha çalışmaya devam etmiş. Elçin Hanım hakikaten senelerce Haldun Bey'i arabanın içinde kapıda beklemiştir. Haldun Bey ilk önce işi bitirecek, ancak ondan sonra evine gidecek.*

## Osman Birgili:

*Ben Tekfen'e girmezden iki sene evvel çocukluk aşkımla evlenmişim. Yazhğa gittiğimizde tanışmış, arkadaş olmuşuk. Çok iyi bir dostluğumuz oldu, hiçbir sorun yaşamadık evlilik anlamında; ama iş yüzünden çok da sıkıntı çektik. Hatta bazen, "Böyle büyük bir şirkette mühendis olan bir insan acaba hiç evlenmemeli mi?" diye düşündüğüm zamanlar oldu. İlk oğlum 1978'in başında doğdu. Yürümeye başlamış; ben sabah evden beş buçukta*



Alev - Feyyaz Berker



Cansevil - Necati Akçağlılar

*çıkıyorum, akşam on birden önce dönmüyorum; yatıp ertesi sabah tekrar işe dönüyorum. Ben oğlumun ilk adımlarını göremedim, yanında olamadım. Böyle şeylere üzülüyorsunuz. Eğer siz yoksanız ortada, buna evlilik mi denir? Biz neyse ki bunları büyük bir sıkıntı yaratmadan aşabildik. Ama bazı evliliklerde aşılamadığını da gördük. Çünkü eskiden seyahat çoktu; bir giden gelemezdi geriye. Şimdi belki biraz işlerin ve şirketin büyümesinden dolayı o lüksümüz var, hiç olmazsa hafta sonları eve dönebiliyoruz.*

## Samim Anıl:

*Yumurtalık-Kırkkale'deki devamlı şantiye yaşamı benim aile yaşamımı çok etkilemişti. İşin sorumluluğunu üstlendiğiniz zaman eve, aileye istediğiniz zaman ayrılamıyorsunuz. Proje bir nevi aile ilişkilerinin önüne geçiyor. Bundan dolayı ikinci Irak-Türkiye projesinde Ankara'da bir görev almak istediğimi bildirdim. Necati Bey'le oturup konuştuk, bir müddet o şekilde idare edebileceğimizi söyledi. Ama projenin dördüncü veya beşinci ayında, bir gün beni İstanbul'a kahvaltısına davet etti. Evinde oturduk, projenin durumundan bahsetti. Ben de kendi ailevi durumundan söz ettim. "Senin o projeye gitmeni arzuluyorum" dedi. Ben, "Çok güç olacak Necati Bey" deyince, "İki alternatif var Samim" dedi, "Ya sen gideceksin o projeye, ya ben." Bunun ne anlama geldiğini takdir edersiniz herhalde. Sonuçta o projeye müdür olarak ben gittim.*



1974  
-1956  
-----  
18

# 18. yıl

**Tekfen gübre üretimine giriyor**



# T

ekfen, 1974 yılında, tarihi bir kararla, ampulden sonra ikinci büyük sanayi girişimi olan Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.'yi kurdu. 1981 yılında Ceyhan'da üretime başlayarak kısa sürede kimyasal gübre pazarının önde gelen oyuncularından biri haline gelen Toros Gübre'nin kuruluşu sadece kârlı bir işletmenin gruba katılması bakımından değil, aynı zamanda Tekfen'in beş ana iş alanından biri olan tarımsal sanayi sektörüne girişi bakımından da firma tarihinin en önemli köşe taşlarından biriydi.

Bu karar verildiğinde, Tekfen'in gübre sektörüyle tanışıklığı yeni değildi. İnşaat grubu, Türk-Kuveyt ortaklığında 1968 yılında Mersin'de Akdeniz Gübre'nin kurulması için teklif vermiş, ancak kazanamamıştı. Ardından müteahhit olarak, 1971 yılında Gübre Fabrikaları T.A.Ş.'nin Yarımca'daki tesislerinde, fabrikanın ek fosforik asit ünitesinin yapımını gerçekleştirmişti. Aynı sıralarda bir kamu kuruluşu olan Türkiye Gübre Sanayii A.Ş. (Tügsaş) tarafından Gemlik'te kalsiyum amonyum nitrat (CAN) üretecek büyük bir gübre fabrikasının kurulması gündeme gelmişti. Erhan Öner'e göre, Tekfen bu fabrikanın ihalesini almak için çok çaba göstermiş, ancak başarılı olamamıştı:

*Benim şirkete girdiğim zamanlarda Gemlik'teki gübre tesisi yapılıyordu. Avustur-*



*yahılarla bir konsorsiyum kurmuştuk. Bu ihale 2-3 kez iptal oldu, biz alamadık. Bu tabii büyük bir üzüntü yarattı şirketin içinde; çok emek harcadık, çok şey öğrendik o teklifleri hazırlarken.*

Tekfen'in gübre tesisleri konusunda edindiği bilgi ve tecrübeler, Gemlik'te yaşanan hayal kırıklığının Necati Akçağlılar'da yol açtığı kararlılıkla da birleşince, Tekfen grubu 1970'lerin başında gübre alanına girmeye karar vermiş ve uygun yatırım koşullarını beklemeye başlamıştı.

Türkiye bu yıllarda tarımda modern girdi kullanımının çığ gibi büyüdüğü bir dönemi yaşıyordu. Verimi artırmaya yönelik kimyasal gübre, sulama, tarımsal ilaç ve ıslah edilmiş tohum gibi girdilerin kullanımı, 1960'ların başında yok denecek kadar azdı. Bu yıllara kadar tarımsal üretimdeki artış, verimi yükseltmekten çok, atıl toprakların tarıma kazandırılması yoluyla sağlanmıştı. Ancak bu olanaklar tükenmeye başladık-tan sonra gübre ve sulama önem kazanmış, makineleşmenin de teşvik edilmesiyle modern tarımın gerekleri yerine getirilmeye başlamıştı.

Kimyasal gübre üretimi de bu eğilime uygun bir tablo çizmişti. İlk kez kamu sektörü tarafından 1953 yılında Azot Sanayii T.A.Ş.'nin kurulmasıyla başlayan gübre üretimi daha sonra tümüyle Tügsaş bünye-

sine alınırken, 1960'ların ikinci yarısından itibaren bu sektör özel sermaye yatırımlarına da sahne olmuştu. Bu gelişmeler doğrultusunda Türkiye'deki suni gübre kullanımını 1950 yılındaki 42 bin tondan 1960'ta 107 bin tona yükselmiş, 1970 yılında ise 20 katından fazla bir büyüme göstererek 2,2 milyon tona ulaşmıştı. Bu artış, bu denli radikal olmasa bile 70'li yıllar boyunca sürecek ve 1980'lerin başında 7,4 milyon tona yükselecekti.<sup>1</sup>

Tekfen'in yatırım yapmaya karar verdiği yıllarda kimyasal gübre üretimi, devletin teşvik uyguladığı alanlardan biriydi. Devlet Planlama Teşkilatı, biri Ege'de, diğeri Akdeniz bölgesinde olmak üzere iki yeni gübre fabrikasına ihtiyaç olduğunu belirlemişti. Tekfen bu bölge seçenekleri arasında öncelikle Ege'ye yönelmişti. Girişimi yerel işadamlarının katılımıyla bir ortaklık halinde gerçekleştirmek üzere bazı temaslara başlanmış ve 1973 yılında Ege Gübre Sanayii A.Ş. kurulmuştu. Ancak Erhan Öner'e göre ilerleyen aylarda, bu girişimin sonuç vermeyecek bir hata olduğu anlaşılacaktı:

*Biz Ege Bölgesi'nde faaliyete geçtik ve Ege Gübre'yi kurduk. Bu bölgedeki diğer kuruluşları da yanımıza ortak almayı düşündük. Yaşar Grubu o bölgede çok güçlüydü; yüzde 25 hissemizi onlara, yüzde 25 hissemizi de beşer puanlık parçalar halinde*

*İzmir'in önde gelen işadamlarına sattık. Ege Gübre'yi kurup canlandıracağız, müteahhitliğini de biz yapacaktık. Fakat bir hata yaptığımızı anladık. Biz Tekfen olarak o zamana kadar projeleri hep tek başımıza alıp götürmüştük; fakat bu kadar çok ortak olunca projeyi düşündüğümüz gibi gerçekleştiremeyeceğimizi gördük. Böylece buradan çıkıp fabrikayı başka bir yerde kurma düşüncesi gündeme geldi. Daha fizibilite safhasında, yani inşaat başlamamışken hisselerimizi sattık. Ama bütün proses seçimlerini biz yapmış, projenin ilk adımlarını biz atmış, ilk görüşmeleri biz yapmıştık.*

Gelinen bu nokta, Tekfen'i doğal olarak güneye yönlendirdi. Fabrikanın kurulacağı yer için önce Silifke civarındaki bir arazi değerlendirildi, ancak buradaki zemin uygun bulunmadığı için hemen vazgeçildi. Yapılan fizibilite çalışmaları, adres olarak Ceyhan'ı gösteriyordu. Zaten kendisi önemli bir tarım merkezi olan Çukurova, bu yıllarda, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ni tarıma açmak üzere yapılan büyük sulama yatırımları nedeniyle daha da önem kazanmıştı.

Nihat Gökyiğit'e göre Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) nedeniyle Çukurova'da karar kılmak fazla güç olmamıştı. Şirket ortakları uzun zamandır gübre konusunu kendi aralarında konuşuyorlardı. Şimdi



**G**üneydoğu Anadolu Bölgesi'nin kalkındırılması ve sosyal hayat seviyesinin yükseltilmesi amacıyla başlatılan GAP projesi, öncelikle bölgedeki su kaynaklarının ıslah edilerek geniş tarım alanlarının kullanıma açılmasını hedefliyordu. Bu dev proje çeşitli alanlardaki yatırımcıların dikkatini bölgeye çektiği gibi, Toros Gübre fabrikasının da Ceyhan'da kurulması kararında etkili olmuştu. Tekfen, sonraki yıllarda bölgede yatırım yapmak üzere bir grup işadamı tarafından oluşturulan GAP Holding girişiminde de yer alacaktı.

# Esin adlı kimya mühendisi genç Türk kadınının Amerika'da yol açtığı şaşkınlık



Bugün Tarımsal Sanayi Grubundan Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Esin Mete'nin Tekfen'de işe ilk başladığı günlerde, kurulması planlanan gübre fabrikasıyla ilgili olarak firmada hummalı bir çalışma sürüyordu.

1973 benim okuldan mezun olup Tekfen'de işe başladığım sene. 73'ten 75'e kadar biz hep gübre fabrikasının fizibiliteleriyle uğraştık. Bu arada proses seçiyoruz tabii, çünkü fizibilitenin esası o prosese göre yapılacak. Yine 75 senesindeydi, Necati Bey dedi ki, "Amerika'da bir enstitü var, orada bizim seçtiğimiz bazı prosesler var, sen bir ziyaret yapıp bunların doğruluğunu, güncelliğini incele." Ayrıca Williams Company diye bir inşaat şirketi vardı Amerika'da, daha önce Türkiye'de büyük işler yapmış, onlar da bir gübre fabrikası kurmuşlar Agrico diye. "Sen hazır Amerika'ya gitmişken bir de Agrico'ya git, orada benim dostlarım var, git onları gör" dedi. Necati Bey'in dostlarım dediği, koskoca Williams'ın sahipleri, Joe Williams, John Williams...

Şimdi düşünün, ben daha üniversiteden yeni mezun bir kişiyim, beni Amerika'ya gönderiyorlar Williamsları göreyim diye. Necati Bey söyledi, bitti onun için, ama o zaman Genel Müdür Günay Bey çok telaşlandı. Bir hanım kendi başına Amerika'ya gidecek, o şehirden bu şehire dolaşıp duracak, nasıl olacak bu iş? Bir türlü hafsalası almadı. Necati Bey diyor ki "Bin otobüse git", Günay Bey'in saçları dikeliyor, "Esin otobüsle nasıl gidecek!" diye. Tabii o zaman kredi kartı yok, bana nakit para verdiler, Günay Bey diyor ki "Sakin bunları üzerinde taşıma", "Ee n'apayım Günay

Bey?" Beni böyle endişeli bir şekilde gönderdi. Sonra öğrendim ki, ben gelinceye kadar uyuyamamış Günay Bey.

Buradan Frankfurt, Londra, öyle böyle gittim New York'a. Oradan Tulsa'ya uçacağım, havaalanına geç kaldım, ama zar zor yetişip kendimi uçağa attım. Üçlü bir sırada ortada oturuyorum, yanımda da iki tane Amerikalı. Sol tarafımda oturan devamlı konuşuyor, "Nereden geldin, nereye gidiyorsun?" Sonunda bu adam Tulsa'nın şerifi çıktı. Ben "Williams'a gidiyorum" deyince iş değişti. Tam uçak inerken walkie talkie gibi bir şeyle haber verdi aşağıya. Ben böyle bir şey ilk defa görüyorum hayatımda.

Neyse, indik aşağıya, ben valizimi aldım gideceğim, "Yok" dedi, "madem Williams'ın misafirisin, ben seni otele götürüyüm." Sonra beni şerif arabasına oturttu, tepeye de o mavi lambayı taktı, biz siren çala çala gittik otele. Şimdi ben arabanın içinde düşünüyorum, "Hey gidi Günay Bey, sen bir görse ki Esin nelerde gidiyor, saçların dikelirdi!" Neyse, ertesi gün Williams'tan geldiler aldılar beni. Joe Williams'ın yanına çıktık, Necati Bey'in selamlarını ilettim. Ondan sonra da onların tesislerini gezmek üzere Amerika'da bir sürü yere gittim.

New Orleans'ta büyük bir asit fabrikaları vardı. Oraya da gittik, beni fabrika müdürünün odasına aldılar. Ben sorularımı soruyorum, ama devamlı iki dakikada bir tak tak kapı çalıyor, biri kapıyı açıp, "Excuse me!" deyip tekrar kapatıyor. Ben de düşünüyorum; biz burada Günay Bey'in yanına öyle kırk defa gireceğiz çıkacağız, olacak şey değil. Adam da sonunda kendini izahat vermek zorunda hissetti. Dedi ki, "Bunlar seni görmeye geliyorlar. Çünkü haber geldi, Türkiye'den bir hanım kimya mühendisi burada diye. Türkiye-kimya mühendisi-hanım... Bu üçü oturmadı kimsenin kafasında, o yüzden herkes gelip seni görmek istiyor" dedi. Ben de böyle olunca "Nesli tükenmiş hayvan gibi hissettim kendimi" dedim adama. Güülüştük, geçtik.

Gerçekten de, ilk defa orada gördüm böyle bir cinsiyet farkını. Yine Amerika'da, başka bir fabrikada yaşlıca bir adamcağızla tanıştım, o da kimya mühendisiymiş. Adam, "Kesinlikle inanmıyorum senin kimya mühendisi olduğuna" dedi, "Sen benim kadar akıllı olamazsın!" Aynen böyle söyledi bana. Bunu ciddi söylediğinden eminim, öyle şakadan söylenmiş bir laf değildi. "Sen" dedi, "niye hastabakıcı olmadın, öğretmen olmadın, ev hanımı olmadın da, kalktın kimya mühendisi oldun?"

Tekfen'de ilk çalışmaya başladığımda benden başka kadın mühendis yoktu ama, Amerika'daki o halleri gördükten sonra, Tekfen'in beni çok büyük bir olgunlukla kabul ettiğini anladım.



artık harekete geçmek, tarımda neler yapılabileceğini görmek istiyorlardı. Ama her şeyden önce yeni girişime bir isim bulmak lazımdı. O ismi de tüm Akdeniz'i doğudan batıya kat eden, böylece de bir bakıma hedeflenen coğrafi bölgeyi kucaklayan Toros Dağları verecekti.

### **TOROS GÜBRE İÇİN ZORLU BİR BAŞLANGIÇ**

Nihat Gökyiğit'e göre Toros Gübre için inşa edilecek fabrika, her şeyden önce taahhüt grubu için önemli bir inşaat işiydi, çünkü bu çapta iş bulmak her zaman kolay olmuyordu. Daha önce yaptığı benzer işler gruba belli bir tecrübe kazandırmıştı. Şimdi gece gündüz fabrikayla ilgili projeler hazırlanıyor, fizibilite raporları düzenleniyor, prosesler belirleniyor, gerekli makineleri getirmek için yurtdışındaki firmalarla temas kuruluyordu. Fabrikanın prensip projeleri İngiltere'nin ikinci büyük gübre üreticisi Fisons Ltd. ile yapılan bir *know-how* ve genel mühendislik anlaşması yoluyla Avrupa'dan alınmış, bütün detay projeleri ise bir ekip kurularak Tekfen'in kendi bünyesinde gerçekleştirilmişti. Böylece Türkiye'de, gübre alanında devlet dışında özel sektör olarak ilk kez Toros'ta bir mühendislik nüvesi yaratılmıştı. Şartların zorluğuna rağmen yurtdışı anlaşmaları ağır aksak tamamlanmıştı. Taşıma ve paketleme sistemleri Hollanda'dan, amonyak depolama sistemleri Fransa'dan, üretim ünitelerinin ve yardımcı tesislerin makine donanımı ise İngiltere'den gelecekti. Bunların temini için gereken kredi, tedarikçi firmalar tarafından sağlanacaktı. Artık krediler onaylanmış, süreç işlemeye başlamış, tünelin ucundaki ışık görünmüştü.

Ancak işlerin yoluna girdiğinin düşünüldüğü bir anda, 1977 Haziran'ında yapılan milletvekili genel seçimleri ile doruk noktasına ulaşan siyasi ve ekonomik kaos, tüm çabaların sonuçsuz kalmasına yol açtı. Seçim sonunda hiçbir partinin iktidarı tek başına elde edebilecek sandalyeye sahip olamaması yüzünden bir süre hükümet kurulamadı. Sonunda kurulan koalisyon hükümeti ise parti içi huzursuzluklar ve hizip

çatışmaları nedeniyle beş ay sonra görevi bırakmak zorunda kaldı. Bu siyasi istikrarsızlık, gün geçtikçe kötüleşen ekonomik şartları da iyice içinden çıkılmaz hale getirdi. Hemen her türlü mal tezgâh altına girerken 8 Eylül'de cumhuriyet tarihinin en ağır zam paketi açıklandı; 1978 başında da Türk lirası devalüe edildi. Dönemin başbakanı Süleyman Demirel'in tarihe geçen ünlü "70 sente muhtacız" sözü ise, ülkenin döviz durumunu ortaya koyuyordu.

Esin Mete'ye göre, o yıllara kadar Tekfen İnşaat "her zaman kasasında nakit bulunan, fazla para sıkıntısı çekmeyen, hali vakti yerinde" bir müteahhit olduğu halde, döviz yokluğu nedeniyle o ana dek yapılmış olan tüm yurtdışı anlaşmaları iptal olmuş ve seneler boyunca "tuğla üzerine tuğla konularak" gelinen nokta birden sıfırlanmıştı. Durum moral bozucuydu. Kimse kredi vermeye yanaşmıyordu. Buna rağmen Necati Akçağlılar'ın bitmek bilmez enerjisiyle yeni olasılıklar araştırılmaya devam



## İspanya'dan birisi gelecek, bize kredi verecek! "Yine bizim patronun hülyalarından biri" diye düşündüm.

edildi. Bu çabalar sonunda semeresini verdi ve İspanya'dan yeni bir kredi temin edildi. Ancak krediyi veren Banco Exterior, kredi karşılığında tüm ekipmanların İspanya'dan temin edilmesini şart koşuyordu. Bu nedenle tüm süreç sil baştan edilerek yeni firmalarla temasa geçildi. Son duruma göre malzeme taşıma ve paketleme sistemleri Hollanda'dan, makine donanımı ile amonyak tesisleri ise İspanya'dan temin edilecekti. Ne var ki alınan kredi, bu malzemelerin getirtilip fabrikanın çalışır hale konması için gereken paranın tamamını karşılamaya yetmiyordu. Ayrıca Erhan Öner'e göre, kredinin harekete geçmesini sağlamak için gereken yüzde 15'lik peşinatı bulup bir araya getirmek de pek kolay olmayacaktı:

*900 bin dolarlık bir imkânsızlıktan bahsediyoruz. İspanya'daki 6 milyon dolarlık krediyi güç bela bulduk, fakat kredinin yürürlüğe girmesi için yüzde 15'inin, yani 900 bin doların peşinat olarak ödenmesi*

*gerekliyordu. O zamanki Hazine'ye gittik, "Kusura bakmayın, memlekette para yok, siz gidip 900 bin doları da bulun" dediler. Biz tekrar İspanya'ya döndük, başka bir çözüm olup olmadığını sorduk. Arap İspanyol Bankası'na (AresBank) başvurmamızı önerdiler. Kalkıp oraya gittik, Türkiye'de Arap Türk Bankası teminat verirse bize bu parayı vereceklerini söylediler. O zaman Arap Türk Bankası yeni kurulmuştu. Olayı anlattık, kendimizi ta-*



**Esin Mete**

**A**mbargo, döviz sıkıntısı derken bizim kaç senede tuğla üzerine tuğla koyarak geldiğimiz nokta birden sıfırlandı; hiç kimse kredi vermez oldu ve proje birden durdu. Burada Necati Bey'in bir yönünü çok takdir etmek lazım; o hiç yılmadan çabalarını sürdürmeye devam etti. Devamlı birilerini bulmaya çalışıyordu. Bu projeyi buralara kadar getirmişiz, bir finansman kaynağı bulsak da tamamlasak... Necati Bey'in Juda Azuelos adında bir arkadaşı vardı, "Ben size İspanya'dan kredi bulurum" demiş. Biz o zaman gelene gidene dosya hazırlıyoruz, fizibilitelerini veriyoruz... Bu bizim için bayağı bir iş yükü oluşturuyordu. İspanya'dan birisi gelecek, bize kredi verecek! "Yine bizim patronun hülyalarından biri" diye düşündüm. Oturup dosya hazırlayacağız, ama İspanya kim, Türkiye'ye kredi vermek kim! O kadar küçümsedim ki o zamanlar İspanya'yı. Neticede Jose Luis Casteñada diye bir adam geldi ve "Biz size kredi verebiliriz" dedi. Benim inanasım gelmiyordu, ama Necati Bey onu ağırlayıp işleri bağladı. Biz de dosyaları hazırladık ve hakikaten rüyalarımız gerçek oldu.



**T**oros Gübre fabrikası için yer seçiminde öncelikle Silifke yakınlarındaki bir arazi değerlendirilmiş, ancak buradaki zemin uygun olmadığı için Ceyhan'daki mevcut arazide karar kılınmıştı. Yanda, Haldun Erktin (ortada) fabrikanın yapılacağı araziye inceliyor.

Üstte, Toros Gübre'nin kurulması için gereken kredinin temininde önemli rol oynayan Jose Luis Casteñada, Erhan Öner'le birlikte.



Esin Mete

**i**spanya'da siparişleri vereceğiz; ben, Erhan Bey ve Necati Bey, üçümüz beraberiz. Biz Erhan Bey'le sabahtan akşama kadar Foster Wheeler'in bir odasında oturuyoruz, akşama kadar orada çalışıyoruz. İngilizce bilmeyen bir sürü İspanyol, elevatör imalatçısı, konveyör imalatçısı, elektrikçisi... Bunlarla cebelleşiyoruz. Akşam otele gidiyoruz, otelde de hiç mübalağa etmiyorum, üç valiz var evrak dolu. Akşam Erhan Bey'le çalışıyoruz, ertesi sabaha hazırlık yapıyoruz. O salı günü tatildi İspanya'da. Necati Bey dedi ki "Sabah 7:30'da aşağıda toplanalım, şu işleri bir konuşalım." Biz de "Peki" dedik, indik aşağıya. Daha çok erken olduğu için kahvaltı dahi etmemiştik. Patron da o gün pek keyifli bir gününde değildi. Biz Erhan Bey'le diyoruz ki "Teşvik belgesi yine değişti, döviz yenilendi, Türk lirası değer kaybetti. Sermayeyi artırmak lazım teşvik belgesinin geçerliliğini korumak için. Bunları bunları sipariş edeceğiz, ama kredi yetmiyor." Tabii para istedikçe patronun yüzü değişiyor. Sonunda, "Biz leblebi mi sayıyoruz burada?" dedi, kapattı defterleri, kızıp gitti. Ama bizim bir suçumuz yoktu; o zaman hakikaten çok kötü zamanlardı Türkiye için. O "leblebi mi sayıyorsunuz" sözü bizim dilimize dolandı sonra. Ne zaman bir sermaye artışı ihtiyacı olsa, derdik ki gideceğiz şimdi Necati Bey'e, "Kardeşim leblebi mi sayıyoruz biz burada!" diyecek.

Biz para istedikçe patronun yüzü değişiyor. Sonunda, "Biz leblebi mi sayıyoruz burada?" dedi, kapattı defterleri, kızıp gitti.



*mittik. Parayı verdiler ve kredi çalışmaya başladı. Bu arada fiyat artışları yüzünden 1 milyon dolara daha ihtiyaç oldu, gene İspanya'da export kredisini veren bir kuruluştan 850 bin dolarını, Arap İspanyol Bankası'ndan 150 bin dolarını temin ederek işe devam ettik.*

Kredinin bulunması fabrikanın inşasının başlamasını sağladıysa da, problemler bununla sona ermedi. Yüksek enflasyon yatırım ihtiyacının sürekli büyümesine yol açıyordu. 1970'li yılların ikinci yarısında büyük artış gösteren enflasyon, politik istikrarsızlığın da etkisiyle 1977-1978 yıllarında tavana vurmuştu. 8 Eylül 1977'de Başbakan Demirel tarafından açıklanan "ekonomik istikrar önlemleri paketi" ile, fabrikanın inşasını doğrudan ilgilendiren demir, çimento, elektrik ve akaryakıt gibi ürünlere büyük zam yapılmıştı.

5 Ocak 1978'de göreve başlayan Ecevit hükümeti döneminde de benzer sıkıntılar

devam etmiş, görülmemiş bir hayat pahalılığının yaşandığı 1978 yılında motorlu araç, inşaat malzemesi ve petrol fiyatlarında önemli artışlar meydana gelmişti. Maliyet artışı öyle bir düzeye ulaşmıştı ki, her üç ayda bir yapılan hesaplamalarda, inşaat hızla ilerlediği halde projenin bitmesi için gereken para hep aynı çıkıyordu. Ayrıca fizibilite devamlı değişiyor, her devalüasyonda teşvik belgesini yenilemek ve sermayeyi artırmak gerekiyordu. Bu koşullar, yatırımcılar için artık bıktırıcı bir hal almaya başlamıştı.

Tüm kredi olanaklarının tıkanıdığı ve yeni çözüm arayışlarının başladığı 1977 Hazine'nden, Toros Gübre'nin deneme üretimine geçtiği 15 Ocak 1981 tarihine kadar 12 kez devalüe edilen Türk lirası, bu dönemde Amerikan doları karşısında 20 liradan 91 liraya gerilemiş, böylece yaklaşık 4,6 kat değer kaybetmişti. Aynı dönemde pahalılık olağanüstü ölçüde artmıştı. Necati Akçağlılar'ın belirttiğine göre fabrikanın



temelinde hem kilosu 6 liralık, hem de 42 liralık demir kullanılmıştı.<sup>2</sup>

Bu koşullar altında fabrika inşaatının tamamlanabilmesi için ek kaynaklar bulunması kaçınılmaz görünüyordu. Bu nedenle şirket yönetimi tarafından, sermaye katkısı karşılığında hisselerin belirli bir bölümünün satılmasına karar verildi. Ancak yeni ortaklardan sadece para getirmeleri değil, aynı zamanda gerekli uyumu sağlayabilmek için tarım sektörüyle yakından ilgili olmaları bekleniyordu. Bu nedenle fabrikanın hizmet edeceği kitlenin arzu ve ihtiyaçlarını yakından tanıyan iki kuruluşu teklif götürülerek 1978 yılında ortaklığın yüzde 25 hissesi 300 milyon lira karşılığında Ziraat Bankası'na, yüzde 15 hissesi de 180 milyon lira karşılığında Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği'ne satıldı. Ayrıca tesisin üretime başlamasından kısa bir süre önce gazetelere verilen ilanlar yoluyla Toros Gübre senetleri satışa arz edildi ve Türkiye Zirai Donatım Kurumu'ndan

## Tarsan ve Tareks

Tekfen'in Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği ile Toros Gübre'de ortak olması, bu iki kuruluş arasında bir sinerji doğmasına neden olmuştu. Tarım Kredi Kooperatifleri, Tekfen'in çalışma disiplininin ve dürüst yaklaşımından çok etkilenmiş, başka alanlarda da birlikte çalışma isteğini dile getirmişti. 1980 yılında iki kuruluş arasında gerçekleştirilen görüşmelerde, biri tarımsal sanayi yatırımları, diğeri ise tarım ticareti alanında çalışacak iki ortaklık kurulmasına karar verilmişti. Böylece kısa adlarıyla Tarsan ve Tareks ortaya çıkmıştı.

Tarsan Tarım Endüstri Yatırımları A.Ş.'nin ana amacı tarımsal fizibilite hizmetlerinin yanı sıra, prefabrik sera üretimi ya da bakliyat paketlemesi gibi alanlarda imalat ve üretim yatırımları yapmaktı. Ne var ki tarım sektörünün bu gibi yatırımlara fazlasıyla ihtiyacı olmasına karşın Tarsan beklenen gelişmeyi gösteremedi. Yatırım yapılacak alanların bir türlü belirlenememesi ve Tarım Kredi Kooperatifleri tarafında sık sık yönetim değişiklikleri yaşanması, Tarsan'ın atıl bir vaziyette kalmasına yol açtı.

Tareks Tarım Ürünleri Araç Gereç İthalat ve İhracat A.Ş.'nin kuruluş amacı ise çeşitli zirai mal ve teçhizat ticaretinin yanı sıra tohum ithalatı ve yetiştirilmesinde uzmanlaşmaktı. İşe, o günlerin öncelikli ihtiyaçlarından olan patates tohumunun ithalatı ile başlandı. Ayrıca sertifikalı patates tohumluğunun Türkiye'de yetiştirilmesi ve köylüye dağıtılması yönünde çalışmalar yapıldı. Ancak Tarım Kredi Kooperatifleri'ndeki yönetim değişikliği, benzer bir şekilde bu şirketi de olumsuz etkiledi. İşbaşına gelen yeni yönetim, bu işlerden çekilme arzusunu gündeme getirdi.

İki kuruluş arasında yapılan anlaşma uyarınca Tarsan hisselerinin tamamı Tekfen, Tareks hisselerinin tamamı ise Tarım Kredi Kooperatifleri tarafından satın alınarak şirketler birbirinden ayrıldı. Tarsan, Tekfen İnşaat'ın bir iştiraki olarak bir süre patates işine devam ettiyse de, öncelikler nedeniyle giderek işlevini kaybetti ve satıldı. Tareks ise bugün halen Tarım Kredi Kooperatifleri bünyesinde mısır, patates, hububat ve sebze tohumluğu ithalat ve üretiminin yanı sıra suni tohumlama ve bakliyat paketleme işleriyle iş-tigal ediyor.





Erhan Öner

**1** 980 ihtilali olduğu zaman Ceyhan'da kalıyordum. Sabahın köründe bizim işçi servisini yapan adam telefon etti. Ben heyecanlandım, çünkü o saatte beni hiç kimse aramaz. Kalkıp radyoyu açmamı, ihtilal olduğunu, sokağa çıkma yasağı ilan edildiğini söyledi; "Ben işçileri getirecek miyim, getirmeyecek miyim?" diye sordu. Biz de o kadar geç kalmışız ki, aklımız fikrimiz hep tesisi bitirmekte. "Sen getirebiliyorsan getir, biz işimize devam edelim burada" dedim.

O zaman müthiş mazot kıtlığı vardı; çıkan tebliğlerden birinde tarıma öncelik verildiği, öncelikle mazotun bu alana harcanacağı söyleniyordu. Biz gübre fabrikası yapıyorduk, sıkıntımız da akut derecedeydi. Hemen kaymakamlığa müracaat ettim, yakıt temin edebilmek için bir belge aldım. Bizim fabrikayı kurduğumuz yerle Ceyhan arası 25 km idi. Gidip yakıtı alıp gelmeye kalksak, o mesafede araç zaten aldığı yakıtı harcardı; dolayısıyla bizim yakıtı kamyonlarla yahut pikaplarla sahaya getirmemiz gerekiyordu. Bir iki kez böyle yaptık, sonunda kaymakam "Olmaz!" deyince ben de kaymakama çıktım, "Sayın kaymakam, bu vasıtaları biliyor musunuz? Bu paletli aracı ben buradan çıkarsam, Ceyhan'a gelsin mazot alsın diye, gelene kadar birincisi yolu mahveder, ikincisi öyle bir yakıt tüketir ki, zaten oraya gelemez" dedim. Zor bela ikna ettik ve pikapla akaryakıt almaya devam ettik.

Sabahın köründe işçi servisini yapan adam telefon etti; kalkıp radyoyu açmamı, ihtilal olduğunu, sokağa çıkma yasağı ilan edildiğini söyledi.



ileride bu kuruluşa yapılacak satışlar karşılığında 250 milyon lira avans talep edildi. Bu kaynak da fabrikanın faaliyete geçmesi için gereken hammaddenin temininde kullanıldı.

Toros Gübre'nin inşası sırasında karşılaşılan tek zorluk finansman değildi. Ülke ekonomisinin bu yıllarda içinde bulunduğu sıkıntıyla bağlantılı olarak özellikle inşaat malzemesi temin etmek son derece güçleşmişti. Çimento, demir, inşaat makinesi ve yedek parça temininde büyük güçlükler yaşıyordu. Enerji ve döviz darboğazının yanı sıra büyük işçi eylemleri ve grevler nedeniyle üretim sektörünün büyük kan kaybına uğradığı Türkiye, tam bir yokluklar ülkesi durumuna düşmüştü. Karaborsacılık almış yürümüş, hemen her türlü mal yoklar listesine girmişti.

Ekonomiyi ve günlük yaşamı en çok zorlayan konuların başında, akaryakıt temininde yaşanan sıkıntılar geliyordu. Döviz yokluğu nedeniyle ithal edilemeyen petrole bir de 1978 yılında Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC) tarafından yüksek oranda zam yapılması, benzin, motorin, fuel-oil, tüpgaz ve gazyağını yoklara karıştırmıştı. Özellikle büyük kentlerde benzin istasyonlarının önündeki uzun araç kuyrukları,

günlük yaşamın sıradan bir görüntüsü haline gelmişti. Oysa fabrikanın tamamlanması için iş makinelerinin çalışması gerekiyordu. O günlerde işleri yoluna koymak için Ceyhan'daki şantiyenin başına geçen Erhan Öner'e göre mazotun her damlası altın kıymetindeydi:

*O günkü kısıtlı şartlarda projeyi tamamlamaya gayret ediyorduk. Akaryakıt yoktu, oysa sahada çalışacak inşaat makineleri su gibi mazot harcıyordu. Bu mazot bulmak başlı başına bir problemdi. Gece yola şantiyeden bir adam çıkarıyorduk, Irak'tan gelen tırları çeviriyor, şantiyeye getiriyordu; biz adama fazla para veriyor, deposundaki mazotu alıyorduk ki şantiyedeki makine teçhizat çalışabilsin. Sabahleyin lüzumsuz akaryakıt sarfiyatı olmaması için makineleri inşaat alanına tek tek yollamak yerine en ağır makineyi öne koyuyor, diğerlerini de halatla birbirine bağlıyorduk. Öndeki makine diğerlerini çekip götürüyor, yerlerine bırakıyor, diğer makineler ondan sonra çalıştırılıyordu.*

İnşaat için gereken diğer malzemelerde yaşanan sıkıntıları aşmak içinse yaratıcı çözümler bulunuyor, eldeki her malzeme çok dikkatli bir şekilde sarf ediliyordu:

Balıkçılar bütün şantiyeyi karidese ve balığa boğdular. Her akşam, “Eniştecuğum sana karides geturduk!” diye koca bir kasa veriyorlardı.

Elimizin altında ne malzeme varsa onu kullanıyorduk. Açılış yapıldıktan sonra ben ziyarete gelen misafirleri gezdiriyordum fabrikada. İskele üzerinde bir korkuluk vardı, bir kısmı boru, bir yerden sonra L şeklinde köşebent demirden. Birisi, “Sayın genel müdür, bu korkuluğun bir dizayn özelliği mi var ki bunu böyle yaptınız?” diye sordu. “Hayır” dedim, “hiçbir dizayn özelliği yok. Elimizde buraya kadar boru vardı, boruyla yaptık, burada boru bitti, elimizde köşebent vardı, köşebentle devam ettik.”

Fabrikanın yapımında karşılaşılan sıkıntılar bunlarla bitmemiş, bazı şanssızlıklar da işin peşini bırakmamıştı. Yaşanan şanssızlıkların şüphesiz en önemlisi, inşaatın tamamlanıp makinelerin montaj aşamasına başlanacağı sırada, torbalama tesisini taşıyan geminin batmasıydı.

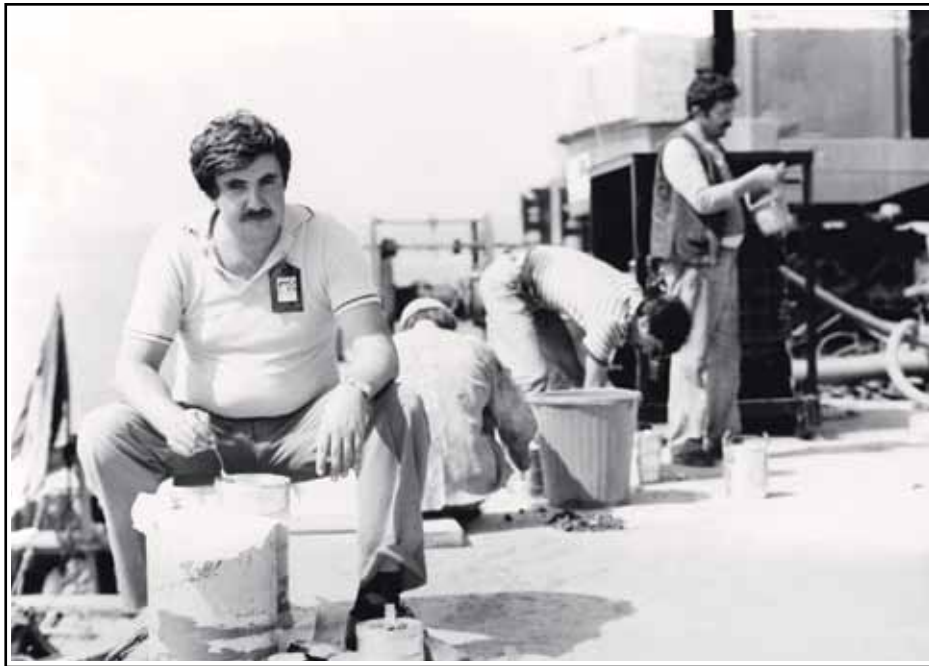
1980 senesinin sonu gibi açmamız lazımdı fabrikayı. Necati Bey Belçika’da bir firmayla paketleme anlaşması yapmak üzere gitmişti; çünkü o zaman Türkiye’ye dökme gübre gelir, tesislerde paketlenir, iç piyasaya verilir. Bu arada bana bir haber geldi Hollanda’dan, bizim makine teçhizatının yüklü olduğu yepyeni Norveç gemisi Biscay Körfezi’nde bir fırtınaya yakalanmış ve batmış. Dönüp Necati Bey’e dedim ki, “Efendim, kötü bir haber

var, bizim torbalama fabrikası battı.” Bu haberi duyunca o perişan oldu, “Ben savaş girmişim, savaş kazanmak üzereyim, dönüyorum bakıyorum arkamda ordu yok!” dedi. Tesisin parasını sigortadan alabilmek için Hollanda’ya gittik, birkaç görüşmeden sonra sigorta ödeme yapmayı kabul etti. Oradan çıktık ve bize bu sistemi temin eden firmayla tekrar masaya oturup ayımsından bir tane daha yapmasını istedik. Böylece rekor sürede bu makineleri yeniden yaptırıp sahaya getirttik, 1980 Eylül’ünde de paketleme tesisini hazır hale getirdik.



### Ümit Özdemir

**T**oros Gübre Fabrikası’nın inşaatı başladı; hepimiz Erhan Bey’le oraya gittik. Yaklaşık bir sene sonra, 1979’a doğru fabrikanın birinci iskelesini bitirdik. Malum, İskenderun Körfezi karidesleriyle ünlü bir bölge. Karides avı yapan balıkçı tekneleri İskenderun’dan çıkıp Ceyhan’a, Yumurtalık taraflarına geldikleri zaman, limandan epey uzaklaşmış oluyorlardı. Herhangi bir fırtına anında da sığınacakları bir yer yoktu; dolayısıyla çok sıkıntı çekiyorlardı. Toros limanını yapmaya başladıktan sonra acil durumlarda ya da geceleme için bu tekneleri kabul etmeye başladık, balıkçılarla ahbab olduk. Hatta tekne kaptanlarından biri, benim hanımın Trabzon’dan akrabası çıktı. Bunu da öğrendikten sonra bütün şantiyeyi karidese ve balığa boğdular. Her akşam, “Eniştecuğum sana karides geturduk!” diye koca bir kasa veriyorlardı, biz de götürüp paylaşıyorduk. Limanı yaparken bir sene boyunca yediğimiz balığın, karidesin haddi hesabı yoktur.



**T**oros Gübre bünyesinde inşa edilen iskele, küçük bir terminal olarak gübre dışında likit kimyasal ürünlerin boşaltılmasına ve depolanmasına uygun bir şekilde inşa edilmişti. Ancak ilerleyen yıllarda terminalin özellikle petrol ürünlerinin depolanmasına yönelik olarak geliştirilmesiyle tesis, bulunduğu coğrafyanın en önemli limanlarından biri haline geldi. Bugün Toros Terminali, İskenderun limanından daha fazla iş yapıyor.

Yanda, fabrikanın inşası sırasında terminalin yapımını üstlenen Ümit Özdemir öğle molasında.





**Erhan Öner**

**F**abrikayı toparlamaya başladık; zamana karşı yarışıyoruz. Ben Ceyhan'da bir sene geçirdim. Bir kere fabrikaya personel bulabilmek için Mersin'e gittim, bir kere de aileyi toparlayıp İskenderun'a yemeğe götürdüm. Onun dışında akşam sekiz dokuzdan evvel şantiyeyi terk etmiyorduk; sabah da yedi-yedi buçukta şantiyede oluyorduk. Böyle sıkı bir programla tesisi bitirdik. Bu arada yabancı uzmanlar geliyordu, ama şantiyede çalışan arkadaşların çoğu İngilizce dahi bilmiyordu. Gelen İspanyollar da İspanyolca dışında bir dil bilmiyordu. Boruların içine lastik kaplama yapılacak, iki uzman getirdiler, uzmanlar İspanyolcadan başka dil bilmiyor. Bir arkadaşı gönderdik, İskenderun'dan ya da Adana'dan İspanyolca konuşabilecek bir tercüman bulup getirsün diye. Şantiyeye İskenderun'dan bir rahibe getirdiler. Biz orada rahibeye tercümanlık yaptırarak, adamlardan işin nasıl yapılacağını öğrendik, sonra rahibeyi tekrar gönderdik İskenderun'a.

**T**oros Gübre fabrikasının inşası sırasında yaşanan ekonomik zorluklara ve malzeme sıkıntısına ek olarak Hollanda'dan satın alınan paketleme tesisini taşıyan geminin fırtınada batması, gece gündüz çalışan herkesi büyük bir umutsuzluğa düşürmüştü. Bu şanssızlığa rağmen makineler yeniden sipariş edilmiş ve tesis rekor bir sürede hazır edilerek 1980 Eylül'ünde çalışır hale getirilmişti.

Karşı sayfada, fabrikanın açılış günü Necati Akçağlılar ve Erhan Öner tören için hazırlık yaparken.

**Bir arkadaşı gönderdik, İspanyolca konuşabilecek bir tercüman bulup getirsün diye. Şantiyeye İskenderun'dan bir rahibe getirdiler.**

## MUTLU SON

Plana göre 1980 yılı Haziran'ında tamamlanması beklenen tesisler, yukarıda bahsedilen aksaklıklar nedeniyle ancak sene sonuna doğru tamamlanabilmiş, deneme üretimi ise 15 Ocak 1981'de başlamıştı. Bu yıllarda gübre sektörü, genel ekonomik koşullar ve devletin fiyat uygulamaları nedeniyle sorunlu günler yaşamaktaydı. Necati Akçağlılar'ın yönetim kuruluna sunduğu rapora göre 1978-1980 döneminde özellikle petrole ve siyasal sorunlara dayalı problemler, dış kaynaklı maddelerin temininde karşılaşılan güçlükler, döviz darboğazı ve enerji kısıtlamaları, Türkiye'deki gübre üretim tesislerinde kapasite kullanımının yüzde 37'ye kadar düşmesine sebep olmuştu.<sup>3</sup> Ayrıca kanun gereği tüm gübre fabri-

kalarının üretimini satın alarak çiftçiye ulaştırın ve gübrenin satış fiyatlarını belirleme yetkisine sahip olan Zirai Donatım Kurumu'nun açıkladığı fiyatlar maliyetleri bile karşılamadığından, örneğin Ege Gübre 1979 başında üretimini durdurma kararı vermişti. Bunun üzerine kamuya ait gübre fabrikaları için kabul edilen maliyet tespit esaslarını özel sektöre uygulamamakla suçlanan devlet yöneticileri, çoğu yurtdışında çalışan işçilerin oluşturduğu Ege Gübre ortaklarınca protesto yağmuruna tutulmuştu.<sup>4</sup> Bağfaş Bandırma Gübre Fabrikaları da, benzer bir sebepten kısa süre önce kapanmıştı.

Gübre sektörünün içinde bulunduğu bu olumsuzluklara ve kronikleşmiş sorunlarına rağmen Necati Akçağlılar, yönetim ku-



ruluna sunduğu raporda, geleceğe yönelik ümitlerini şu sözlerle açıklıyordu:

*Şirketimiz güçlü bir işletmeye ve sağlam bir organizasyon yapısına sahiptir. Modern teçhizat ve makinelerle donanmış olan üretim ve hizmet tesislerimiz kurulmuş, geniş ölçüde denenmiş ve yıl sonu itibarıyla üretime geçme hazırlığını tamamlamıştır. Serbest piyasa koşulları içinde rantabl, verimli ve kârlı bir işletmenin sağlayabileceği tüm imkânlarla sahip bulunuyoruz. Bizim dışımızdaki birçok olumsuz şart ve etkenlere rağmen, geleceğin verimli işletme yılları getireceğine inanıyoruz.<sup>5</sup>*

Fabrikanın üretime geçmesinde yaşanan gecikmeye karşın torbalama tesisleri 1980



Eylül'ünde hazır hale gelmiş, hatta fason torbalama hizmetleri vermeye başlayarak yıl sonuna kadar 80 milyon liralık bir hasılat elde etmişti.<sup>6</sup> Üretim tesislerinin tamamlanması için de hummalı bir çalışma devam etmekteydi. 1980 yılı içinde firmanın genel müdürlüğüne Erhan Öner getirilmişti. Onun sağ kolu ise, başından beri Toros Gübre projesinin içinde yer almış olan Esin Mete idi. Tesisten deneme üretimi olarak ilk gübrenin akmaya başladığı 15 Ocak 1981 tarihi, herkes gibi, Esin Mete'yi de sevinçe boğmuştu:

*O günü hiç unutmam. O gün fabrikadaydım ve ilk gübre akmaya başladı. Hatta gittim numunesini aldım, uzun seneler sakladım o numuneyi. Hemen Necati Bey'i aradım, "Gübremiz akmaya başladı, üretime geçtik" diye. Onlar öylesine sevinçli günlerdi ki! Tüm olayları çok yakın yaşadığım için fabrika benim neredeyse çocuğum gibi olmuştu. Her safhasında oradaydım. Her civatasını, her vidasını biliyordum. Ben Ceyhan'a ilk gittiğimde arazide hiçbir şey yoktu. Sadece arka yamaçta tek bir Yörük çadırı vardı. Yılanlarla dolu bir yerdin ilk gittiğimde. Şimdi gittiğiniz zaman, koca bir köy gibi orası. Nereden nereye!*

Toros Gübre, deneme üretiminin başlamasından yaklaşık dört ay sonra, 28 Mayıs 1981 tarihinde törenle hizmete girdi. Fabrikanın açılışını Devlet Bakanı ve Baş-



bakan Yardımcısı Turgut Özal yaptı. Açılış töreni için Ankara'dan özel bir uçakla 150 kadar davetli geldi. Davetliler arasında Sanayi Bakanı Şahap Kocatopçu, Ziraat Bankası Genel Müdürü Ali Doğan Ünlü, Adana Valisi Hayri Kozakçıoğlu, DPT Müsteşarı Yıldırım Aktürk, Ziraat İşleri Genel Müdürü Recai Dinçer ve Adana Emniyet Müdürü Gültekin Demir gibi isimler de bulunuyordu. Törende Necati Akçağlılar'ın verdiği bilgilere göre tesisin kuruluşu için 10 milyon doları dış kredi olmak üzere yaklaşık 3,2 milyar lira harcanmıştı. Tesislerde yılda 130 bin ton mono amonyum fosfat (MAP) ile 330 bin ton istenilen bileşimde kompoze gübre üretilcekti. Torbalama ünitesinin kapasitesi ise yılda 630 bin tondur ve fabrikanın kendi üretimi dışında, ithal edilecek ya da komşu ülkelere transit gidecek gübrelerin torbalanmasına da hizmet edecekti. Tesis, ülkeye yılda 45 milyon dolar döviz tasarrufu sağlayacaktı.<sup>7</sup>

1981 yılı raporlarına göre fabrika ilk üretim yılında yüzde 54 düzeyinde bir kapasite kullanımı ile 160.412 ton kompoze gübre üretimi gerçekleştirmiş ve 4,9 milyar lira ciro yapmıştı. Bir sonraki yıl ise Türkiye'de üretimi arttırmaya yönelik atılımların ve ekonomideki olumlu gidişin de etkisiyle kapasite kullanımı yüzde 67'ye, toplam üretim ise 221 bin tona ulaşmıştı. Ayrıca bu yıl içinde, Toros'un sonraki yıllarda hız-



100 dönüm arsa aldık. Ama ne yapacağımızı da bilmiyoruz. Turgut Bey al dedi, aldık.



### Necati Akçağlılar

**T**oros Gübre'nin açılışını Turgut Özal yapmıştı. Bize, "Burada çok güzel yerler var. Sanayiye büyük tesisler yapmak için lazım olacak. Arsa alın!" dedi. Biz de dinledik ve 100 dönüm arsa aldık. Ama ne yapacağımızı da bilmiyoruz. Turgut Bey al dedi, aldık. Aradan iki yıl geçti. Boru hattının açılışını yapıyoruz. Turgut Bey açılışa geldi ve sordu, "Ne oldu? Arazi alın demiştim, aldınız mı?" Biz de "Aldık efendim, 100 dönüm yer aldık" dedik. Turgut Bey döndü, "Yahu, ben size tarla alın demedim, arazi alın dedim" dedi aynı bu tabirle. Şu anda ne kadar arsamız var bilmiyorum ama, herhalde 5-6 misli olmuştur. İyi de yapmışız.<sup>9</sup>

**T**oros Gübre, 28 Mayıs 1981 günü yapılan bir törenle hizmete girdi. Fabrikanın açılışını Başbakan Yardımcısı Turgut Özal yaptı. Açılış törenine yerel yetkililerin yanı sıra Ankara'dan özel bir uçakla getirilen 150 kadar davetli katıldı.

Solda, davetliler tören alanına doğru yürürken (soldan sağa): Adana Valisi Hayri Kozakçıoğlu, Kâmuran Sertel, Sanayi Bakanı Şahap Kocatopçu, Başbakan Yardımcısı Turgut Özal, Necati Akçağlılar ve Erhan Öner.

# Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş.

Toros Gübre'nin 1981 yılında faaliyete geçmesi, birçok ihtiyacı ve yeni yatırım alanlarını da beraberinde getirmişti. Kuruluş kısa zamanda büyük gelişme göstermiş ve birbirini tamamlayan iş alanlarında kurduğu yeni şirketlerle entegre bir grup haline gelmişti. Söz konusu şirketlerin ilki, 1982 yılında kurulan Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş. idi.

1980'li yılların başında Toros Gübre'nin temel hammaddelerinden olan üre İzmit'teki İgşaş fabrikasından temin ediliyor ve deniz yoluyla Ceyhan'a taşınıyordu. Kabotaj Kanunu nedeniyle taşımanın yerli gemilerle yapılması gerekiyordu. Ancak Türkiye'deki deniz ulaşımının bugünkü kadar düzenli olmadığı o günlerde nakliye sırasında önemli sorunlar yaşanıyor, hatta bu durum zaman zaman üretimin aksamasına yol açıyordu. Bu nedenle, 1982 yılında, devletin o günlerde gemicilik sektörüne verdiği teşvikten de yararlanarak, hammadde taşınmasında kullanılmak üzere bir gemi alınmasına karar verildi. Japonya'dan 118 metre uzunluğunda, 8200 DW tonluk kullanılmış bir gemi bulundu. Toros Alize adı verilen bu gemi, sonraki yıllarda hammadde taşımacılığının yanı sıra yurtdışından dökme gübre getirilmesinde ve ihraç edilen gübrenin taşınmasında da kullanıldı.

Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş.'nin kurulmasından bir süre sonra firma, Toros terminaline yanan gemilere liman ve acentecilik hizmetleri sunmaya ve Toros Alize dışında başka gemiler kiralamak suretiyle taşımacılık hizmetleri de vermeye başladı. Tekfen Dış Ticaret'in yurtdışına yaptığı demir-çelik ihracatında bu kiralık gemiler kullanıldı. Ayrıca 1985-1987 yılları arasında Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı'nın ikinci kısım inşaatında kullanılacak boruların daha ekonomik bir şekilde taşınmasını sağlamak için piyasadan yeni gemiler kiralandı. Böylece firmanın bir tanesi kendisine ait, diğerleri kiralık olmak üzere 9 gemilik bir filosu oluştu. 1982'de hammadde temini amacıyla başlanan deniz taşımacılığı işi, beş yıl içinde önceden kestirilemeyecek kadar büyüyerek yılda 1 milyon tonluk bir hacme ulaştı.<sup>9</sup>

Ancak 1990'lı yıllardaki şartlar böyle bir filonun varlığını gerektirmiyordu. Irak-Türkiye Boru Hat-

tı tamamlanmış, Tekfen Dış Ticaret'in etkinliği ise önemli ölçüde azalmıştı. Ayrıca Toros Alize'nin yaşlanmasına bağlı bazı sorunlar da baş göstermeye başlamıştı. Bazı Avrupa limanları belirli bir yaştan ileri gemileri almak istemediğinden, Toros Alize'nin limanlara girip çıkması giderek zorlaşmış, üstelik geminin kapasitesi büyük gelişme gösteren Toros Gübre'nin ihtiyaçları için küçük gelmeye başlamıştı. Bu noktada bir karar verilmesi gerekiyordu; ya daha büyük bir yatırımla gemi yenilenecek ya da piyasanın iyi olduğu bu dönemde Toros Alize satılarak eskisine oranla daha iyi fiyatların geçerli olduğu konvansiyonel kiralama sistemine dönülecekti.

Taşımacılık işini bir "core business" olarak görmeyen grubun tercihi ikinci yönde oldu. Yatırım fiyatlarının yüksek olduğu bir dönemde yeni bir gemi satın almak ekonomik açıdan uygun görülmediğinden, günün koşullarına göre oldukça iyi bir fiyattan satılan Toros Alize'nin yerine yeni bir gemi alınmadı. Böylece Toros, nakliye işinden de tümüyle çıkmış oldu.



Herkes gemi yatırımı yapıyordu. Biz de bir gemi almayı düşündük. Hesap kitap yaptık, 7500-8000 tonluk bir gemi bizim ihtiyacımızı görüyordu.

# Bereket İçin Doğru Tarım

Her ürünün ihtiyaç duyduğu gübre türü ve miktarı farklı. Ülkemizin değişik iklim ve toprak koşulları var. Toprağın bereketi için doğru gübreyi seçmek gerekiyor. Ülkemizin koşullarına uygun gübre üretiyoruz. Bitki ve toprak analiz laboratuvarlarımızla, eğitim programlarımızla doğru tarım için çalışıyoruz. Üretimden torbalamaya, dağıtımdan teknik danışmanlığa kadar gübre sektörünün her alanında çiftçimize hizmet veriyoruz. **Bereket için.**



TOROS GÜBRE BİR TAYFİR AKSİNE KURULUŞUDUR

Hürriyet, 18 Eylül 1988

la büyümesine katkı sağlayacak iki önemli gelişme olmuştu. Bunların birincisi, öncelikle firmanın üre ihtiyacını temin edecek bir kuru yük gemisi satın almak üzere Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş.'nin kurulması, ikincisi ise fabrika bünyesinde çiftçiler için toprağa ve ürüne göre en uygun gübrenin cins ve miktarını tespit etmek üzere bir "toprak ve bitki analiz laboratuvarı" oluşturulmasıydı.

Toros Gübre'nin çiftçiyi gübre konusunda eğitmeye ve sahip olduğu toprağın cinsine ve yetiştirdiği ürüne göre ona gübre kullanımını konusunda rehberlik etmeye yönelik hizmetleri, Türkiye'de daha önce örneği olmayan bir uygulamaydı. Her konuya bilimsel yöntemlerle yaklaşmayı ve yaptığı işin gereklerini tam olarak yerine getirmeyi düstur edinmiş olan Tekfen'in gübre sektöründeki çalışmaları da, başından beri

bu doğrultuda ilerlemişti. Henüz bu sektörde çok yeni olmasına karşın Toros yönetiminin edindiği tecrübeler göstermişti ki tarım, eğitimsiz Türk köylüsünün ellerinde babadan kalma usullerle, bilinçsiz bir şekilde gerçekleştiriliyordu. Çiftçi, gübreyi doğru bir şekilde kullanmayı bilmiyor ve çoğu zaman fayda beklediği gübre tam tersine toprağa ve ürüne zarar veriyordu. Bu nedenle gübre üreticisinin uzun vadeli çıkarları çiftçiye mümkün olduğunca fazla gübre satmakta değil, çiftçinin doğru gübreyi, doğru miktarda kullanmasını sağlamakta yatıyordu.

Esin Mete'ye göre çiftçinin bildiği yöntemleri bırakıp yenilikleri benimsemesi metodik ve ısrarlı bir çaba gerektiriyordu; çünkü çiftçi her türlü yeniliğe şüpheyle yaklaşıyor ve kendisine vaat edilen yararları bizzat kendisi deneyip gözleriyle görmedikçe



Erhan Öner

**B**izim gemiler o zamanlar bugünkü kadar gelişmiş değildi. Gemiye bağlarsınız, yükleme için izin alırsınız, fabrika ona göre hammadde bekler, ama adam İgşaş'tan üreyi yükledikten sonra gider 500 metre açığa demir atar, "Param kalmadı, mazot alamıyorum" der. Halbuki anlaşmanız vardır, malı taşıyacak, boşalttıktan sonra parasını alacaktır. Her seferinde bir problem çıkar; ya mazot alacaktır parası yoktur, ya adamlara maaş verecektir parası yoktur; yani malı boşaltmadan ne yapar ne eder, sizden parayı alır.

Tabii bu durum zaman zaman aksamalara da sebebiyet veriyordu fabrikada. O senelerde hükümet gemicilik sektörünü teşvik etmeye başlamıştı. Herkes gemi yatırımı yapıyordu. Biz de sadece İgşaş'la Toros arasında gidip gelecek bir gemi almayı düşündük. Hesap kitap yaptık, 7.500-8.000 tonluk bir gemi bizim ihtiyacımızı görüyordu. O zaman hep ikinci el gemiler alınıyordu. Biz de böyle bir gemi almaya karar verdik. Toros Nakliyat adında bir şirket kurduk, bilgileri topladık, Japonya'da bir gemi bulduk. Toprağı bol olsun, Şark Ekspres'in Niko Palavides diye bir ortağı vardı, benim de iyi arkadaşım, onunla beraber Japonya'ya gidip gemiyi aldık.



Erhan Öner

**S**atış yaparken aynı zamanda çiftçiye bir hizmet götürüelim dedik, bir laboratuvar kurduk. Çiftçiden toprak numunesi alıyor ve ona hangi gübreden ne kadar kullanması gerektiğini söylüyorduk. Bu çalışma yirmi küsur senedir devam ediyor. Hâlâ ürününe göre, toprağına göre, yöresine göre çiftçiye tavsiyelerde bulunuyoruz. Köylüyü ikna etmek için, zaman zaman deneme üretimleri yapıyoruz. Tarlayı tespit ediyoruz, köylüye “Yarisini sen ekeceksin bildiğin gibi, yarisini da benim dediğim gibi ekeceksin. Eğer buradaki randıman senin ektiğinden düşük olursa, sana parasını vereceğim; fazlası varsa senindir” diyoruz. Bizim dediğimiz şekilde üretim yapıp farkı gördüğü zaman, sonraki sene tarlanın tamamını öyle ekıyor. Ondan gören diğer köylü de öyle yapıyor. Bu çalışmamız hâlâ devam ediyor. Ama biraz halkımızın, köylümüzün rahatlığından yavaş gidiyor. Bazı yerde gidersiniz köy kahvesine, “Gel şu tarlanı göster de numune alalım” dersiniz, adam yerinden kalkmaz, çayını içer, “Şuradan git, şurayı dön, şu köşede benim tarla var, oradan sen aliver numuneyi” der. O kadar da rahattır bazen köylümüz.

Gidersiniz köy kahvesine, “Gel şu tarlanı göster de numune alalım” dersiniz, adam yerinden kalkmaz, çayını içer, “Sen aliver numuneyi” der.

asla inanmıyordu. Ancak çiftçi, Toros uzmanlarının kendisine önerdiği yöntemleri deneyip bundan yarar sağladıkça, sorgulayıcı tavrı yavaş yavaş yerini derin bir güven duygusuna bıraktı. Türkiye’deki tüm gübre dağıtımının tek elden Zirai Donatım Kurumu tarafından yapıldığı ve köylünün şu ya da bu markayı tercih etme lüksüne sahip olmadığı yıllarda bu güvenin belki fazla bir anlamı yoktu. Ancak 1986 yılında gübre sektörünün liberalleştirilip özel gübre üreticilerinin kendi satış ve dağıtım örgütlerini oluşturma hakkını kazanmasından sonra işte bu güven, Toros markasının hızla yükselmesinde önemli bir rol oynayacaktı.

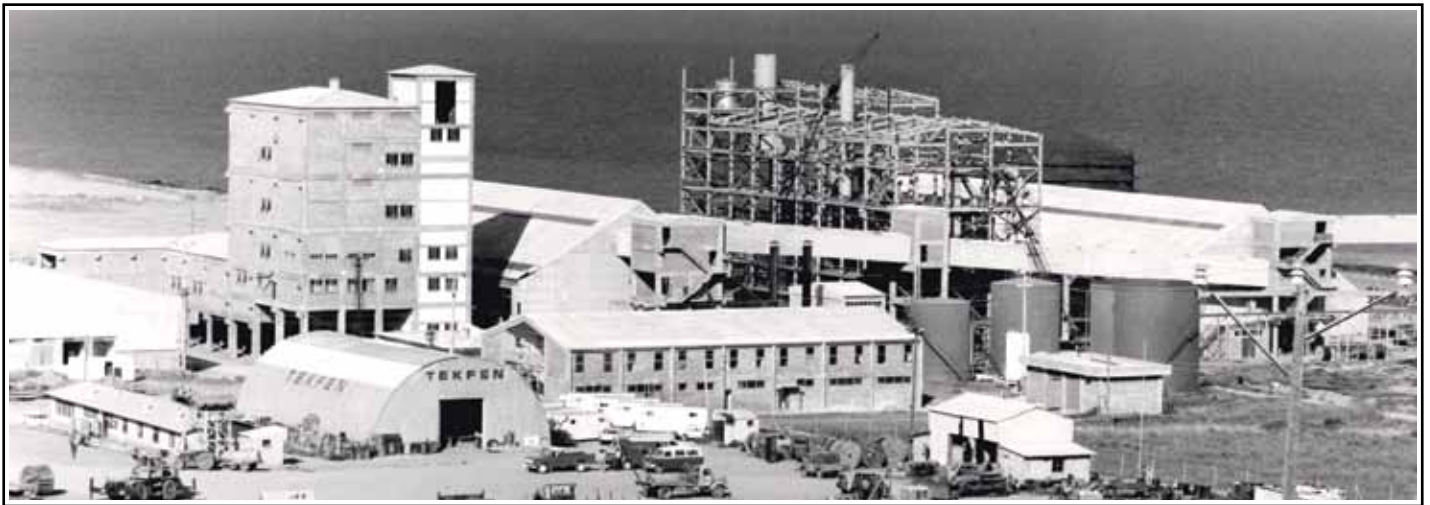
### LİBERASYON VE GENİŞLEME

1986 yılı, Türkiye’deki gübre sektörü için olduğu kadar, Toros açısından da önemli bir dönüm noktasıydı. Bu yıla kadar tümüyle devletin elinde olan fiyat belirleme yetkisi ve dağıtım tekelinin 1 Temmuz 1986’da yürürlüğe giren bir kararname ile kaldırılmasıyla, Toros büyük bir pazarlama ve dağıtım hamlesi gerçekleştirdi. Esin Mete’ye göre bu karar, yıllardan beri gübre sektörünün devlet kontrolü altında büyüyemeyeceğini iddia eden Toros için çok sürpriz sayılmazdı. Turgut Özal’ın yönetiminde liberal ekonomi anlayışının gün geçtikçe kök saldığı Türkiye’de, sıranın günün birinde gübreye de geleceğini bekleyen Toros yönetimi bu güne hazırlanmaya çoktan başlamış, Türkiye’nin çeşitli yerlerinde depo kurmaya elverişli araziler için yer tespiti yaptırmıştı. Nitekim gübre dağıtımının serbest bırakılmasından sonra

bu depolar hızla tamamlanacak, geniş bir satış ve bayi ağı kurulacak, Toros markası ülkenin her noktasına ulaşacaktı. Erhan Öner’e göre Toros’un atağa kalkıp diğer gruplardan koptuğu yer burasıydı:

*O tarihlerde Zirai Donatım Kurumu’nun genel müdürü bizim görüşümüze hep karşı çıkıyor, “Özel sektör öyle Kars’ın Digor’unda, Edirne’nin Ayşekadın’ında gübre satmaz, gider büyük şehirlerin etrafında satar” diyordu. Biz de özel sektör olarak hep şunu söylüyorduk: “Siz yanlış tanıyorsunuz özel sektörü, özel sektör sınırın ucuna kadar gider, gerekirse sınırı geçer, öbür tarafta da bu malı satar.” Ama kamu kuruluşları bir türlü ellerindeki bu gücü bırakmak istemiyorlardı. Ve biz serbest pazarlamaya başladığımız zaman, 1986 yılının Temmuz ayında, gazetelere bir dizi ilan verdik. Bunlardan bir tanesi, biraz da o Zirai Donatım müdürünün iddiasına cevaben, şöyle bir başlık taşıyordu: “Ayşekadın’dan Digor’a.” Altında da bizim Türkiye çapındaki çalışmalarımız anlatılıyordu. Ayşekadın bir istasyondur; Zirai Donatım Kurumu, Doğu Bloku’ndan ithal ettiği malı Ayşekadın’a getirirdi. Digor ise Kars’ın en uç noktasıdır; aynı zamanda Zirai Donatım Kurumu müdürünün memleketidir. Onun için bizim gazeteye verdiğimiz ilanlardan biri buydu.*

1986 yılının ikinci yarısı, Toros Gübre için büyük bir seferberlik halinde geçecekti. Esin Mete’ye göre bugünkünden çok daha küçük bir ekip, dolu dolu 24 saat çalışarak, kısa zamanda büyük bir başarı elde ede-



Biz liberasyondan önce hazırlığımızı yapmıştık. Hiç kimsenin aklına gelmezken biz araziler belirlemiş, depolar kurmuştuk.



Elin Mete

**8** 6 senesi 1 Temmuz itibariyle dediler ki “Liberal ekonomiye geçiyoruz, artık istediğini alacaksın, istediğini satacaksın.” Daha evvel çalışıyordunuz, ürettiğiniz gübrenin fiyatı sekiz ay sonra belli oluyordu; yani kâr mı ettiniz, zarar mı ettiniz belli değildi. “İhraç edeceğim” dediğiniz zaman, “Yok, Türkiye'nin gübreye ihtiyacı var, sen bize üreteceksin!” deniyordu. Böyle birtakım kısıtlayıcı durumlar vardı.

Biz liberasyon olmadan önce hazırlığımızı yapmıştık. Erhan Bey'in hakikaten çok büyük bir öngörüsüyle, hiç kimsenin aklına gelmezken, biz Türkiye'nin çeşitli yerlerinde araziler belirlemiş, 86-87 yılları arasında bir sürü depolar kurmuştuk. O zaman için büyük bir paraydı; depolara 10-15 milyon dolar para yatırmıştık. Terminali de tevsi etmiştik. Yani toplamda 50 milyon dolara yakın para harcamıştık. Diğer bütün üreticiler bize güldü, “Siz dağa taş para harcayıp aptalca bir iş yaptınız” dedi.

Oysa bunlar bizim sonradan lider olmamızın adımlarıydı. Biz malımızı üretip depolara koyduktan sonra çok daha fazla satma imkânımız oluştu. İkincisi, tüm sene üretim yapmamıza imkân verdi. Çünkü sonuçta gübre senede sadece iki ay satılan bir ürün; ya sonbaharda ya da ilkbaharda. Yani bütün sene üreteceksiniz, ama sadece iki-iki buçuk ay içinde satacaksınız. İşte ürettiğimiz malı stoklamamızı sağlayan o depolar, bizim lider olmamızın ilk adımlarıydı.

cekti. Liberasyonun hemen ardından Toros Gübre'nin diğer iki ortağı Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği'nin katılımıyla kurulan Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama A.Ş. bünyesinde bir yıldan kısa bir süre içinde 8 bölgede 275 bin tonluk depo kapasitesi yaratılacak, 1987'de Trakya, Ege, Batı Akdeniz ve Çukurova bölgelerinde 6 seyyar torbalama tesisi kurulacak, ayrıca 380 bayiden oluşan dev bir dağıtım ve satış örgütü oluşturulacaktı.<sup>10</sup> Köylünün ihtiyaç duyduğu, ancak Toros'un üretmediği tüm gübre türleri yurtdışından ithal edilerek ürün yelpazesi zenginleştirilecek, ayrıca daha önce devletin “ihtiyaç listesi”nde yer almadığı için üretilmeyen bazı alternatif gübre çeşitlerinin üretimine başlanarak köylünün memnuniyeti sağlanacaktı.

Tüm bu çabalar sonuç vermekte gecikmeyecek, Toros'un 1985 yılında 350 bin ton dolayında olan gübre satışı 1986 yılında yaklaşık bir misli artışla 685 bin tona, 1987 yılında ise 1,5 milyon tona ulaşacaktı. Böylece Toros, üretime başladığı zaman yüzde 5'ler düzeyinde olan pazar payını, 6 yıl gibi

kısa bir süre içinde, yüzde 35'lere yükseltmeyi başaracaktı.<sup>11</sup>

Bu performans artışında elbette, izlenen başarılı pazarlama ve satış politikası kadar, yine 1986 yılı içinde tamamlanan kapasite artırımının da hayati bir rolü vardı. Çünkü kuruluş kapasitesi 460 bin ton olan fabrikanın, daha büyük üretim miktarlarına ulaşmadan bu çapta bir pazar payını elde etmesi pratik olarak da mümkün değildi. Fabrikanın üretime geçtiği 1981 yılından itibaren her sene başarılı bilançolar ortaya koyması, şirket yatırımcılarını memnun etmişti. Ancak şirket yönetimi, firmanın gelecekteki başarısının, hayli kısıtlı imkânlarla yapılmış olan tesislerin o haliyle bırakılmamasına bağlı olduğunun farkındaydı. Bu nedenle 1984 yılında, Erhan Öner'in Toros tarihindeki ilk önemli sıçrama olarak gördüğü 1. Tevsi çalışmaları başlatılacaktı:

*Önce gübre şirketini kurduk, üretimimizi yaptık. İş gayet güzel ve kârlı bir şekilde devam edince ortaklarımıza, “Bizden temettü istemeyin, şu kârlarla biz bir fab-*



# Toros Terminali

Toros Gübre, Doğu Akdeniz bölgesinin zaman içinde ulaştırma hizmetleri bakımından stratejik bir öneme sahip olacağı öngörüsüyle, en başından beri gübre üretimi dışında başka alanlarda da hizmet verebilecek bir şekilde dizayn edilmişti. Türkiye'deki diğer gübre fabrikalarından farklı olarak Toros'un torbalama tesisleri tesisin üretiminden daha büyük bir kapasiteye sahipti ve fason olarak üçüncü şahıslara da hizmet vermekteydi. Fabrikanın denize uzanan iskelesi ise, küçük bir terminal olarak, gübre dışında likit kimyasal ürünlerin boşaltılmasına ve depolanmasına uygun şekilde tasarlanmıştı. Bu terminalin işletmesi için Hollandalı bir firma ile ön görüşmeler gerçekleştirilmiş, iş ortaklık aşamasına kadar getirilmişti.

Ancak aynı yıllarda Irak'ta baş gösteren ekonomik kriz, yarattığı ilginç bir fırsat sayesinde yapılan planların bir anda yön değiştirmesine yol açtı. Irak hükümeti, bu ülkede iş yapan Türk müteahhitlerinin parasını nakit olarak ödeyemediği için borçlarına karşılık petrol vermeyi önermişti. Türk müteahhitler bu öneriyi kabul etmek zorunda kalmışlardı, ancak alacakları petrolü ne yapacaklarını bilmiyorlardı. Toros yönetimi, bu müteahhitlere petrollerini depolayabilecekleri tanklar yapıp kiralamayı önerdi. Bu düşünce çok hızlı bir şekilde hayata geçirildi ve 1984 yılının ilk aylarında fabrika sahası içinde çok sayıda petrol tankı inşa edildi. Bu tanklar ilerleyen günlerde karayoluyla gelen petrolün tankerlere aktarılmasında da kullanıldı. Toros, bu şekilde günümüzde de önemli gelir kalemlerinden biri olmayı sürdüren petrol terminalciliği işine girmiş oldu.

Aynı günlerde Toros Gübre, Irak'ın kükürt ihracatı için de bir çıkış noktası haline geldi. Kükürt kolay yanabilen bir madde olduğundan, yörenin kızgın güneşi hemen tutuşmasına yol açabiliyordu. Bölgede, buna karşı koruma önlemlerini alabilecek imkânlara sahip tek kuruluş Toros Gübre olduğundan, 1983 ortasından itibaren Irak'tan gelen kükürt buraya boşaltılmaya



başlamıştı. Fabrikanın girişi sapsarı kükürt tepeleriyle kaplanmıştı. Çalışan işçiler yüzlerine maske takıyorlardı. Gazetelerde yer alan haberlere göre Basra Körfezi'nden yılda 400 bin ton kükürt ihraç eden Irak'ın, bundan böyle İskenderun yolunu kullanması bekleniyordu. Toros Gübre, uzun süredir kurulması düşünülen ve çalışmalarını sürdürülen serbest bölgelerin adeta küçük bir örneğini kurmuş durumdaydı. Gübre üretmek amacıyla kurulmuş olan fabrika, mütevazı limanından transit faaliyetlerine yardımcı olmaya çalışıyordu.<sup>12</sup>

Toros Gübre'nin sunduğu terminal hizmetlerinin gün geçtikçe daha fazla talep görmeye başlaması, kısa zaman sonra hem iskelenin, hem de 70 bin tonluk tank çiftliğinin ihtiyacı karşılayamaz hale gelmesine neden olmuştu. Bu nedenle 1986 yılındaki genişletme çalışmaları sırasında terminal hizmetlerinin toplam depolama kapasitesi 210 bin tona yükseltildi. Bundan bir yıl

sonra devreye sokulan 2. Tevsi projesi ile de aynı anda toplam 180 bin DWT'lik 5 adet geminin bağlanıp yük boşaltabildiği ikinci bir iskele inşa edildi. Ayrıca toplam depolama kapasitesi 350 bin tona çıkarıldı. Türkiye'nin en büyük dökme kuru yük limanı haline gelen Toros Terminali, 1990 Haziran'ında hizmete açıldı.

Tahıldan petrole, yemeklik yağdan çimento, klinkerden ponzataşına, kömürden pirince her türlü yüke hizmet verebilen ve Doğu Akdeniz'in en büyük limanı olan Toros Terminali, bugün 1 milyon metrekarelik bir alana yayılmış bulunuyor. Hem katı, hem likit olarak yıllık kapasitesi 5 milyon tona yakın olan terminal, tek başına İskenderun limanından daha fazla iş yapıyor. Toros'un gübre dışındaki en önemli çalışma alanlarından biri olan terminal işletmeciliğinin, önümüzdeki yıllarda ek tesisler yoluyla daha da geliştirilmesi planlanıyor.

1985-1986 senelerinde, bugünkü kadar para pul yokken,  
65 milyon dolarlık yatırım projesine imza attık.



Erhan Öner

## Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi (TAYSEB)

**T**oros Terminali'nin Doğu Akdeniz'in önemli yükleme-boşaltma tesislerinden biri haline geldiği 1980'li yıllarda, *Milliyet* gazetesinde yayımlanan bir yazıda, Toros liman tesislerinin hem coğrafi konumu, hem sunulan hizmetlerin yeterliliği bakımından ileride kurulması düşünülen "serbest bölge" alternatifleri arasında çok uygun bir seçenek olduğu belirtiliyordu. Yazara göre İskenderun Körfezi Ortadoğu ülkeleri açısından mükemmel bir çıkış kapısı olduğu kadar, Toros Terminali de Türkiye için büyük bir potansiyel oluşturacak olan donanımlı, muafiyet ve imtiyazları geniş, altyapısı güçlü ve iyi hizmet sunan serbest ticaret bölgeleri için o kadar mükemmel bir alternatifti.<sup>13</sup>

Bu öngörünün haklılığı, Eylül 1998'de Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.'nin (TAYSEB) faaliyete geçmesiyle açık bir şekilde ortaya çıktı. Toros Terminali'nin bulunduğu bölgede kurulan Yumurtalık Serbest Bölgesi, Türkiye'nin ithalat ve ihracatına açılan yeni bir kapı olarak görülüyor. YSB'de, 4,5 milyon metrekairelik bölüm kullanıma açılmış durumda. Ancak, bölge için rezerv edilmiş, kamulaştırılması yapılmış 40 milyon metrekairelik kullanım alanı daha mevcut bulunuyor.

*rika daha yapalım" dedik. Böylece Toros 1986 senesinde ikinci fabrikasını açtı. Bu arada altyapısını epeyce genişletti.*

1986 başlarında tamamlanan 1. Tevsi çalışmalarlarıyla birlikte Toros'un üretim ve torbalama kapasitesi iki katına çıktı. Ayrıca kompoze gübre ve mono amonyum fosfat (MAP) yanında diamonyum fosfat üretimine de başlandı. I. Tevsi projesi sonucunda döviz açısından önem taşıyan terminal faaliyetleri genişledi, terminal hizmetlerinin kapsamına katı dökme ürünler, sıvı ürünler ve petrol ürünleri de dahil edildi. Daha önce katı ve sıvı olmak üzere toplam 60 bin ton olan depolama kapasitesi büyük ölçüde artırıldı.

Zamanlama mükemmel yapılmış, kapasitesini önemli ölçüde artıran Toros, liberasyon sürecine hayli hazırlıklı ve donanımlı olarak girmişti. 1986'da gübre sektöründe yaşanan gelişmelerin rüzgârını da başarılı bir şekilde arkasına alan firma bununla yetinmeyecek, 1987 yılı başlarında 2. Tevsi projesini uygulamaya koyacaktı. İki aşamalı olarak planlanan bu projenin birinci aşamasında çeşitli limanlara seyyar torbalama tesisleri kurulacak, ikinci aşamasında ise aynı anda 5 adet geminin yanaşmasına izin veren ikinci bir iskele inşa edilerek bu iskelenin arkasında büyük bir depolama alanı oluşturulacaktı.

### TORBA FABRİKASI

Aynı döneme ait, Toros Gübre'yi de yakından ilgilendiren çok önemli gelişmelerden biri de, 1986'da Adana'daki torba fabrikasının satın alınmasıydı. Erhan Öner'e göre Toros Gübre'nin torba ihtiyacını karşılayacak bir tesis kurma düşüncesi başından beri hep vardı; fakat yapılan fizibiliteleer böyle bir yatırımın ekonomik olmadığını gösterdiğinden bu düşünce o güne kadar hep ertelenmişti. Ama 1986 yılında, görmezden gelinemeyecek bir fırsat ortaya çıktı:

*1986'da bana bir torba fabrikası gezdirdiler, hakikaten pırl pırl bir fabrikaydı. Gayet güzel çalışıyordu, sahibi de Mustafa Bey adında bir müteahhitti. Çok memnun kalmıştım. Aradan altı ay kadar geçtikten sonra bir arkadaşım telefon etti; satılık bir tesis olduğunu, benim ilgilenebileceği-*

**B**ir Türk müteahhit Irak'ta iş yapıyor, ancak harp nedeniyle hükümet para ödeyemiyor. Diyor ki, "Ben sana ham petrol vereyim." Müteahhit, Arap-Türk Bankası'yla çalıştığı için gidip danışıyor bankaya. Bankanın genel müdürü de benim iyi tanıdığım bir Libyalı. "Sen git Erhan Bey'le konuş, o sana yardımcı olabilir" diyor. Bu müteahhit arkadaş bana geldi, ne yapılabileceğini sordu. "Sana bizim sahada tank yapalım, getir petrolünü oraya koy, oradan da ihraç edersin" dedim. Pratik bir işadamı idi. "Şartları nedir?" dedi. Oturduk, hesap kitap yaptık, "Peki" dedi, "ne zaman bitirirsiniz?" "Üç ay sonra sen petrolü getir, sana tank veririz, altıncı aya kadar da hepsi biter" dedik, inanmadı. Bizde projeler hazır olduğu için hemen bir takım projeyi çektirdik, ertesi gün gönderdik sahaya. O kişi bir hafta sonra sahaya gidip bir bakıyor, gözlerine inanmıyor. Bizim ekipler temeli kazmışlar, beton dökmek üzereler. Adam telefon etti, dedi ki, "Ben inanmamıştım size. Fakat, görünce çok memnun oldum."

Biz böylece terminal işine başladık. Ondan sonra o gitti, başkası geldi. Gelen petrolü depoladık, oradan ihraç ettik. Ve bu müthiş bir gelir kaynağı oldu. O gelirle birinci gübre fabrikasından sonra ikinci gübre fabrikasını yaptık. Birinci tanklardan sonra, ikinci, üçüncü, dördüncü dönem tanklar yaptık. Bir yığın tank! Ondan sonra dedik ki, "Çok daha büyük bir şey yapmak istiyoruz. Bir terminal projesi." Onu da yaptık. 1985-1986 senelerinde, bugünkü kadar para pul yokken, bugünkü kadar ciro yokken, 65 milyon dolarlık yatırım projesine imza attık. Böyle bir proje bugün benim önüme gelse, "Buna onay verir misiniz" deseler, tereddüt ederim.

*mi düşündüğünü söyledi. Anladım ki daha önce gezdiğim tesisten söz ediyor. Gitme gerek olmadığını, zira daha önce gezip gördüğümü, ancak sahibiyile konuşmam gerektiğini söyledim. Nitekim konuştuk, uzlaştık ve bir iki gün içinde Adana'daki torba fabrikasını satın aldık.*

Söz konusu tesis sadece Toros Gübre'ye hizmet vermediği ve o günlerde Toros'un

ortağı olan Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği gübre dışındaki alanlara yatırım yapmak istemediği için, torba fabrikası Toros Gübre tarafından değil, Tekfen'in bir hizmet şirketi olan Teknik Servis ve Ticaret A.Ş. (TST) tarafından satın alınmıştı. Fabrika, yılda yaklaşık 13 milyon polipropilen ve polietilen çuval üretiyor ve üretimini büyük oranda şeker, kömür ve yem sanayilerine

satıyordu. Bu miktar, Toros'un ihtiyacı ve ileriye dönük planları için yeterli değildi. Bu nedenle fabrika alındıktan sonra hızla kapasite artırımına gidildi. Üretim, birkaç yıl içerisinde kademeli olarak 32 milyon adede çıkarıldı. Fabrika, tek çatı altında, o zamanın şartlarında Türkiye'nin en büyük torba fabrikası haline geldi. Bu atılım, Toros Gübre'nin önünü açan önemli bir köşe taşı olarak firmanın tarihindeki yerini aldı.

## Teknik Servis ve Ticaret A.Ş. (TST)

Toros Gübre'nin yanı sıra Tekfen Holding bünyesindeki pek çok şirkete hizmet veren Teknik Servis ve Ticaret A.Ş., 1981 yılında sigorta işleri, mümessillik, araştırma faaliyetleri, akaryakıt ve madeni yağ ticareti, restoran, motel ve kafe işletmeciliği, kimyevi maddeler ithalatı ve gübre mamulleri ticareti gibi yan iş kollarında faaliyet göstermek üzere kuruldu. Erhan Öner'e göre bu firma, Necati Akçağlılar'ın hayal gücünün ve vizyonunun hayat bulduğu yerd.

*Ben 1980 yılında Toros Gübre'ye genel müdür olduğumda Necati Bey'in yapmak istediği birçok iş vardı. Necati Bey her seyahatten, elinde not kâğıtları, kafasında yepyeni fikirlerle dönerdi. Fakat bunları Toros'un bünyesinde yapmamız mümkün değildi; çünkü başka ortaklarımız da vardı. O zaman aklımıza faaliyette olmayan ve kimsenin de pek hatırlamadığı Tekfen Petrol Ticaret A.Ş. adındaki eski bir şirketimiz geldi. Bu işi onun üzerinden yapmaya karar verdik. İsmi de Teknik Servis ve Ticaret olarak Necati Bey koydu.*

TST'nin ilk yaptığı işlerden biri sigorta aracılık hizmetleriydi. Öncelikle holding bünyesinde dağıntık halde bulunan acentelikler TST altında birleştirildi. Sonraki yıllarda kanunda yapılan bazı değişiklikler nedeniyle 1989'da Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. adında ayrı bir sigorta şirketi kuruluncaya kadar da tüm sigortacılık hizmetleri bu şirket tarafından verildi. Yine 1980'lerin başında, Toros Gübre fabrikasının hizmete girdiği yıllarda, bölgede

hiç benzin istasyonu bulunmadığından, fabrikadan mal taşıyan kamyonlara yakıt ve yemek servisi vermek üzere TST bünyesinde bir benzin istasyonu ve kafeterya açıldı. BP bayiliği altında faaliyet gösteren bu istasyonların sayısı ilerleyen yıllarda 5'e çıkarıldı. Ayrıca 1980'li yılların ortasında Tekfen İnşaat'ın bölgedeki işlerine bağlı olarak akaryakıt ihtiyacı doğunca, TST tankerlerle Tekfen şantiyelerine ve başka kuruluşlara akaryakıt taşımaya başladı. Bir süre sonra da madeni yağ konusuna girdi.

TST, zaman içinde kimyasal maddelerden ağır sanayi donanımına, tüketim ürünlerinden çeşitli inşaat malzemelerine kadar geniş bir yelpazede birçok yabancı firmanın temsilciliğini alarak geniş çapta ticaret faaliyetlerine de başladı. Örneğin petrol boru hatlarının içindeki sürtünmeyi azaltıcı Arcoflow adlı özel bir kimyasal maddeyi pazarlayan C.B.L. and Associates ile yaptığı ortaklık, Irak-Türkiye boru hattı projesinde önemli bir iş hacmi yarattı. Ayrıca SERCOBE, Babcock and Wilcox, Tubacex ve DuPont gibi firmaların temsilcilikleri sayesinde güçlü bir satış ve pazarlama örgütü oluşturdu. Bu örgüt aynı zamanda Camel, Winston ve Salem gibi sigara markalarının sahibi olan R.J. Reynolds ürünlerinin pazarlama hizmetlerini de üstlendi. Yurtdışı ticaret imkânlarını değerlendirmek için 1985 yılında kurulan TST International Ltd. şirketi de, grubun hammadde ihtiyaçlarını temin etme fonksiyonunun yanı sıra uluslararası gübre, petrol ve petrokimya ürünleri ticaretinde aktif rol aldı.

TST, Tekfen şirketlerinin ana iş alanları dışında kalan yan kollarda çok doğurgan, yenilikçi ve kârlı işler yapıyordu. Filo kiralama kavramının henüz Türkiye'de yeni yeni duyulmaya başladığı günlerde TST, Mis Süt'ün dağıtım araçlarını ve Tekfen şirketlerinin kullandığı servis araçlarını satın alarak grup içi şirketlere kiralamıştı. Ancak bu gibi yenilikçi fikirleri hayata geçirmek her zaman mümkün olamıyordu. Örneğin bir dönem çok yaygınlaşan video kiralama işine girme düşüncesi gerçekleştirilememiş, ayrıca Necati Akçağlılar'ın Starbucks kafeyi Türkiye'ye getirme fikrinden de "bu işin Türkiye'de tutmayacağı" gerekçesiyle vazgeçilmişti.

TST'nin en ilginç çalışma alanlarından biri de restoran ve kafe işletmeciliğiydi. Erhan Öner, TST'nin bu işe nasıl girdiğini şöyle anlatıyor:

*Eskiden İstanbul'da fazla lokanta yoktu. Emirgan'da Abdullah lokantası, Kireçburnu'nda Façyo, Bebek Süreyya, bir de Divan olmak üzere üç beş lokantanın arasında sıkışıp kalmıştı İstanbul. Konumu dolayısıyla patronlarımızın da bizim de sürekli gittiğimiz yer Süreyya lokantasıydı. Lokantanın mülkü BP'ye aitti; alt tarafı bir benzinciye, üst tarafı da Süreyya Bey'e kiralanmıştı. BP'nin yaptığı anlaşmaya göre kontrat süresi Süreyya Bey'in ömrüyle sınırlıydı. Süreyya Bey vefat edince BP burayı satmaya karar verdi ve ihaleye çıkardı. İhaleye Sabancı Grubu'yla bizden TST katıldı. Biz*



## Transit Bunker Servis A.Ş.



**T**ekfen tarafından Ceyhan-Adana bölgesinde girişilen akaryakıt dağıtım işine benzer bir başka girişim de İstanbul Boğazı'ndan geçen gemilere yakıt temin etmek üzere 1981 yılında kurulan Transit Bunker Servis A.Ş. adlı şirketti. Kısaca TBS adıyla anılan şirket, Türkiye Petrolleri'nden ayrılmış iki eski yöneticisiyle birlikte kurulmuştu. Tekfen, hisselerin yüzde 40'ını elinde bulundurmakla birlikte yönetimde söz sahibiydi. Şirket, biri Ambarlı, diğeri Beykoz tarafında olmak üzere akaryakıt tankları kiralamıştı. Bu tanklarda çeşitli yakıt ve yağlar depolanıyor ve kiralık mavnalar aracılığıyla gemilere taşınıyordu. Tekfen'i bu işe yönlendiren nedenlerin başında, firmanın Toros'taki terminalcilik faaliyetleri nedeniyle petrol camiası ile yakın ilişkiler geliştirmiş olması ve bu yönde çok talep alması geliyordu. Belirlenen hedef, Boğaz'dan geçen trafiğin yüzde 1'ine satış yapabilmektir. Ancak gemilerin yıllardan beri ikmallerini Girit'ten yapmaya alışmış olmaları ve mevcut depolama olanakları ile gemilerin çok farklı ürün taleplerini karşılama imkânının bulunmaması gibi nedenler, belirlenen bu hedefin çok gerisinde kalınmasına neden oldu. Ayrıca o gün geçerli olan para mevzuatının sıklığından kaynaklanan tahsilat problemleri ve kontrol zorlukları nedeniyle, Tekfen yönetimi sonunda TBS'ten çıkmaya karar verdi.

mülkiyetiyle birlikte aldık burayı. Necati Bey'in büyük kızı Leyla Hanım da yemek işlerine, lokantacığa oldukça meraklıydı. Fransa'da okurken yemek kursuna gitmişti; engin bilgisi vardı bu hususta. O bu işi üstlendi ve orada mönüsüyle, servisiyle, dekorasyonuyla çok şık bir lokanta açtı. İsmi karışmasın diye de adını S Restaurant koyduk. S Restaurant bir İngiliz kulübü havasında, özellikle biz işadamlarına yönelik etkileyici bir yerdi. Fakat maalesef popüler bir yer olmadığı için uzun süre yaşayamadı. Tam olarak kaç sene açık kaldığını hatırlamıyorum, ama yaklaşık yedi sene çalıştırdık orayı ve her sene zarar ettik. Zarar etmemize rağmen bu işi sürdürmemizin nedeni ise bu mekânın İstanbul kültürüne sağladığı katkıdır. Fakat mali krizler yaşanınca bu işletmeye son verme kararı aldık.

Akmerkez 1993 yılında açıldığında alışveriş merkezi bünyesinde iki adet kafe bulunmasına karar verilmiş, bunların işletmeciliği için Tekfen'e teklifte bulunulmuştu. Bunun üzerine yine TST bünyesinde Akmerkez'de iki tane S Café açılmıştı. Sonraki yıllarda bu kafelerden biri boşaltılarak

Starbucks'a, diğeri ise TST ile holdingin birleştirilmesi sırasında Tekfen Services'a devredilecekti.

TST'nin fonksiyonlarından bir diğeri de, fazla parası olduğu zaman, ihtiyaç duyan grup şirketlerine ortak olarak sermaye aktarmaktı. Bu nedenle firma, holding bünyesindeki çok sayıda şirketin hissedarı olmuştu. Erhan Öner'e göre TST bir bakıma Tekfen Holding'in alternatifi haline gelmişti ve bu nedenle 2005 yılında faaliyetine son verilerek Tekfen Holding'le aynı çatı altında birleştirilecekti:

*TST, holding gibi iş yapan bir şirketti; bu durumda, iki tane holding gerekmeyeceği için 2005'te TST ile Tekfen Holding'i bir tek ad altında birleştirdik. Çünkü geçen zaman içinde Toros'un yüzde 100'ü Tekfen'in olunca torba fabrikası ve benzin istasyonu gibi işleri birleştirme, daha ekonomik çalıştırma inkâmı bulduk. Geri kalan yatırımlar da holding hizmeti olduğu için onları da holdingle birleştirdik. Artık TST şirketi yok. 1981 yılında faaliyete geçen şirket 2005 yılı gibi, misyonunu tamamladı ve Tekfen'in tarihinden çıktı.*



### Necati Akçağlılar

**M**ersin'de, Akdeniz Gübre'nin yan tarafında, Erbakan zamanında temeli atılmış ama tamamlanmamış bir gübre tesisini TAGAŞ olarak canlandırdılar. Turgut Bey demiş ki "Toros diye bir şirket var, çok dinamik, çok iyi çalışıyor, teklif edin onlara." TÜGSAŞ'tan aradılar, bizi de aralarında görmek istediklerini söylediler. Hesabına kitabına baktık, işe girmeye karar verdik. Ama maalesef sonra proje gerçekleşmedi.

Turgut Bey demiş ki "Toros diye bir şirket var, çok dinamik, çok iyi çalışıyor, teklif edin onlara."

### TAGAŞ GİRİŞİMİ

1983 seçimleriyle işbaşına geçerek ekonominin liberalleşmesi yönünde büyük atılımlar yapan Başbakan Turgut Özal, yabancı sermayenin Türkiye'ye girmesine sıcak bakıyor ve özellikle Ortadoğu'daki Arap sermayesini çekmeye çalışıyordu. DPT bu amaçla Mersin bölgesinde Dördüncü Gübre Kompleksi kurulması yönünde bir proje geliştirmişti. Zirai Donatım Kurumu, Bakanlar Kurulu kararnamesiyle özel statü tanınan bu tesisin ürettiği tüm gübreyi satın almayı taahhüt ediyor, üstelik alış fiyatının "üretim maliyeti artı yüzde 10"dan ya da "benzer bir gübrenin Türkiye'ye ithal maliyeti"nden aşağıda olmayacağı garantisini veriyordu. Bu durumda fabrika hem satış, hem de kâr yönünden garanti altına alınmış oluyordu.

Son derece cazip olan bu şartlar Arap sermayesini cezbetmiş ve Türk-Arap Gübre A.Ş., yani kısaca Tagaş adıyla bir şirketin kurulması için son aşamaya gelmişti. Şirketin hissedarları arasında ağırlıklı olarak Kuveytliler, Suudi Arabistan'dan API-CORP (Arab Petroleum Investments Corporation), Birleşik Arap Emirlikleri'nden AGICO (Arabian General Investment Corporation), Tunuslular ve Türkiye'den de Tügsaş bulunuyordu. Arap sermayesinin başını, 1985-1987 yılları arasında Ulusla-

rarası Gübre Birliği'nin başkanlığını yapan ve o dönemde Akdeniz Gübre'deki Kuveyt sermayesini temsil eden Abdülbaki el-Nuri çekiyordu. Şirket kuruluşunun tamamlanması için Türkiye'deki özel sektöre ayrılmış olan yüzde 10 oranındaki son hisselerin de sahibini bulması bekleniyordu. Bu hisse Toros'a teklif edilecek, hayli cazip görünene bu teklif karşısında Toros yönetimi de olumlu cevap verecekti.

Ne var ki Toros'un katılımıyla önünde hiçbir engel kalmayan ve tesislerin kurulması için Akdeniz Gübre'nin bitişiğinde geniş bir alan tahsis edilen Tagaş'ın fiilen işe başlaması, 1986 yılında gübre sektöründeki devlet tekeli kaldırılan kararname nedeniyle askıya alındı. Çünkü bu gelişme, Tagaş'a taahhüt edilen devlet korumasını tümüyle ortadan kaldırıyordu. Yatırımcılar arasında çoğunluk hissesinin sahibi olan Araplar, bu koşullar altında Tagaş'ın hayata geçirilmesini kabul etmediler. Kendilerine verilen sözün yerine getirilmemesi Türkiye'nin Arap dünyasındaki güvenilirliğini zedelediği gibi, Erhan Öner'e göre giderek uluslararası bir probleme dönüştü:

*Ne zaman buradan bir heyet Kuveyt'e ya da Arabistan'a gitse, karşı taraf gündemin ilk maddesine bu meseleyi koyuyordu. Sonunda Dışişleri Bakanlığı bize rica etti, "Siz bunun ortağınız, özel sektörsü-*



**N**ecati Akçağlılar, Akdeniz Gübre'nin satın alınmasıyla ilgili kredi sözleşmesini imzalarken. Ortadaki kişi, Toros Gübre'nin de finanse edilmesinde önemli rol oynayan AresBank'tan Salem Zenaty'dir. Akdeniz Gübre'nin 1990 başlarında çoğunluk hisselerinin satın alınması Toros'a büyük bir sıçrama yaptırmış ve Tekfen Grubu'nun gübre pazarındaki payı hemen hemen ikiye katlanarak yüzde 30'lara ulaşmıştır.



*nüz, bir çözüm bulun şu meseleye” diye. Ben Arap ortaklara gidip, “Sizin hisselerinizi biz alalım, çünkü burada bir arsa var, başka bir şey yok” dedim. Nihayetinde biz Akdrenin hisselerini aldık.*

Mevcut hisseler ek olarak Arap ortakların hisselerinin satın alınması ve 1989 yılında Akdeniz Gübre üzerinden bazı hisselerin de katılmasıyla Toros Gübre, 1990'lı yılların başında faal olmayan bu şirketin yüzde 80'ine sahip oldu. Geri kalan yüzde 20 hisse ise bugün itibariyle halen Tügsaş'ın elinde bulunuyor.

## AKDENİZ GÜBRE'NİN ALINMASI

TAGAŞ girişimi kısa vadede Toros'a beklenen faydaları sağlamamış görünse de, Arap sermaye grubunun başını çeken Abdülbaki el-Nuri ile kurulan iyi ilişkiler yoluyla bazı fırsatlar yarattı. Bunların ilki, el-Nuri'nin önerisiyle Erhan Öner'in 1989'da Uluslararası Gübre Birliği'nin (IFA) Ortadoğu'dan sorumlu başkan yardımcılığına seçilmesi –ki bu gelişme Erhan Öner'in 1993-1995 yılları arasındaki IFA başkanlığının öntünü açacaktır–, ikincisi ise yüzde 49,5 oranındaki hissesi Kuveytlilere ait olan Akdeniz Gübre'nin satın alınmasıydı.

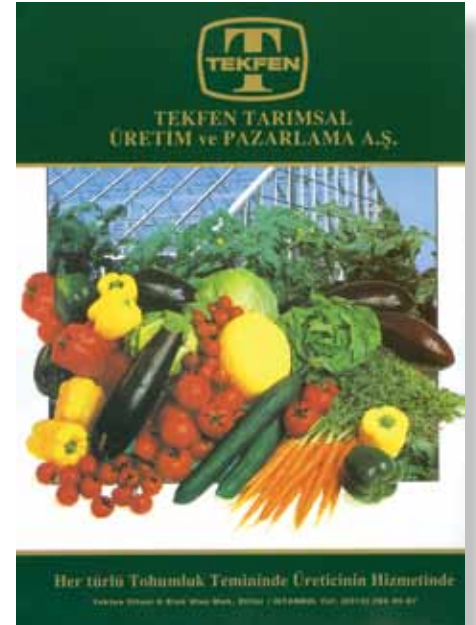
Toros, tesis olarak kompoze gübreler ve DAP (diamonyum fosfat) üretmek üzere dizayn edilmiş bir fabrikaydı. Üretimi arasında nitratlı gübreler bulunmuyordu ve o yıllarda Türkiye'de nitratlı gübre üretimi

sadece Mersin'deki Akdeniz Gübre Sanayii A.Ş. ya da kısa adıyla Akgübre tarafından yapıyordu. 1986 yılında gübre sektörünün liberalleştirilmesinden sonra Toros, bayilerinden gelen her türdeki gübre talebine cevap verebilmek için üretim yapmadığı alanlarda ithalata başladı. Tarımda çok yaygın olarak kullanılan üre esas olarak Libya'dan, CAN (kalsiyum amonyum nitrat) ise Romanya'dan temin ediliyordu. Toros'un dağıtım ve satış alanında sağladığı başarı, ithal ürünlerde de kısa zamanda büyük tonajlara ulaşılmasını sağlamıştı. Libya'dan getirilen gübre miktarı yılda 100 bin tona, Romanya'dan getirilen miktar ise yılda 400-500 bin tona ulaşmıştı.

Ancak Esin Mete'ye göre, özellikle Romanya ile yapılan ticarete mal bulmak, kalite standardını ve teslimatların zamanında yapılmasını sağlamak büyük sorundu. Bu nedenle 1989 Mayıs'ında IFA'nın Budapeşte'de düzenlenen genel kurul toplantısında Abdülbaki el-Nuri'nin Erhan Öner'e Akgübre'deki hisselerini satmak istediğini söylemesi, Toros yönetimi tarafından ilginç bir teklif olarak değerlendirildi. Akgübre ile Toros Gübre'nin birbirini tamamlayan karakterleri, bu iki kuruluşu aynı çatı altında birleştirme düşüncesini çok cazip bir hale getiriyordu.

1972 yılında hizmete giren ve 1984-1987 yılları arasında revize edilerek büyük ölçüde yenilenen Akgübre'nin ikinci önemli ortağı, bir devlet kuruluşu olan ve Kuveyt-

lilerle aynı oranda hisseye sahip bulunan Tügsaş idi. Şirketin geri kalan hisseleri ise Şekerbank, Türkiye İş Bankası ve özel bir şahsın vârisleri arasında paylaşılmaktaydı. Kuveytli sermaye grubu ile Toros arasında hisse devri için yapılan görüşmeler büyük bir gizlilik içinde sürdürüldü. 1989 Ağustos'unda başlayan görüşmeler yıl sonuna doğru olumlu bir şekilde sonuçlandı. Hemen ardından, Şekerbank ve İş Bankası'nın hisseleri satın alınarak çoğunluk elde edildi. Hisselerin kalan kısmı da yıllar içinde parça parça toplanarak 2004'te yüzde 100'üne yakın bir kısmı Toros'un sahipliğine geçti.





Esin Mete

**T**oros Gübre’de çok grev olmadı, ama bir tanesi çok önemliydi; o da terminalde çalışan işçilerin yaptığı grevdi. Aslında üretimde değil, iskelede çalışan işçilerimiz sendika temsilcisi bir arkadaşımızın doldurmasına geldiler. O kişi, işçileri kanunsuz bir greve sürükledi. 295 kişi gelip kapının önünde gösteri yaptı. İşe girmeyince kanunen haksız duruma düştüler. Bu olaya çok üzüldük; bizim için hiç istemediğimiz bir işçi hareketiydi o. Bizim işimiz, durmayacak bir işti. Gemiler geliyor, boşaltılması lazımdı. Başka çözümlerle işi sürdürmeye çalıştık, ama o arkadaşlarımıza da yazık oldu. İşlerine son vermek zorunda kaldık. Bu hiç de Tekfen’in sevdiği bir tarz değil. O yüzden bizde grev pek olmaz, biz işçimizle çok iyi geçiniriz. Toplu iş sözleşmelerimize de çok riayet ederiz. Sendikalar çok takdir ederler bizi o açıdan; “Keşke sizin gibi olsa herkes işçisine karşı” derler.

**T**oros Gübre, faaliyete geçtiği 1981 yılından itibaren hemen her yıl, İstanbul Sanayi Odası tarafından ilan edilen Türkiye’nin en büyük kuruluşları listesinde ilk 100 içerisinde yer aldı. 1982’de ciro bazında 10.279.040 TL ile 48’inci sırada yer alan firma, 2005 yılında 390.921.959 YTL ile genel sıralamada 73’üncü, özel sektör kuruluşları arasında ise 65’inci sırada bulunuyordu. Firma 2003 yılında 77’nci sırada yer alarak sektörün en büyük şirketi unvanını kazanmıştı. Aynı yıl diğer gübre fabrikalarından İgşaş 138, Bağfaş 211, Gemlik Gübre Fabrikası 269, Gübre Fabrikaları 273, Tügsaş Samsun 323 ve Ege Gübre 464 no’lu sıralarda bulunuyordu.<sup>13</sup>

Bizde grev pek olmaz, biz işçimizle çok iyi geçiniriz.  
Toplu iş sözleşmelerimize de çok riayet ederiz.

Erhan Öner’e göre yıllık üretim kapasitesi 600 bin tonun üzerinde olan Akgübre’nin alınması, bazı kesimlerin kafasında soru işaretlerine yol açmıştı. Akgübre, tek başına Türkiye’deki CAN üretiminin yüzde 40’ını gerçekleştiriyor ve toplam gübre pazarının yüzde 14’ünü elinde bulunduruyordu. Daha önce pazarın yüzde 15’ine sahip olan Toros, Akgübre’nin de katılmasıyla pazar payını yaklaşık yüzde 30 düzeyine çıkarmıştı. Erhan Öner’e göre Toros grubu, bu üretimi rahatlıkla satışa dönüştürebilecek bir dağıtım ve pazarlama gücüne sahipti; çünkü firma, Akdeniz Gübre’nin kapasitesi kadar bir malı zaten ithal yoluyla temin ederek piyasaya satıyordu. Şimdi tek değişen şey, malın kaynağıydı. Eskiden Romanya’dan ve Libya’dan temin edilen gübre, bundan böyle Toros’un kendi tesislerinde üretilcekti.

Akdeniz Gübre’nin satın alınması, hiç kuşkusuz Toros Gübre’yi pazar lideri yapması kadar, şirket yönetiminin kendine olan güvenini artırması ve firma çalışanlarını motive etmesi bakımından da çok önemli bir gelişmeydi. Çünkü Toros Gübre, kendisinden daha büyük bir kuruluşu satın alarak kârlılık ve verimlilik bakımından rakiplerinden daha üstün olduğunu kanıt-

lamıştı. Toros’un Akdeniz Gübre’yi satın almasından sonra sağlanan ilerlemeler de, bu farkın bir göstergesiydi. Bir Akgübre çalışanı olan ve bugün Toros Tarım Mersin İşletmesi genel müdür yardımcısı olarak aynı tesiste görevine devam eden Necat Haksal’a göre, birleşmeden önce, 1988 yılında yaşanan ve 11,5 ay süren grevin yol açtığı çözümler, tesisin Toros yönetimine geçmesinden sonra hızla düzelmış ve firma yeniden üretkenliğini kazanmıştı.

*Ben grevlere dengenin bozulması anlamında bakıyorum. Türkiye’nin o zamanlar içinde bulunduğu şartlar, gerek ekonomik ve gerek sosyal çalkantılar, bize de böyle bir pay verdi. Yani o da bir denge bozukluğu idi. Akdeniz Gübre’de maalesef ortakları bir gelecek görmediler ki, elden çıkarmayı düşündüler. Bu şekilde bir çöküş yaşandı. Büyük hisseler Toros’ta toplanınca, Toros fabrikasının müdürü Mehmet Baykal Bey Mersin’e geldi. Onun gelmesinden sonra işte o bozulan dengeler tekrar kuruldu. Yeniden düzenli duruma geldi şirket ve inanılmaz üretim yaptı. Zaten üretim potansiyeli vardı, her taraf yepyenyiydi; dolayısıyla tek ihtiyacı çalıştırılmaktı. Toros çalıştırdı, çok da güzel üretim yaptı.*



## 94 krizinde bankalara hiçbir şey hissettirmeden yüzdük. Borçlarımızı ödememezlik etmedik. Çok büyük bir krizdi bizim için 94 senesi.



Esin Mete

**9** 4 krizinde çok büyük bir makas açılması vardı. O krizde açığı bankalara hiçbir şey hissettirmeden yüzdük. Ama elimizdeki tüm hammaddeyi nakde çevirip yurtdışına ihraç ettik. Akreditifini aldık, onunla borçlarımızı ödedik. Çok az bir katkı payı elde ettik ama likide olduk, yani borçlarımızı ödememezlik etmedik. Çok büyük bir krizdi bizim için 94 senesi.



1990'lı yılların hemen başında Akdeniz Gübre'nin de katılmasıyla yakalanan ivme, Toros'un büyük bir atılım yapmasını sağlayacak ve firmanın pazardaki gücünü iyice pekiştirecekti. Ancak sonraki birkaç yıl içinde yaşanan iki olay, bu pozitif gelişmeye kısmen de olsa gölge düşürecek. Bu olayların ilki Toros Terminali'nde yaşanan işçi eylemleri, diğeri ise 1994 yılı başlarında yaşanan büyük ekonomik krizdi. 1992 yılına damgasını vuran ve 1993 yılı başlarında sona eren işçi eylemlerinden sonra Toros Gübre, Türkiye ekonomisini çok kısa bir süre içinde onlarca yıl geriye götüren büyük krizde de önemli bir sarsıntıya uğrayacaktı.

1993 yılında Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın beklenmedik bir şekilde ölmesinden sonra Başbakan Süleyman Demirel cumhurbaşkanı olmuş, boşalan başbakanlık koltuğuna ise DYP'nin genel başkanı seçilen Tansu Çiller gelmişti. Bu değişiklikten sonra DYP-SHP koalisyonu bozulmadan devam etse de, hükümet Mart 1994'te yapılacak yerel seçimler nedeniyle Türkiye'nin 1987'den beri dış mali piyasalarda saygınlığını korumak için izlediği mali disiplinden hızla uzaklaşarak popülist bir ekonomi siyaseti gütmeye başlamıştı. Hızlı dış borçlanma, bir çığ gibi büyüyen ödemeler dengesi açığı ve dövizde meydana gelen çalkantılara karşı hükümetin anlaşılması güç bir kayıtsızlık içine girmesi sonucunda, 1994 yılının ilk aylarında beklenen kriz patlak vermişti. Yıl başında 15 bin lira dolayında olan dolar kuru dört ay içinde 38 bin liraya kadar yükselmiş, birbiri ardına gelen zamlarla enflasyon rekor seviyelere ulaşmış, bankaların bunalıma girerek kredileri kesmesinden sonra para sıkıntısına düşen sanayi kuruluşları da büyük tensikat yapmak zorunda kalmıştı. Kriz, IMF ile yapılan *stand-by* anlaşması ile sonbahara doğru aşıldığı halde, bu kadar kısa zaman dilimi içinde Türkiye'nin gayri safi milli hasılasında 1945'ten yana görülmemiş bir şekilde yüzde 6'lık bir azalma olmuştu.<sup>15</sup>

Kriz, otomotiv, beyaz eşya ve diğer pek çok sektörde olduğu gibi gübre sektörünü de derinden yaralamıştı. Gübre pazarının yaklaşık yüzde 50'sini karşılayan özel şirketler, 5 ay boyunca devletten alacakları

1,5 trilyonu tahsil edemedikleri için büyük sıkıntıya düşmüşlerdi. Bağfaş, Ege Gübre ve Toros, taahhütlerini karşıladıktan sonra mart sonunda fabrikalarını kapatma kararı almışlardı. Bu karar yaklaşık 3000 kişinin işsiz kalması anlamına geliyordu. Alacaklarını tahsil edememenin yanında 26 Ocak'taki devalüasyon, ithal girdi oranı yüzde 80'lere ulaşan gübre sektöründe büyük bir fiyat dengesizliğine yol açmıştı. Maliyetler hızla artarken, banka kredi faizlerindeki yükselişle birlikte finansman maliyetleri de yükselmişti. Bu dönemde Gübre Üreticileri Derneği Başkanı ve Toros Gübre Murahhas Azası olan Erhan Öner, gazetelere verdiği demeçte, büyük oranda KİT'lerin kontrolünde olan gübre sektöründe serbest piyasa koşullarının uygulanmamasından ve sektörün büyük oranda siyasal çıkarlar için kullanılmasından şikâyet ediyordu.<sup>16</sup> Erhan Öner'e göre 1994 krizi Toros'u neredeyse sıfır noktasına getirmişti:

*Eskiden gübredeki sübvansiyon yüzde 50 seviyesindeydi; yani 100 liralık bir malın 50 lirasını devlet verir, 50 lirasını çiftçi verirdi. Sistem şöyle çalışıyordu o zaman: Siz 100 liralık gübreyi çiftçiye veriyorsunuz, 50 lira tahsil ediyorsunuz, kestiğiniz faturayla Ziraat Bankası'na gidiyorsunuz, 50 lira daha istiyorsunuz. Ziraat Bankası para varsa size bunu ödüyor, yoksa bekliyorsunuz, Hazine Ziraat'e verecek, Ziraat size verecek. Bir tarihlerde bu, bizim ciromuzun yüzde 40'larına geldi. Ve 1994 senesinde dolar akşamdan sabaha 17 liradan 34 liraya çıktığı zaman, bir gece içinde Hazine'den alacağımız miktar, dolar bazında 40 milyon aşağı gitti. Çünkü alacaklarımız Türk lirasıydı, borçlarımızın hepsi dolardı. Böyle bir sıkıntı yaşadık, neredeyse şirket sıfırlandı, ama sonra kendini toparladı. 98'de de yine böyle sıkıntılar oldu. Gübre sektöründe birkaç senede bir buna benzer sıkıntılar görülür.*

### TOROS YENİ ALANLARA GİRİYOR

Tekfen'in gübre ile başlayan tarımsal sanayi yatırımları, 1990'ların başından itibaren yavaş yavaş gübre dışındaki alanlara da kaymaya başlamıştı. Erhan Öner'e göre Tekfen, gübrede büyüdükçe tarım sektörünü daha iyi tanıyaya ve hem ihtiyaçları



## Toros Gübre ve sosyal sorumluluk projeleri



**T**oros Gübre'nin bulunduğu bölgenin gelişmesine katkısı tartışılmaz. Esin Mete'ye göre fabrika inşa edilmeden önce "tek bir yörük çadırı" ve "yılanlar" dışında hiçbir hayat belirtisinin bulunmadığı bölgede, bugün büyük bir yerleşim oluşmuş durumda. Toros'un 1996 yılında 14 derslikli olarak inşa ettiği lisede ise bugün 1.450 öğrenci öğrenim görüyor.

Toros Gübre, bulunduğu çevrenin korunması için de yoğun çaba harcıyor. 1999 yılında çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevre bilincinin yaygınlaştırılması yolunda yaptığı çalışmalarından ötürü Adana Valiliği'nden teşekkür belgesi alan fabrikanın, 2003 yılında İl Çevre Müdürlüğü tarafından Dünya Çevre Günü kutlamaları çerçevesinde verilmiş bir de çevre ödülü bulunuyor.

Çevre ödüllü bir diğer kuruluş ise Akdeniz Gübre. 1994 yılında yeni baca sistemiyle nitrik asit ünitesinden çıkan sarı dumanı yok eden ve Nox atığını minimuma indiren fabrika, aynı yıl bu çabalarından ötürü çevre ödülünün sahibi oldu.

rı, hem de boşlukları görmeye başlamıştı. Üniversitelerle yapılan işbirlikleri, teknoloji konularında yapılan araştırmalar, yurtdışındaki firmalarla yürütülen Ar-Ge çalışmaları, fizibiliteler, Tekfen'e hep tarımdaki yeni yatırım fırsatlarını gösteriyordu. 1991 yılında Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.'nin genel müdürlüğüne atanan Esin Mete'nin katkılarıyla daha da olgunlaşan bu yeni yönelim, Tekfen'in gelecekte ikinci en önemli faaliyet alanı haline gelecek olan tarımsal sanayi sektöründeki atılımlarının da işaretçisiydi. Esin Mete'nin bu girişimci yönetim modeli, aynı zamanda ona 2003 yılında *Dünya* gazetesinin düzenlediği anket sonucunda "yılın en başarılı işkadını" unvanını da kazandıracaktı.

Tekfen tarafından bu çerçevede ilk girilen iş, zirai ilaç üretimi, ithalatı ve pazarlamasıydı. Bu amaçla Toros ve İtalyan menşeli EniChem Agricultura firmalarının ortak girişimi olarak 1990 yılında Entoros Zirai İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulmuş, İtalyan *know-how*'ı ile Ceyhan'da üretim tesisleri kurularak çalışmaya hazır hale getirilmişti. EniChem, petrol, doğalgaz, elektrik ve petrokimya alanlarında İtalya'nın en büyük kuruluşlarından biri olan Eni Grubu'nun bir iştirakiydi. Bu grup aynı zamanda Tekfen'in inşaat grubuyla pek çok projede yolu kesişmiş olan İtalyan müteahhit firması Saipem'in de sahibiydi. Ne var ki iki grup arasında başlayan işbirli-

ği, aynı dönemde İtalya'da gündeme gelen özelleştirme çalışmalarının EniChem'i de etkilemesi nedeniyle beklenen sonucu doğurmadı. Ceyhan'daki üretim tesisleri büyük oranda tamamlandığı halde EniChem ortaklıktan çıkmak istedi ve tüm hisselerini 1994 yılında Toros'a devretti. Bunun üzerine Entoros, 1995 yılında Tekfen Ticari Yatırımlar A.Ş. adıyla sanayi, imalat, inşaat, bayındırlık, ziraat, nakliyat, kimya ve benzeri alanlarda teşebbüslerde bulunan ve taahhütlere girişen bir yatırım şirketine dönüştürüldü.

Zirai ilaç girişimindeki başarısızlığa rağmen, Toros Grubu alternatif yatırım alanlarındaki araştırmalarına devam etti. Çünkü gübre sektörü, kendi içinde büyük bir potansiyel taşımakla birlikte, dış etkenlere karşı çok hassastı. Şayet tarlada yetişen ürününe karşılık çiftçi iyi bir bedel alamazsa, ilk tasarruf edeceği şey olarak gübreyi görüyordu. Aynı şekilde, gübrenin fiyatı biraz yükseldiğinde, çiftçi hemen tüketimini kısma yoluna gidiyordu. Oysa, örneğin tohum, bu hassasiyete sahip değildi. Tarım faaliyetlerinin ilk halkasını tohum ve fide oluşturduğu için çiftçi bunlara para ayırmak mecburiyetindeydi. İşte bu nedenle Toros, 1993 yılında tohum işine girmeye karar vererek bu alanda dünyanın önde gelen firmalarından biri olan İsrail kökenli Hazera Genetics Ltd. ile eşit oranlı bir ortaklık kurdu.



Hazera-Toros Tohumculuk A.Ş.'nin esas faaliyet alanı, tarla bitkileri tohumlarının üretimi ve tedarikiydi. Yapılan sözleşme gereği şirketin üreteceği ürünlerin satış ve pazarlama işlerini Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama yürütecekti. Şirketin yönetim kurulu iki ortağın temsilcilerinden kurulmuştu. Şirketin genel müdürlüğüne ise İskender İşçener getirilmişti. 1999 yılında faaliyete geçen firma kısa zamanda tohum ıslahı ve üretimi alanında piyasada önemli bir yer edinmiş, tohumda yüzde 45'lik bir pazar payına ulaşmıştı.<sup>17</sup>

Ancak 2000 Kasım ve 2001 Şubat'ında yaşanan ekonomik krizler, iki firma arasındaki iyi ilişkilerin tümüyle tersine dönmesine yol açtı. Erhan Öner'e göre firma, krize kredi borcuyla yakalanmıştı ve gecelik repo oranlarının yüzde 7.500'leri bulması şirketin sırtına önemli bir kambur getirmişti. Krizin Türkiye'de yaşandığını, bu nedenle Hazera'nın sorumlu tutulamayacağını öne süren İsraili ortak, yüksek kredi faizlerinden kaynaklanan zarara katılmaya yanaşmamış ve tüm yükü tek başına Tekfen'in üstlenmesini talep etmişti:

*Biz oturup durumu anlattık; mali müşavirlerimizden, vergi danışmanlarımızdan raporlar sunduk önlerine. Fakat eski bir savaş pilotu olan İsraili yönetim kurulu başkanını aşamadık. Sonunda bir seri dava başlattılar Türkiye'de. Bizim hiç alışık olduğumuz bir şey değildi bu. Fakat yapacak bir şey de yoktu, biz de karşı davayla cevap verdik.*

Hazera Grubu'nun Toros Grubu aleyhine açtığı dava nedeniyle faaliyetlerine 2001 yılında son veren şirkete Ağustos 2002'de mahkeme tarafından kayyum heyeti atandı. 2004'te de şirket resmen kapatıldı. Aynı yıl içinde İsraili ana firma, Hazera Tohumculuk ve Ticaret A.Ş. adıyla Türkiye'de yeni bir firma kurdu. Toros Grubu ise, tohum üretimi ve ithalatı konusundaki çalışmalarını Toros Tarımsal adı altında sürdürme kararı aldı. Aynı yıl içinde Antalya'nın Çandır ilçesinde bir tohum araştırma ve geliştirme istasyonu kuruldu. Erhan Öner, Hazera Grubu ile uzlaşma yönünde bugüne kadar büyük bir çaba gösterdiklerini ve bu çabaların yakın bir gelecekte sonuç vereceğini ümit ettiğini söylüyor:



*Bugüne kadar açtıkları her davayı biz kazandık. Her geçen gün mali olarak bizim lehimize çalışıyor, ama biz yine de bu sorunu gündemimizden silip atmamak istiyoruz.*

Faaliyetlerini gübre dışındaki alanlarda da geliştirmeye çalışan Toros'un, tarımsal sanayi teknolojileri konusunda dünyada söz sahibi olan İsrail firmalarıyla giriştiği tek işbirliği alanı tohumculuk değildi. Sulama konusunda da İsraili bir firmayla ortaklık kurulmuş, ancak bu girişim ekonomik olarak Türkiye'deki üreticilerle rekabet edemediği için başarılı olamamıştı. Bir diğer işbirliği alanı ise fidecilikti. Türkiye'de hasatlıksız ve aşılı fide üretiminde yaşanan sıkıntılar, Toros'un yine İsraili bir firma ile ortak olarak Hishtil-Toros Fidecilik San. ve Tic. A.Ş. adlı şirketi kurmasına zemin hazırlamıştı. Bu şirket, diğer iki girişimden farklı olarak verimli bir işbirliğine dönüşecek, 2000 yılında Antalya'daki tesislerin

üretim kapasitesi iki katına çıkarılacak, 2004'te ise üretim kapasitesi yılda 100 milyon fideye yükseltilecekti.<sup>18</sup>

Tüm bu gelişmeler, beklenen hızda ve verimlilikte olmasa bile, Toros Grubu'nun tarım sektöründe kökleşmesine büyük katkı sağlayan önemli adımlardı. 2000'li yılların ortalarına yaklaşıldığında Toros, gübreden tarla ve sebze tohumculuğuna, fidecilikten tahıl ve yem hammaddeleri ticaretine kadar, çok geniş bir alanda faaliyet gösterir hale gelmişti. Ancak bu gelişmeleri tamamlayan belki de en önemli adım, 2004 Nisan ayında Adana'daki Agripark tesislerinin bünyeye alınmasıyla atıldı. Kaliteli, yüksek verimli ve sağlıklı tohum, fide ve fidanların üretimine yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin yürütüldüğü Agripark tesislerinin katılımıyla Toros, tarımsal sanayi alanındaki varlığını biyoteknolojik çalışmalara kadar genişleterek sektördeki lider konumunu daha da pekiştirdi.

# Biyoteknolojik tarıma yönelik bir adım: Toros Agripark

Agripark ya da Toros Grubu'na geçmeden önceki adıyla Sapeksa, Özdemir Sabancı tarafından tarımsal alanda faaliyet göstermek üzere 1958 yılında Adana'da kurulmuş, 1986 yılından sonra da faaliyetlerini yüksek kaliteli tohumların araştırma, üretim ve hazırlama çalışmaları üzerinde yoğunlaştırmış bir girişimdi. Kuruluş, hibrid mısır, ayçiçeği, soya ve buğday gibi tarla bitkilerinin üretimi konusundaki çalışmalarına 1989 yılında Ar-Ge çalışmalarını da dahil etmiş, sera ve açık saha üretimine uygun hibrid biber, domates ve salatalık gibi sebze tohumlarının ıslah ve dağıtımına başlamıştı.

Ancak Özdemir Sabancı'nın 1996 yılında öldürülmesinden sonra firma Sabancı Grubu içinde yeterli desteği alamadığı için giderek atıl duruma düşmüş ve satılmasına karar verilmişti. Sapeksa'nın faaliyet alanı, Toros'un üstün kaliteli tohum ve fide yetiştiriciliğine yönelik büyüme stratejisi ile tam olarak örtüştüğünden, firma 2004 yılında Toros Grubu tarafından satın alındı. Aynı yıl içinde Sabancı Üniversitesi ile bir "Teknik Danışmanlık ve Teknoloji Transferi" anlaşması imzalandı. Toros Agripark'ta bitki doku kültürleri, moleküler ıslah, gen kaynaklarının tespiti, hastalık ve zararlıların teşhisi konularında çalışmalar yapan grup, bu anlaşmayla birçok alanda *know-how* ve bilgi temin etmeyi, laboratuvarın Türkiye'de ve yurtdışındaki merkezlerde akredite edilmesini ve sektörün bir test merkezi olarak konumlandırılmasını hedefliyordu.

Bu gelişme, Toros Gübre Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı İskender İşçener'e göre Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu'nu "özellikle sebze tohum ıslahında ve doku kültürü kaynaklı meyve fidancılığında ilk ve en geniş çaplı özel sektör girişimi" haline getirmişti.<sup>19</sup> Grup, dünya standartlarında Ar-Ge ve üretim olanaklarına sahip olduğu Agripark tesisleri

sayesinde verimi daha yüksek, daha kaliteli ve daha fazla çeşitte tarımsal ürün üretebilmek imkânını elde ettiği gibi, Türkiye'de tarım sektörünün gelişimi bakımından da üstlendiği misyona bir yenisini daha eklemiştir. Çünkü Agripark, Toros çatısı altında yıllardan beri Türk tarımının çağdaş yöntemlere kavuşturulması yönünde sürdürülen çabaların eksik halkalarından birini tamamlıyordu.

Sürdürülebilir kalkınma için tarımsal üretimde verimin ve kalitenin artırılmasını en önemli unsurlardan biri sayan Erhan Öner'e göre tarımda modern yöntemler kadar, kullanılan tohum ve fidelerin sağlıklı, çevre koşullarına uygun ve verimli olması da önemli. Öner, bu nedenle kök hücre ve aşı fideye yönelimin giderek artacağını düşünüyor. Ayrıca bu alandaki geniş ihracat olanaklarının, şu anda fazla kârlı görünmeyen bu yatırımlara gelecekte çok geniş ufuklar sağlayacağına inanıyor:

*2004 yılında grup olarak modern tarıma 3,6 milyon dolarlık yatırım yaptık. Bunların içinde en anlamlısı, Adana'daki 160 dönüm arazi üzerindeki Agripark yatırımımız oldu... Sabancı Üniversitesi ile de işbirliğine girdik. Hastalıklardan uzak, kök hücreden başlayarak, kiraz, muz ve patates geliştiriyoruz. Patatesin evde tüketilecek hale gelmesi için 4-5 yıl gerekiyor. Kiraz da laboratuvar çalışmaya başladıktan iki yıl sonra fidanlıklara gönderiliyor. Orada bir-iki yıl geçirdikten sonra tarlaya ulaşıyor, tarla sahibi tarlasına ekliyor. Laboratuvar şartında, steril geliştirilen fidelerden sağlıklı, verimli ürün alınıyor. Bu öylesine boş bir piyasa ki, 4-5 yıl içinde çok rahatlıkla hem yurtiçine, hem yurtdışına hizmet vereceğiz... Tahmin ediyorum 1-2 yıl sonra Avrupa'dan Avustralya'ya değişik meyve fideleri gönderir hale geleceğiz... Bu, uzun soluklu, baştan kârlı olmayan, ama gelecekte ucunda kâr görünen bir iş.<sup>20</sup>*



Benim Toros'ta en çok heyecanlandığım şey fide işi. Antalya'da muazzam seralar içerisinde ithal ettiğimiz tohumların denemesi yapılıyor.



Nihat Gökyiğit

## SAMSUN GÜBRE ALINIYOR

Toros'un 1990'ların başından itibaren stratejik bir kararla farklı tarımsal alanlara yönelmesi, grubun gübre konusundaki uzun vadeli planları ve büyüme arzusu üzerinde hiçbir olumsuzluk yaratmamıştı. Bu doğrultuda atılan önemli adımlardan biri, 1999'da Toros Gübre'nin Mersin ve Ceyhan'daki üretim tesislerinin elektrik gereksinimini karşılamak ve gelecekteki muhtemel enerji darboğazlarından etkilenmemelerini sağlamak üzere Toros Enerji Elektrik Üretimi ve Otoprodüktör Grubu A.Ş. bünyesinde iki adet gaz türbin jeneratörünün üretime alınmasıydı. Her biri 4.736 MW kapasiteli bu jeneratörler aynı zamanda türbinlerden elde edilen yüksek basınçlı buharların ve sıcak egzoz gazlarının fabrikalarda kullanılmasıyla önemli ölçüde tasarruf sağlamayı hedeflemekteydi. Şirketin Ceyhan tesisi, Türkiye Kojenerasyon Derneği'nin düzenlediği 2002 yılı En Başarılı Kojenerasyon Tesisi Yarışması'nda ikincilik kazanmıştı.<sup>21</sup>

2000'li yıllara damgasını vuran köşe taşı niteliğindeki bir diğer önemli gelişme ise, 13 Mayıs 2005 tarihinde Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nca yapılan ihale sonucunda Tügsaş'a bağlı Samsun Gübre Fabrikası'nın Toros Grubu tarafından 41 milyon dolar bedelle satın alınmasıydı.

Aslında Toros, kamuya ait gübre fabrikalarının özelleştirilmesi yönünde 2000 yılında başlatılan çalışmaları ilk günden itibaren yakından takip etmiş ve ihalelerde hayli etkin bir rol oynamıştı. İlk olarak Eylül 2000 tarihinde Gemlik Gübre Sanayi A.Ş. ve İstanbul Gübre Sanayi A.Ş. (İgsaş) için yapılan ihalelerde söz konusu iki kuruluş için sırasıyla 96 milyon dolar ve 53,3 milyon dolar teklif veren Toros Grubu her iki ihalede de ilk sırada yer almış, ancak bu sonuç sektörde "tekelci bir yoğunlaşmaya" yol açacağı gerekçesiyle bazı kesimler tarafından şiddetle eleştirilmişti. Hatta *Dünya* gazetesinde yayımlanan bir değerlendirmede, İgsaş ve Gemlik Gübre'nin Toros Gübre'ye geçmesi halinde bu şirketin Türkiye'deki toplam kapasite içindeki ağırlığının yüzde 46,1'e ulaşacağı ve "pek benimsediği İspanya örneğini hedefleyerek sektörde tek kalmak için saldırgan bir

politika izleyebileceği" uyarısında bulunulmuştu.<sup>22</sup> Petrol-İş sendikası da ihalenin iptali yönünde resmi girişimlere başlamıştı.

Kamuoyunda başlayan bu tartışmaların ardından 2000 Kasım'ında Rekabet Kurumu Başkanı Tamer Müftüoğlu, İgsaş'ın Toros'a satışının "piyasada bir hakim durum yaratacağı veya mevcut bir hakim durumun daha da güçleneceği sonucuna varılması nedeniyle" Rekabet Kurulu tarafından reddedildiğini bildirmişti.<sup>23</sup> İgsaş'ın 2003 yılında ikinci kez ihaleye çıkarılması üzerine Toros bir kez daha ihaleye katılmış, ancak ihaleyi Toros'un 87 milyon dolarlık teklifine karşı 100,5 milyon dolar veren Yıldız Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. kazanmıştı.<sup>24</sup> Aynı şekilde Gemlik Gübre Sanayi'nin 2003 Aralık'ında tekrarlanan ihalesinde en yüksek teklifi 83,1 milyon dolar ile Yıyak Yakıt Pazarlama Ticaret A.Ş. vermiş, Toros Gübre ise 81 milyon dolar seviyesinde ihaleden çekilmişti.<sup>25</sup>

Tügsaş'a bağlı Samsun Gübre Fabrikası'nın özelleştirme çalışmaları da aynı şekilde 2000 yılında başlamıştı. Ancak 31 Ağustos'ta yapılan ihalenin ardından 29 Eylül'de gerçekleştirilen ikinci tur nihai pazarlık görüşmelerinde Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nca açıklanan 80,8 milyon dolarlık başlangıç fiyatı, işletmeye talip olan Samsun Ortak Girişim Grubu, Toros Gübre ve Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri tarafından gerçekçi bulunmayınca satış gerçekleşmemişti.<sup>26</sup> Fabrikanın Aralık 2003'te gerçekleştirilen ikinci ihale denemesinde de Toros Gübre A.Ş. ile Yıldırım Dış Ticaret A.Ş., 50 milyon dolarlık başlangıç tutarını yüksek bularak ihaleden çekilmişti.<sup>27</sup> İhaleyi takip eden görüşmeler nihayet 13 Mayıs 2005 tarihinde sonuçlandırılabilmiş ve Toros Grubu 41 milyon dolar bedelle Samsun Gübre Fabrikası'nın yeni sahibi olmuştu.

Satış sözleşmesinin imzalandığı 4 Temmuz 2005 tarihinden sonra fabrikada hızla iyileştirme çalışmalarına girilmiş ve ilk olarak Ocak 2006'da yıllık kompoze gübre ünitesi devreye sokulmuştu. Ardından mart ayında fosforik asit tesisleriyle birlikte DAP ünitesi de üretime başlamıştı. Böylece Toros şemsiyesi altında yıllık gübre üretim kapasitesi 1,9 milyon tona ulaşmış-

**T**oros'ta gübre işi esas, ama onun altında başka işler de var. Birisi, tohumu getirip paketlemek. İkincisi sebze fidesi yapmak, otomatik bir şekilde. Böylece aynı kalitede fideler çıkıyor. Bununla da kalmıyor Toros, aşılama yapıyor. Patlıcan fidesine domates fidesini aşıyor, çünkü patlıcan üzerine aşılanmış olan domates soğuğa ve hastalıklara karşı daha mukavemetsiz; ayrıca dalları domatesi taşımak için daha kuvvetli. Toros'ta beni en çok heyecanlandıran şey bu fide işi. Antalya'da muazzam seralar kuruldu. Bu seralarda ithal ettiğimiz tohumların denemesi yapılıyor. Tohumun en iyi nerelere faydaları dokunduğu bulunuyor. İleri teknoloji ve doğru hizmet. Doğrusunu gösteriyor insanlarımız.

Üçüncü işi, ki bu çok daha heyecanlı, doku kültürü yapıyor. Yani biz bir incirin çekirdeğini toprağa koyuyoruz, incir ağacı çıkıyor. İncirin kabuğu, gövdesi, meyvesi, yaprağı, hepsi o incir çekirdeğinin içerisinde. Biz buna hayret ederken, doğa bunu nasıl yapıyor derken, anlaşıldı ki doğa bu programı bitkinin her bir hücrelerine koymuş. Yaprakta da var, kökünde de var, her yerinde var. Bu defa hücreden bunu yapmaya başladılar. Tohumdan çok daha ileri; klonlama gibi, hepsi aynı boyutta ve büyük bir kapasite ile bunu yapıyorsunuz. Şimdi bir milyon adet kapasitesi var Toros'un Adana'daki tesisinin. Çok hayırlı bir iş yapıyoruz, çünkü örneğin patateste büyük bir hastalık var Türkiye'de, onun için bir kurtuluş çaresi bizim bu tesisimiz. İthal edilen patateslerden üretim yapıldıkça dejenere oluyor patatesler. Bugün 40'ın üzerinde patates çeşidi var Türkiye'de. Hepsinin de tadı farklı.



**Erhan Öner**

**B**iz Samsun fabrikasını almadan evvel Toros'un Akdeniz Gübre ve Ceyhan'daki tesislerle yüzde 20-25 gibi bir pazar payı vardı. Bunların üzerine bir şey almaya kalktığınız anda, "Siz çok büyüyorsunuz" diyorlar. Türkiye'de üre üreten tek tesis İgşaş. Bunu kim alırsa alsın, o işte monopol haline gelir, ikincisi yoktur çünkü. CAN tesisi iki tane vardır, bir tanesi bizde, bir tanesi Gemlik'te. Ama bu gübrenin ithalatı serbesttir; bugün Romanya'dan, Bulgaristan'dan, Rusya'dan gelmektedir. Dolayısıyla eskiden olduğu gibi, sanayinin korunması, dolayısıyla haksız rekabetin oluşması, yahut monopol olma durumunun tüketicinin aleyhine kullanılması diye bir şey yok. Kanunun ismi zaten açık: "Haksız Rekabeti Önleme Kanunu". Dolayısıyla ilk önce bir haksız rekabet olsun, siz tedbirinizi alın.

Biz hem Gemlik'teki tesisin ihalesinde, hem İgşaş'taki ihalede en iyi fiyatı verdik. Gemlik'teki fiyatı beğenmeyerek iptal ettiler, dolayısıyla Rekabet Kurulu'na gitmedi. İgşaş'ta fiyat beğenildi, ama Rekabet Kurulu "Hayır, olmaz!" dedi. Orada da şunu anlatamadık: Ben bir teşvik belgesi alıp Türkiye'nin herhangi bir yerinde üre tesisi kurabilir miyim? "Kurabilirsin." Peki, gidip Romanya'da bir üre fabrikası alabilir miyim? "Alabilirsin." Peki o zaman buradakini niye alamıyorum? "Hayır, çünkü o zaman haksız rekabet oluyor!"

**Gemlik'teki fiyatı beğenmeyerek iptal ettiler, Rekabet Kurulu'na gitmedi. İgşaş'ta fiyat beğenildi, ama Rekabet Kurulu "Hayır, olmaz!" dedi.**

tı. Ancak Erhan Öner'e göre Ceyhan'daki tesislerle benzer bir ürün yapısına sahip olan Samsun fabrikasının Toros'a yaptığı asıl katkı üretim artışı değil, grubun Karadeniz'e açılmasını sağlamasıydı:

*Samsun bir aşamadır. Ama Akdeniz kadar önemli değildir bence. Onun önemi başka açıdandır. Samsun, Karadeniz'de bizim için bir sıçrama tahtasıdır. İleride Karadeniz Bölgesi'nde oluşacak aktiviteler için bir limandır, bir terminaldir. 1989'da Akdeniz Gübre'yi aldıktan sonra neredeyse 97'ye kadar pek bir şey yapmadık. Çünkü, sektör bu sırada büyük bir değişimden geçti. Sübvansiyonlar kalktı, yeni regülasyonlar geldi, bu şartlara sektörün ayak uydurması vakit aldı. Fakat, 97'den sonra başlayan süreçte, tarımın*

*diğer alanlarına yönelmek suretiyle, bir zaman dilimine yayılmış, bant şeklinde bir büyüme vardır. Ve de bunlar bugün küçük, fakat kârlılığı ileriki tarihlerde daha fazla olacak aktivitelerdir.*

*Ardından Samsun Gübre geldi. Samsun Gübre, ürettiği mal itibariyle Ceyhan'a benzer. Fakat, Ceyhan'dan farklı olarak orada asit fabrikaları vardır. İkinci fark ise lokasyondur. O bölgede Karadeniz'e açılmak için benzer bir liman yoktur. Karadeniz'den ithalatı kendi limanımızdan yapabilmek önemlidir, çünkü biz Ukrayna'dan ve Rusya'dan önemli miktarda ithalat yapıyoruz. Eğer mal güneye lazımsa, güneydeki limanlarımıza getiriyoruz. Eğer, malın kuzeyden girmesi gerekiyorsa, Samsun'dan sokuyoruz.*

**T**ürkiye'de son yılların en gözde yatırım alanlarından biri de tarımsal sanayi. *Infomag* dergisinde yayımlanan bir araştırmada, yatırımcıların bu yönelişi şu şekilde kaleme alıyor:

"AB sürecinde Türkiye'nin en fazla başını ağrıttacak başlıklardan biri sayılan tarım sektörü, son yıllarda ilginç bir gelişmeye sahne oluyor. Farklı sektörlerde başarılı olmuş birçok işadamı yeni ve cazip bir yatırım aracı olarak tarıma yöneliyor. Kimisi arazi alıp sektöre yeni dahil olurken, kimisi de yıllar önce yaptıkları tarım yatırımlarına son dönemdeki hareketlilikle birlikte yenilerini ekliyor. Hepsi dünyada tarım alanında yaşanan gelişmeleri izliyor, uzmanlardan yardım alıyor, son teknolojiyi kullanıyor. Ayrıca iş dünyası, tarımı sadece bir yatırım aracı olarak değil, aynı zamanda bir sosyal sorumluluk alanı olarak görüyor. Yatırım yaptıkları bölgelerin kalkınmasına önemli faydalar sağlayan işadamları, yeni tarım yöntemlerini bölgedeki halka da öğreterek model oluşturma misyonunu da yerine getiriyor."<sup>28</sup>



Böylece bir terminal de Karadeniz'de oldu. Bu terminalin petrol boru hattı için de büyük bir şansı var.

## KONSOLIDASYON

Temmuz 2005'te Samsun Gübre'nin de alınmasıyla, Tekfen'in o güne kadar Tarımsal Sanayi Grubu bünyesinde gerçekleştirdiği yatırımların daha yalın bir yapıya kavuşturulması amacıyla tek bir yönetim altında toplanmasına karar verildi ve 2 Kasım 2005 tarihinden itibaren Toros Tarımsal, Samsun Gübre ve Tekfen Sanayi Yatırımları şirketleri "Toros Gübre" çatısı altında birleştirilerek "Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş." adını aldı.

Kimyevi gübre, özel gübre, tohumculuk ve torba üretimini kapsayan ürün ve hizmetlerin tek çatı altında daha konsolide bir mali bünyeye, daha güçlü bir lojistik altyapıya, daha verimli ve daha yüksek katma

değer elde edilen bir yapıya kavuşturulmasını amaçlayan bu birleşme, Esin Mete'ye göre Tekfen'in tarım alanındaki geleceği açısından önemli bir adım; çünkü Mete, kazanılan bu ivme ile, Tekfen'in gelecekte Toros markası ile tarımsal faaliyetlerini çok daha geniş alanlara taşıyacağına inanıyor:

*Tarım grubu için ben Toros'un on yıl sonra hem tohumda, hem gübrede çok büyük bir güç olacağına inanıyorum. Ayrıca Toros'un, bugüne kadar hiç girmedığı taze meyve işinde olacağını düşünüyorum. Çünkü dünya oraya doğru gidiyor. Paketleme ürünleri ile, markası ile, ürün kalitesi ile, sadece Türkiye'de değil, yurtdışında da iş yapan bir konuma geçeceğini düşünüyorum. Markalı ürünlerimizle bütün dünyada yer alacağımıza inanıyorum.*



**Nihat Gökyiğit**

**S**amsun'da aldığımız tesiste gübreyle ilgili bir hammadde olan asit üretimi yapılıyor. Bir de terminal imkânı var. Karadeniz'de böyle bir yer bulamazsınız kolay kolay. Böylece bir terminal de Karadeniz'de oldu. Bu terminalin petrol boru hattı için de büyük bir şansı var. Çünkü Karadeniz'den gelecek petrol ne olacak? Mecburen Boğazlar'dan geçecek. Ama Boğaz artık çekmiyor. İşte orada Tekfen'in yeni bir terminal şansı var. O yüzden kendimizi avantajlı görüyoruz.



**Feyyaz Berker**

**G**übre işi Türkiye'de hiç bitmeyecek bir iş. Çünkü gübre işi, Türkiye'nin tarım işi. Belki bugün için çok kârlı değil, ama uzun vadede kârlı olacak temel bir sektör. Ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'nde rekabet etmesi gereken çok önemli bir sektör. O yüzden bizim orada kalıcı olmamız lazım. Tarım sektöründe bizim amacımız yüksek teknolojiyi getirip tarıma sokmak. Çünkü günümüzde tarımda verimlilik dünyada ve Avrupa Birliği'nde çok önemli. Bizim bu verimliliği temin edecek işbirliklerimiz var. Bence bu alanda ilerleyeceğiz. Bu kaçınılmaz. Şu anda belki pazar küçük, ama ilerde büyüyecek. Bu yüzden tarımsal sanayi konusundaki girişimlerimizi doğru buluyorum kesinlikle.



1975  
-1956  
19

19. yıl

K

urum tarihi açısından 1975 yılı, Tekfen İnşaat'ın en önemli sıçramalarından birine tanıklık etmesi bakımından önemli bir sayfa teşkil eder. Bu tarih, Tekfen'in o dönemin dev projelerinden biri olan Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı inşaatına fiilen katıldığı tarihtir. Tekfen tarihinin önemli bir kısmına tanıklık etmiş olan hemen her Tekfen çalışanının ortak kanısı, bu projenin bir köşe taşı niteliğinde olduğudur. Onlara göre Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı, Tekfen'in "sınıf atladığı", "rüştünü ispat ettiği", "küçük müteahhitlikten büyük müteahhitliğe adım attığı" projelerden biridir.

Söz konusu proje, elbette ki Tekfen'in yapımında doğrudan ya da dolaylı olarak yer aldığı ilk boru hattı projesi değildi. Tekfen, kurulduğu günden beri o zamanlar genel kabul gören müteahhitlik anlayışından farklı olarak boru hatları konusuna önem vermiş, kendini hem ekip, hem de donanım bakımından bu yönde geliştirmişti. Bu yönelim, Necati Akçağlılar'ın yıllar sonra, Tekfen Tower'ın açılışında dikkat çekeceği gibi, Tekfen'in dünden bugüne gerçekleştirdiği işlerin çoğunun toprak altında kalmasına neden olacak bir "boru hattı" uzmanlığı geliştirmesine yol açacaktı. Necati Akçağlılar'a göre Tekfen, Türkiye'de bu alandaki birkaç müteahhitten biri haline gelecekti.

İlk büyük boru hattı projesi





Tekfen'in boru hatları üzerine ilk çalışmaları, 1950'li yıllara ve 1960'ların ilk yarısına damgasını vuran NATO projeleri yoluyla başlamıştı. Söz konusu projeler genellikle yeni inşa edilen havaalanlarının ve askeri tesislerin yakıt ikmal depolarını birbirine bağlayan küçük çaplı bağlantılardan oluşuyordu. 1960'lı yılların ikinci yarısından itibaren, özellikle rafineri ve petrokimya tesisleri tarafından verilen bazı boru hattı işleri gündeme gelmeye başlamıştı. Bunlar arasında en önemlileri, İpraş ve Petkim tesislerine Sapanca Gölü'nden su taşımak üzere inşa edilen yaklaşık 35'er km'lik iki adet boru hattı ile, Batman-Garzan, Adıyaman-Sarıl ve Kürkan-Pirinçlik arasında inşa edilen petrol boru hatlarıydı. 1960'ların petrol taşımacılığıyla ilgili en önemli projelerinden biri olan 493 km'lik Batman-İskenderun Ham Petrol Boru Hattı'nda ise Tekfen tek başına yeterlilik alamamış, Fransız Entrepose ve İtalyan Techint firmalarının yanında boru hattının yalnızca terminal ve pompa istasyonlarını inşa etmekle yetinmişti. Ancak gerek rakamsal olarak, gerekse işin kapsamı yönünden fazla doyurucu olmayan bu projelerde kazanılan tecrübe, Tekfen'in Türkiye'nin bir petrol iletim merkezi olarak yıldızının parlamaya başladığı 1970'li yıllara hazırlanmasında çok önemli bir katkı sağlamıştı.

**T**ürkiye'deki NATO tesisleri dışında ilk petrol boru hatlarının yapımına, 1950'li yıllardan itibaren petrol arama faaliyetlerinin hızlandırılması üzerine, Bulğurdağı, Batman ve Diyarbakır bölgelerinde açılan kuyulardan elde edilen petrolün bölgedeki rafinerilere akıtılması amacıyla başlandı. Çoğu küçük çapta ve kısa kilometreli olan bu hatlar, Tekfen başta olmak üzere bu alana eğilen Türk inşaat şirketleri için de bir deneyim kazanma ve kendini geliştirme vesilesi oldu. Yanda Adıyaman-Sarıl arasındaki 82 km'lik boru hattının inşaatında çalışan Tekfen işçileri görülüyor.

Dünya petrol rezervlerinin yaklaşık yüzde 70'ine sahip olan Ortadoğu, Hazar Havzası ve Güney Akdeniz ülkeleri ile batıdaki önemli enerji tüketicisi ülkeler arasında yer alan Türkiye'nin, söz konusu enerji kaynaklarının talep merkezlerine ulaştırılması için bir köprü olarak kullanılması düşüncesi ilk kez 1950'lerin ikinci yarısında, Süveyş Krizi nedeniyle gündeme gelmişti. Bölgede ortaya çıkan gerilim nedeniyle mevcut petrol ulaştırma kanallarının güvenilirliği konusunda endişeye düşen 8 büyük petrol şirketi, Mart 1957'de bir araya gelerek petrol yollarının çeşitlendirilmesi

amacıyla Basra Körfezi'nden başlayarak Irak ve Türkiye üzerinden İskenderun'a ulaşacak yaklaşık 2.500 km uzunluğunda bir boru hattı kurulması konusunda fikir birliğine varmışlardı. Ortadoğu petrol kaynaklarını "emniyete almak" amacıyla planlanan, yıllık 60 milyon ton kapasiteli 30 inç çapındaki çift borudan oluşacak bu hat, bölgedeki mevcut iki hattın dışında dünyanın en büyük petrol iletim sistemlerinden biri olacaktı. Proje, bölgenin dört büyük petrol üreticisi olan Irak, İran, Kuveyt ve Suudi Arabistan tarafından da desteklenmekteydi.<sup>1</sup>





tanisini oluşturan iskele, terminal ve sanayi tesisi inşaatlarının ciro içindeki payı ise yüzde 42 civarındaydı. Bunlar arasında daha önceki bölümde sözünü ettiğimiz Yarımcı Gübre Fabrikası inşaatı ile Etibank için yapılan Kefdağı Konsantratörü ikmal inşaatı, proje bedelleri itibariyle şirketin portföyündeki en önemli işler arasındaydı. Ancak söz konusu beş yıl içinde gerçekleştirilen toplam cironun sadece 15 milyon dolar dolayında olması, Tekfen'in o günlerdeki boyutu ve iş hacmi hakkında bir fikir vermekteydi.

Bu yıllarda, Tekfen gibi, diğer Türk müteahhitlik firmaları da büyük çaplı projelerden yeterince pay alamamanın sıkıntısını yaşamaktaydı. Hemen bütün büyük ihaleler yabancı firmalara gitmekteydi ve yerli firmalar tek başlarına hareket etme imkânını pek nadiren bulabiliyorlardı. Bunun nedeni, sadece know-how ya da "öz-güven" eksikliği değildi. Gerçekte, yeterli bilgi ve donanımına sahip olsalar bile, Türk firmalarının iş tecrübeleri henüz büyük projeler için tek başlarına yeterlilik almalarına uygun değildi ve müteahhitler bu gibi projelerin finansmanını sağlayabile-

Bu haberlerin hemen peşinden, 1957'nin sonlarına doğru, İran petrollerini Türkiye'ye akıtacak 1.300 km uzunluğunda yeni bir boru hattı projesinin daha gündeme gelmesi, Türk kamuoyunun ilgisini iyice bu yöne çekmişti. Bu projeye ilişkin haberlerde İran Petrol Şirketi ile büyük oranda anlaşma sağlandığı belirtiliyor, hattın inşaatına yakında başlanacağı müjdeleniyordu.<sup>2</sup> Ne var ki yukarıda sözü edilen her iki proje de finansman güçlükleri nedeniyle yıllar boyunca hayata geçirilemeyecek, petrol boru hatları konusu 1970'lerin başına kadar zaman zaman canlanıp gazete manşetlerine çıkan, ancak kısa zaman sonra unutulup derin bir sessizliğe gömülen bir konu olarak kalmaya devam edecekti.

Boru hattı projeleri konusunda ilk somut adım, yine Ortadoğu petrollerinin dünya çapında büyük tartışma ve krizlere yol açtığı 1973 yılında atıldı. 27 Ağustos 1973 tarihinde, Irak ve Türkiye hükümetleri arasında imzalanan "Ham Petrol Boru Hattı Anlaşması", Kerkük ve diğer üretim sahalarından elde edilen ham petrolün borularla İskenderun Körfezi'ne taşınmasını ve Yumurtalık'ta inşa edilecek bir deniz terminali yoluyla gemilere aktarılmasını içeriyordu. Söz konusu anlaşmanın yapılmasından sadece birkaç ay sonra Mısır ve Suriye'nin İsrail'e büyük bir saldırı başlatması ve Ortadoğu'nun topyekün bir savaşın eşiğine gelmesi, hassas dengeler üzerinde duran bölgede petrol ihracatının

istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi için boru hatlarının ne kadar büyük önem taşıdığını bir kez daha ortaya koyuyordu.

Irak yönetimi ile yapılan anlaşmaya göre, kurulacak boru hattının yıllık kapasitesi 35 milyon ton olacaktı. 40 inç çapında ve 986 km uzunluğundaki boru hattının 345 km'lik kısmı Irak'ta, 641 km'lik kısmı ise Türkiye'de yer alacaktı. Söz konusu projenin hayata geçirilmesi ve işletilmesi için 15 Ağustos 1974 tarihinde, TPAO'ya bağlı bir ortaklık olarak Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (Botaş) kurulacaktı. Bu kuruluş, ilerleyen yıllarda Türkiye'nin petrol ve doğalgaz boru hatlarıyla önemli bir enerji koridoru haline gelmesinde çok önemli bir rol oynayacak, ayrıca pek çok projede de işveren olarak Tekfen'le yakın ilişki içinde olacaktı.

Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı, hiç kuşku yok ki Tekfen'in o güne kadar önüne çıkan fırsatların en büyüklerinden biriydi. 1970'lerin başında Tekfen'in yaptığı işlerin önemli bir kısmını Batman, Aliağa, Ataş ve İpraş rafinerileri ile Petkim için yaptığı küre ve silindirik depolama tankları, borulama ve tesisat işleri, terminal yapımı ve benzeri projeler oluşturuyordu. Firmanın 1970-1975 yılları arasında gerçekleştirdiği, tespit edebildiğimiz toplam 211,1 milyon TL tutarındaki işlerin yüzde 58'ine yakın bir kısmını tank ve boru hattı tesisleri oluşturuyordu. Toplam 26 işten sadece 3

## 1965 vergi sıralamasında elde edilen başarı

**1** 959 yılında Necati Akçağlılar'ın katılmasıyla büyük güç kazanan Tekfen İnşaat, 1960'lı yılların ortalarına gelindiğinde Türkiye'deki belli başlı müteahhitlik şirketlerinden biri haline gelmişti. 1965 yılına ait vergi listeleri, bu durumu açıkça gösteriyordu. Tekfen söz konusu yıl içinde 207.939 liralık vergi öderken, diğer inşaat şirketlerinin sıralanışı şu şekilde oluşmuştu: Sezai Türkerş (2.786.400), Tefvik Kuyuş (1.001.475), Tekiş İnşaat Ltd. Şti. (637.626), Societe Foster Wheeler (173.408), Fenni ve Gama İnşaat (57.744), Vega İnşaat (15.331).<sup>3</sup>



cek kaynaklardan da tümüyle yoksundu. Bu bakımdan yabancılarla işbirliği –bu işbirliğinin maliyeti kaymak payını onlara kaptırmak olsa dahi– halen bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktaydı.

Yabancı firmalarla ortaklıklar geliştirme konusunda, Tekfen'in başından beri en başarılı Türk firmalarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekten de Tekfen, ortaklarının yurtdışında eğitim görmüş olması, Batılı firmaların alışık oldukları tarzda iş yapması, sözleşme şartlarını harfiyen yerine getirmeyi ilke edinmiş olması ve Necati Akçağlılar'ın yabancı firmaların en üst düzey kadrolarıyla iyi ilişkiler geliştirmekte olağanüstü bir beceriye sahip olması sayesinde,

başarılı işbirlikleri kurmakta hiçbir zaman zorlanmamıştı. Yabancı ortaklıkları işi öğrenmek ve kendini geliştirmek için bir araç olarak gören Tekfen yönetimi, kurduğu bağlantılar ve iyi ilişkiler sayesinde, henüz yurtdışına açılmış bir firma olmamasına rağmen, uluslararası arenada da saygın bir yer edinmişti.

Tekfen'in dış dünyaya açıklığını ortaya koyan en önemli göstergelerden biri, uluslararası dernek ve kuruluşlara üyelikleridir. Örneğin firmanın İstanbul'a taşındıktan sonra antetli kâğıdında yer almaya başlayan "Pipeline Contractors Association" logosu, aynı zamanda onun boru hatlarına yönelik uzun vadeli hedeflerini ortaya koyması bakımından da ilginçtir. Ancak Tekfen'in en etkili olduğu meslek örgütü, 1976'da Necati Akçağlılar'ın, 1995'te de Murat Gigin'in dönemsel başkanlıklarını üstlendiği International Pipeline and Offshore Contractors Association (IPLOCA)'dır. Bu örgüt aracılığıyla petrol sanayisinde faaliyet gösteren uluslararası müteahhitler ve taahhüt şirketleriyle kurduğu yakın ilişkiler, Tekfen'in tarihinde belirleyici bir öneme sahiptir.

IPLOCA üyeliği, mevcut üyelere en az ikisinin tavsiyesi ile mümkündür ve her başvuru kabul edilmediği için, bugün olduğu gibi geçmişte de, prestijli bir ayrıcalık olarak görülüyordu. Kuruluşun en önemli amacı, üye kuruluşlar arasındaki işbirliği imkânlarını artırmak olduğundan, üyeler çeşitli çalışma gruplarında ve komitelerde görev alıyor, çeşitli dönemsel toplantılara katılıyor ve yılda bir kez de gelişmelerin ele alındığı büyük bir organizasyonda bir araya geliyordu. Bu toplantının ardından verilen baloda, o senenin en başarılı kuruluşuna mütevazı, ama çok prestijli bir plaket veriliyordu.

Necati Akçağlılar, kişisel girişimleri sayesinde, 1972'de IPLOCA'nın 6. yıllık kongresinin İstanbul'da yapılmasını sağlamıştı. Erhan Öner'e göre o günkü sınırlı koşullar altında yapılan bu toplantı Necati Akçağlılar'ın gösterdiği özen sayesinde çok başarılı bir organizasyona dönüşecek, yıllarca üyelerin hafızasında özel bir anı olarak yer edecekti:

*O zaman Türkiye'deki imkânlar o kadar azdı ki, bir tek Hilton oteli vardı. Çok koşturduk, bir kongre yapıldı ama insanların*



**Necati Bey arkadaşlıklarını her zaman devam ettirdi. Aradı, konuştu, her zaman ilişkiyi sıcak tuttu. Bunu yaptığınız zaman zaten gerisi gelir.**

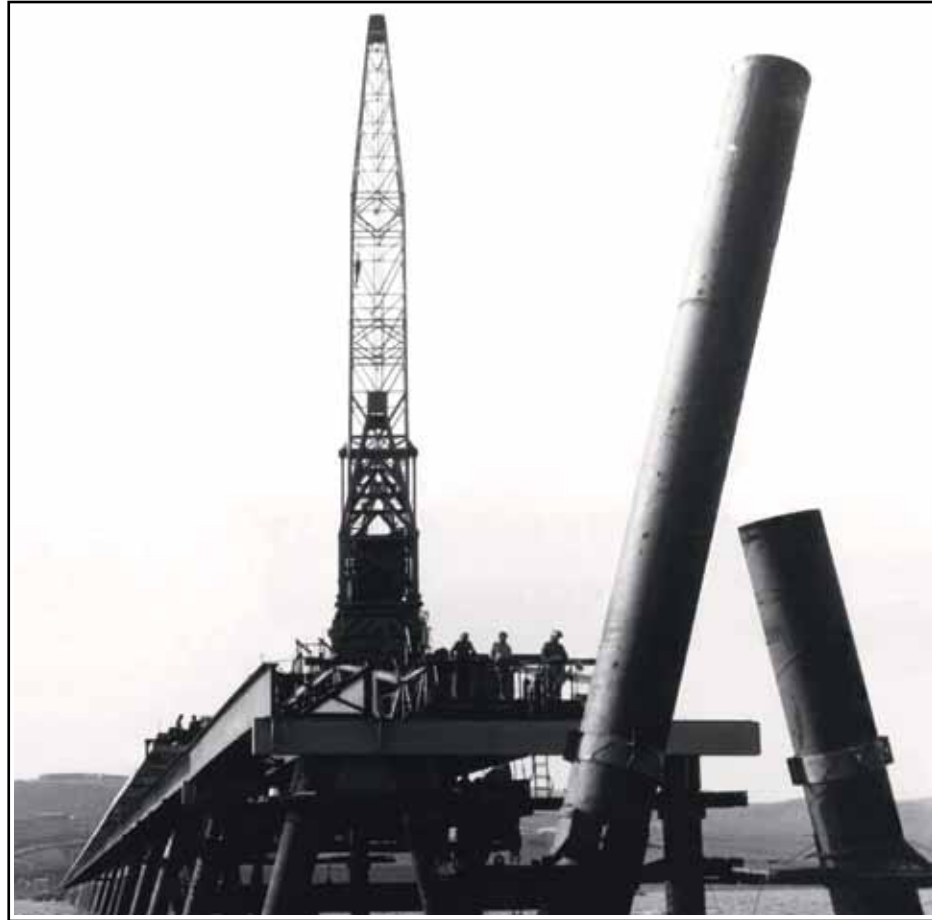
*dilinden düşmedi. Ondan sonra bir kere daha geldiler. O senelerde böyle bir şey yoktu Türkiye’de. Herkes hayran kaldı Türkiye’ye. 550 kişi geldi; o zaman için büyük rakamdı bu.*

1973 yılında Irak ve Türk hükümetleri arasında imzalanan Ham Petrol Boru Hattı Anlaşması, o güne kadar dış ilişkileriyle, donanımıyla, know-how yatırımlarıyla ve insan kaynaklarıyla, tüm hazırlıklarını bu yönde yapan Tekfen için bir bakıma yıllardır beklediği bir fırsatı gündeme getirmişti. Ancak projenin büyüklüğü, Tekfen’in tek başına üstlenebileceği sınırların çok ötesindeydi. Bu nedenle ihaleye bir Amerikalı ve Fransız grupla birlikte girilmesine karar verildi. Ne var ki o günlerde meydana gelen ani bir kur değişikliği, teklifin diğer yabancı firmaların teklifleri karşısında dezavantajlı duruma düşmesine neden oldu.

Tekfen’in ihale sonucunda projenin ana müteahhitleri arasında yer bulamamış ol-

ması, yine de söz konusu projeden büyük bir gelir elde etmesine engel olmadı. Tekfen, ana müteahhitlerden Alman Mannesmann-Rohrbau A.G.’nin taşeronu olarak boru hattının Türkiye’de kalan 84 ve 70 km’lik iki ayrı parçasının yapımını üstlenirken, yine aynı müteahhitten Ceyhan’daki tank çiftliğinin saha tesviyesi işini de aldı. Bunun dışında Fransız CMP firmasıyla ortak olarak Ceyhan’daki tank sahası inşaatını, Hollandalı OCC-Ballast konsorsiyumu<sup>5</sup> ile ortak olarak da deniz terminalinin inşaatını gerçekleştirdi. Söz konusu işlerin toplam tutarı yaklaşık 190 milyon dolardı.

Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı, Tekfen’in o zamana kadar gerçekleştirdiği en önemli genişleme hamlesiydi. Şirket bu proje sayesinde cirosunu katlamış, makine parkını geliştirmiş ve sonraki yıllarda hızla büyümesine katkıda bulunacak şekilde kendini yenileme, geliştirme olanağı bulmuştu. Örneğin 1974 yılında TİTAŞ bünyesinde kurulan ve boru hatlarının sağlıklı bir şekilde test edilebilmesi için boru içerisinde



**Erhan Öner**

**T**ekfen hep zor işler yaptığı için, işi yaparken o teknolojiye sahip bir ortakla çalışmanız lazım. Necati Bey, bu tür ortaklıklara çok yatkın bir kişidir. Bizim teşkilatımızda genelde arkadaşlarımız hep tek başına olmak isterler, beraber çalışmayı arzu etmezler. Ama örneğin siz hiç boru hattı yapmadıysanız, yanınıza bir ortak almaya mecbursunuz. Necati Bey de her ihaleye girdiğinde, yahut bir iş aldığı anda, o münasebeti devam ettirmiş. Bir ortak aldığınızda o ortağın ilkin proje müdürüyle tanışılıyorsunuz, sonra yukarı doğru gidiyorsunuz. Ayrıca derneklere giriyorsunuz, onların senede bir iki kez toplantıları oluyor, o toplantıda müteahhitleri görüyorsunuz. Eğer sosyal tarafınız biraz güçlüyse, arkadaşlıklar kuruyorsunuz. Necati Bey işte o arkadaşlıkları her zaman devam ettirdi; yani sadece işi düştüğünde aramadı insanları. Aradı, konuştu, her zaman ilişkiyi sıcak tuttu. Bunu bir sektörde yaptığınız zaman zaten gerisi gelir. Şunu itiraf edeyim, Necati Bey’in yaptığını şu anda hiçbirimiz yapamıyoruz. O ayrı bir beceri. Bugün de Saipem ile konuşuyoruz, ama Necati Bey Saipem’in en üst yetkilisiyle konuşurdu. Belki değişen şartlar da etkili bunda; o şirketler de çok büyüdü, en tepeye ulaşmak artık daha zor.

**Y**abancı meslektaşlarıyla iletişim kurma ve ilişkilerini sıcak tutma becerisi, Necati Akçağlılar’a müteahhitlik çevrelerinde dünya çapında bir tanınırlık kazandırmıştı. Akçağlılar, boru hattı müteahhitlerinin en önemli meslek kuruluşu olan IPLOCA’da da 1976 yılında başkanlık yapmıştı.



**Osman Birgili**

**I** PLOCA, 1966'da kurulan uluslararası bir organizasyon. Adından da anlaşılacağı gibi, boru hattı firmalarının bir kuruluşu. Hemen ilk yıllarında Necati Bey'in katkısıyla Tekfen de üye olmuş. Necati Bey, zannediyorum 1976 yılında başkanlığını yapmış; genel müdürlük yaptığı sırada Murat Gigin de sanırım 1995'te başkan olmuş. Her sene bir toplantı yapılıyor, bütün boru hattı firmaları bir araya geliyor, bütün projeler masaya yatırılıyor. "Networking" bu zaten, kuruluşun amacı da bu. Ben bu sene üçüncü kez yönetim kurulunda yer alıyorum. Orada bakıyorsunuz ki sizin teklif verirken rakip olacağınızı düşündüğünüz bir firma o proje ile çok ilgili değil, o zaman fiyatı artırma olasılığını düşünebiliyorsunuz. Rakiplerimizin nerede olduğunu bilmek çok önemli, bizim nerede olacağımızı bilmemiz açısından. Günün her saatinde, "Gelin burada birlikte iş yapalım" diyecek dostluğa erişmiş oluyoruz.

**I** Irak ve Türk hükümetleri arasında 1973 yılında imzalanan Ham Petrol Boru Hattı Anlaşması, Irak'ın Kerkük ve diğer üretim sahalarından elde edilen ham petrolün Ceyhan (Yumurtalık) Deniz Terminali'ne ulaştırılması için 40 inç çapında ve 986 km uzunluğunda bir boru hattı inşa edilmesini öngörüyordu. Tekfen, yabancı firmalarla birlikte bu dev projenin Türkiye tarafındaki 84 ve 70 km'lik iki ayrı parçası ile, Ceyhan'daki tank sahasının ve deniz terminalinin inşaatını gerçekleştirecekti.

**Rakiplerimizin nerede olduğunu bilmek çok önemli, bizim nerede olacağımızı bilmemiz açısından.**

hareket edebilen özel donanımları devreye sokan "Tahribatsız Test ve Kaynak Mühendisliği" birimi, bu alandaki ilklerden biriydi. Ayrıca bugün, Tekfen'de yönetim düzeyinde görev yapan pek çok kişi, şirkete 1974-1975 yıllarında yapılan kadro genişlemesi sırasında dahil olmuştu. Ama projenin sağladığı faydaların belki de en önemlisi, Erhan Öner'in de altını çizdiği gibi, Tekfen'in bir projeye ilk kez kendi başına, yabancı firmalarla eşdeğer düzeyde girmiş olmasının kazandırdığı güven ve moraldir:

*Irak-Türkiye Boru Hattı, hem proje bedelinin büyüklüğü, hem zorluğu, hem de*

*uluslararası bir ihalede bir Türk olarak pay alabilmek bakımından, Tekfen'in kategori atladığı bir projeydi. O güne kadar Türkiye'deki birçok tesisi yabancılar gelip yapmışlar. İlk defa bu projelerde biz yabancılar ile beraber iş yaptık. Şimdi bakıldığında o proje, bugün Kuveyt'te yaptığımız tank çiftliğinin yarısı kadarlık bir proje. Bugün biz, o gün yaptığımızın iki misli büyüklükte, teknolojik olarak, mühendislik olarak çok daha zor bir projeyi tek başımıza Kuveyt'te yapabiliyoruz. Ama o günün şartlarında, Tekfen'in bunu tek başına yapma imkânı yoktu. Tabii ki, yabancılar ile çalışırken çok şey öğrendik. Yani, kaynaktan tutun da, boyaya kadar*



**O zamanlar, Türk şirketleri bu tür büyük projelere ana müteahhit olarak katılamıyorlardı; mutlaka yabancı bir şirketle girmek zorundaydınız.**

*işin inceliklerini, gelişen teknolojileri, yabancı ortaklarla çalışırken öğrendik.*

Necati Akçağlılar projenin alınmasında büyük çaba göstermiş, proje alındıktan sonra da Tekfen İnşaat Genel Müdürü Günay Ünlüsoy'la birlikte özellikle boru hatlarının yapımıyla yakından ilgilenmişti. Mannesmann'ın taşeronu olarak yapılan boru hattında, Naim Özkazanç ve Necdet Bozdoğan'la birlikte, o günlerde Tekfen'deki görevine şantiye şefi olarak henüz yeni başlamış olan Ülkü Tatlıdil de görev almıştı. Tatlıdil'e göre 30 inç çapındaki boru hattı, güzergâhın son derece engelbeli olması yüzünden büyük güçlüklerle

tamamlanabilmiş, bu sırada yaşanan bir sel nedeniyle hattın kaybedilmesine ramak kalmıştı:

*Hattın aşağı yukarı 5 km kadar dere içinde giden bir bölümü vardı. Ve tabii belli mevsimlerde sel basıyordu orayı. Almanların iddiası, bizim orayı zamanında bitiremeyeceğimiz yönündeydi. Fakat biz bitirdik. Unutmadığım anlardan biri de odur. Patronumuz Necati Bey, iş bittiği zaman şantiyeye geldi. Ve onunla aynı gün sel de geldi. Biz o sırada boruyu kapatmıştık. Onun o seli seyredişini unutamam. Artık işimiz bitmiş. Ama bir gün geciksek, bütün 5 km'yi kaybedecektik. Necati Bey,*



**Ümit Özdemir**

**T**ekfen'in yaşamındaki birinci sıçrama 1975 yılında, Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı idi. Tekfen bu projeye taşeron olarak girdi. O zamanlar, Tekfen veya Tekfen gibi Türk şirketleri bu tür büyük projelere ana müteahhit olarak katılamıyorlardı; mutlaka yabancı bir şirketle girmek zorundaydınız. Biz mesela o zaman boru hattını Mannesmann ile beraber yapıyorduk. Limanı Hollandalılarla, OCC Ballast grubu ile beraber yaptık. Tankları Fransız CMP firmasıyla yapıyorduk. Ama bugün bunların hiçbiri yok. Bütün bu projeleri artık Tekfen olarak biz tek başımıza yapma yeterliliğine sahibiz; gerek boru hattı, gerek liman, gerekse tank işi. Tekfen'in meziyeti veya Tekfen'i iyi firma yapan faktörlerden birisi de bu zaten. Yani biz mutlaka kimsenin girmedığı, yabancıların tekelinde olan inşaat sahalarına giriyoruz ve bu sahalarda bir süre sonra tek başına iş yapacak yeterliliği ve düzeni kuruyoruz. Mesela Birinci Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı... Bakû-Ceyhan bunun eşi, ikizi; sadece Tekfen yaptı. Ne mühendisliğinde, ne de başka bir konuda, hiçbir yabancı grubu kullanmadı. Tanklar... Eskiden Türkiye'de tank teknolojisi yokken yabancı firmalar cirit atıyorlardı. Biz girdik, şimdi Ortadoğu'daki en büyük tankları yapıyoruz. Boru hattında da gireceğimiz her türlü uluslararası ihalede Tekfen olarak yeterlilik alacak güçteyiz. Böyle bir yapımız var, böyle bir gücümüz var.





*dakikalarca o seli seyretti. Bana da küçük bir ikramiye hediye etti, kendi eli ile.*

Benzer bir felaket de, Erhan Öner'in sorumluluğunu üstlendiği terminal inşaatında meydana gelmişti.

*İlk Irak-Türkiye boru hattı yapılırken ben terminale bakıyordum, rahmetli Haldun Bey de tanklarla uğraşıyordu. Bir gün bir fırtına çıktı; İskenderun'da ünlü Yarıkkaya fırtınası vardır. Fırtınada Hollandalıların kazık çakan dubası battı. İkincisi yok, sipariş versek geçicecek. Demirel de*

*projelerin üzerinde duruyor, acele ediyordu. Bir gün Hollandalılar, ben ve Necati Bey, Büyük Ankara Otelinde oturuyoruz. Proje müdürü kayağa gitmekten söz ediyor. Necati Bey dedi ki, "Hiçbir yere gitmiyorsun! Doğru şantiyeye gideceksin, kazıkları çakacaksın, bittiği zaman ben seni tatile göndereceğim." Sonra gidip Necati Bey'in odasında bir tablo yaptık; her bir kazık çakıldığında gelip boyuyorduk. Böylece Demirel'in öngördüğü, Necati Bey'in de söz verdiği tarihte iskeleyi bitirdik. Ondan sonra Necati Bey sözünü tuttu, proje müdürünü tatile gönderdi.*

Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı, tüm aksaklıklara rağmen 1976 yılında tamamlanarak işletmeye alındı ve Ceyhan'dan ilk tanker yüklemesi 25 Mayıs 1977'de gerçekleştirildi. Bu tarihten itibaren yıllık 35 milyon ton kapasiteli boru hattı kesintisiz bir şekilde Irak petrolünü İskenderun Körfezi'ne aktırmaya devam etti. Ancak 1980'de Irak ve İran arasında çıkan savaş boru hattının Irak açısından önemini bir kat daha artırdığından, hattın kapasitesini yükseltmek üzere girişimlere başlandı. Bu gelişme, Tekfen için, en az birinci hattın yapımı kadar önemli bir dönüm noktası olacaktı.

## IRAK-TÜRKİYE HAM PETROL BORU HATTI 2. KISIM PROJESİ

1970'lerin son çeyreği ile 1980'lerin ilk yarısı, Tekfen'in en başından beri büyük müteahhitliğe doğru yavaş ama temkinli adımlarla gerçekleştirdiği ilerlemenin hız kazandığı, adeta koşar adıma dönüştüğü yıllardı. Bu dönemde gerçekleştirilen birçok büyük proje, Tekfen İnşaat'ın dünya çapında işler yapan bir müteahhit olmaya doğru gidişinin habercisiydi.

Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı projesinin start aldığı 1975 yılından, yine aynı hattın ikinci kısmının inşa edilmeye başladığı 1985 yılına kadar, 10 yıllık dilim içinde gerçekleştirilen Toros Gübre Fabrikası (1977-1985), Nafta Parçalama Fabrikası (1978-1984), Orta Anadolu Petrol Rafine-

## Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı, Terminali ve Tank Çiftliği projelerinden insan manzaraları





**I**rak ve İran arasında 1980 yılında patlak veren savaş, Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı'nın stratejik önemini bir kat daha artırmış ve mevcut hatta ek olarak ikinci bir hat daha inşa edilmesine karar verilmişti. Tekfen'in Saipem ve Kutlutaş firmalarıyla birlikte üstlendiği bu proje, şirket tarihinin önemli dönüm noktalarından biriydi.

Solda, Necati Akçağlılar Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı'nın ikinci kısım anlaşmasını imzalarken.

risi depolama tankları (1979-1983) ve *off-side* üniteleri (1980-1986), Riyad Yüksek Nokta Terminali (1980-1983), 14 adet trafo merkezi ve İskenderun-Divriği Demiryolu Sinyalizasyon Sistemi (1983-1990) gibi projeler, toplamda yaklaşık 350 milyon dolarlık bedelle Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'nin gelirleri arasında oldukça önemli bir yer tutuyordu. Ancak bu döneme damgasını vuran esas projeler, yurtdışında gerçekleştirilen petrol ve su iletim hatlarıydı.

Söz konusu dönem içinde gerçekleştirilen büyük çaplı boru hattı projeleri yaklaşık 378 milyon dolarlık bir iş hacmi yaratmasının dışında, Tekfen adının bu alanda pekişmesi açısından da son derece önemliydi. Tekfen'in yurtdışına açılma süreciyle de paralel giden dört boru hattı projesinden üçü Suudi Arabistan'da gerçekleştirilmişti ve su iletimiyle ilgiliydi. Bunlardan Asir ve Cubail-Riyad projeleri artırılmış deniz suyunu yerleşim bölgelerine taşımaya amaçlıydı. Taif kentinde gerçekleştirilen proje

ise, temiz su tesisatının yanı sıra kanalizasyon ve yağmur suyu sistemlerinin inşasını da içeriyordu.

Ama tüm bu projeler arasında, rakamsal olarak değilse bile, hem Tekfen'in boru hattı işinde kendi başına hareket edebilme yeterliliğini sınaması, hem de firmayı II. Irak hattına hazırlaması bakımından belki de en önemlisi, 1983-1986 yılları arasında gerçekleştirilen Yumurtalık-Kırıkkale Ham Petrol Boru Hattı idi.







Ahmet İpekçi

**8** 0'li yılların başında nafta parçalamaya fabrikası o zaman yaptığımız tek büyük iş diyebilirim. Pektim ile olan bir işimiz bu. Habire İzmir'e, Ankara'ya gidip geliyoruz. O sırada finansman müdürlüğü yapan bir arkadaşımız vardı, Tahsin Sağışman. Şimdi Rabobank Türkiye ofisinin genel müdürüdür Tahsin Bey. Hiç unutmuyorum, 10 milyon liralık bir çek gelmişti Petkim'den. B Blok'ta, şimdi halihazırda mali işlerin bulunduğu koridorda bir bağışma oldu. Ben de odamdan dışarı çıktım ne oluyor diye. Sonra Tahsin beni gördü, dedi ki, "Ağabey, yahu 10 milyon lira aldık!" Tabii bugüne endekslerseniz bugünün 10 milyon lirası değil. Çok daha büyük bir paradır. O zamanlar, dolar diyelim 35 liraydı. Demek ki 300 bin dolar kadar bir para. Bu bizim için çok büyük bir paraydı. Sadece bizim için değil, diğer inşaat şirketleri için de çok büyük bir paraydı. Türkiye'deki inşaat şirketlerinin büyüklükleri, hacimleri buydu. Biz o günün büyük inşaat şirketlerinden biriydik; iyiydik, muteberdik. Ona rağmen 10 milyon lira bizim için çok büyük bir paraydı. Ve o para geldiği zaman şapkalar havaya fırladı. 80-90 arası dönem, bence Tekfen İnşaat ve Tesisat'ın hakikaten sınıf atladığı bir dönemdir.

**B**irinci ve ikinci Irak boru hattı projeleri arasında Tekfen'in gerçekleştirdiği 457 km'lik Yumurtalık-Kırıkkale Petrol Boru Hattı, şirketin ilk EPC projesi olması bakımından ayrıcalıklı bir yere sahiptir.

Yanda şantiyeyi denetleyen Necati Akçağlılar (sağda), Naim Özkazanç (ortada) ve Ömer Sunman (solda).

Mali işlerin bulunduğu koridorda bir bağışma oldu. Odamdan çıktım ne oluyor diye. Tahsin beni gördü, dedi ki, "Ağabey, yahu 10 milyon lira aldık!"

Tüpraş tarafından 1976'da Kırıkkale'de yapımına başlanan rafinerinin bir boru hattıyla Ceyhan'a bağlanması projesi 1980'lerin başında gündeme gelmiş ve zaten o sırada rafinerinin tank çiftliğini inşa etmekte olan Tekfen doğal olarak bu işe de talip olmuştu. Projenin sahibi olan Botaş, yeni bir yaklaşımla, inşaatı üstlenecek olan müteahhit firmanın finansman çözümünü de beraberinde getirmesini istemişti. Bunun üzerine Tekfen, Toros Gübre'nin de kredisini temin eden Arap İspanyol Bankası'yla anlaşmış, ancak ihaleyi kaybetmişti. Elden kaçtığı düşünülen işin tekrar dönmesi ise, Erhan Öner'e göre, Necati Akçağlılar'ın ısrarlı çabaları sayesinde olmuştu:

*Kırıkkale boru hattı Necati Bey'in işe inşininin çok güzel bir örneğidir. O zamanlar Türkiye'de çok büyük mali kriz yaşanıyordu, bu nedenle proje için dış kredi bulmamız gerekiyordu. Çünkü bu hattı yapacak müteahhide krediyi de getirmesi söylenmişti. Biz bir teklif getirdik, başkaları da getirdi. İhalede rakibimizin yetersiz bir kredi mektubu getirdiğini biliyorduk, ama en düşük fiyatı teklif ettiği için ihaleyi ona verdiler. Biz kaybettik, kaybedince de dağıldık. Ama Necati Bey, işin peşini bırakmamamızı, onların bu işi ya-*

*pamayacaklarını söylüyordu bize. İş başka bir müteahhit almış olmasına rağmen, biz elimizdeki krediyi canlı tutabilmek için iki sene uğraştık. O dönemde, AresBank adlı bir bankayla çalışıyorduk. İki sene Necati Bey bize o krediyi canlı tutturdu. Gerçekten de bir, bir buçuk yıl sonra diğer müteahhit krediyi getiremedi ve ihale iptal oldu. Yeniden ihaleye çıktığında, iki sene sonra o işi aldık ve Ceyhan-Kırıkkale hattını yaptık.*

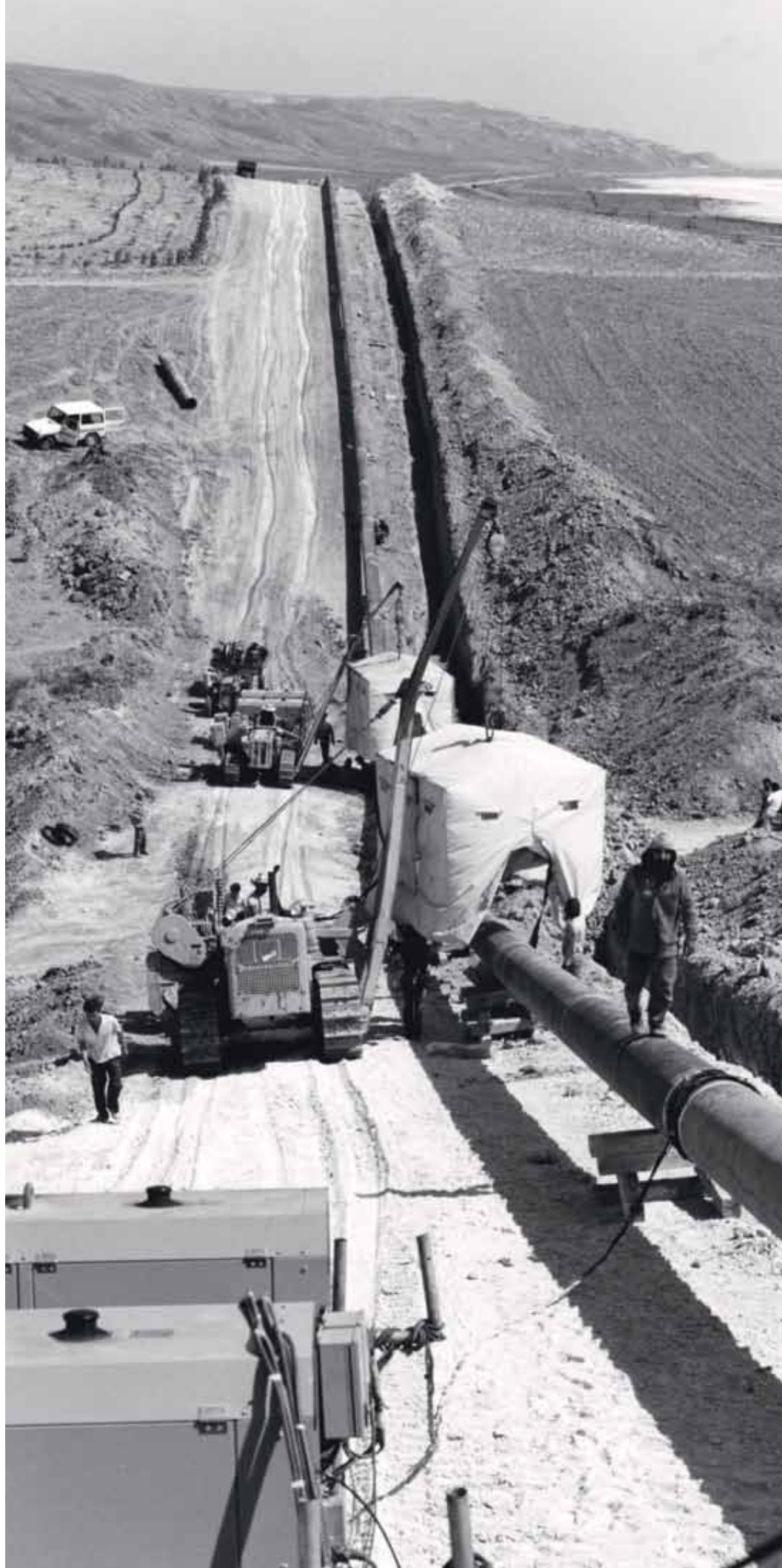
Botaş'la sözleşmesi Mayıs 1983'te imzalanan 24 inç çapındaki ve 457 km uzunluğundaki Yumurtalık-Kırıkkale Ham Petrol Boru Hattı, Tekfen açısından derslerle dolu bir projeydi. Bu proje ile Tekfen, ilk defa büyük bir boru hattı işini tek başına, hem de mühendislik, tedarik ve inşaat işlerinin tümünü kapsayacak bir şekilde üstlenmişti. Bu bakımdan proje son derece öğretici ve geliştiriciydi. Diğer yandan işin zorluk derecesi ve mühendislik gerekleri başlangıçta yeterince iyi değerlendirilemediği için, rekabet baskısının da etkisiyle, Tekfen'in ikinci ihalede verdiği 57,5 milyon dolarlık teklif rakiplerin çok altında kalmıştı. Bu da, Ahmet İpekçi'ye göre, projenin dar bir bütçe ve az kârlılıkla yapılmasını gerektirmişti:



Kırkkale boru hattı çok zor bir projeydi, çünkü dağlık bir araziden geçiyordu. Tabii kış şartlarında yukarıda çalışma imkânları da zordu. Yaklaşık 60 milyon dolarlık bir projeydi. O zaman ben genel müdür muaviniydim, ama şirkette ben bunu yapmam diye bir şey yoktu. Necati Bey'in başkanlığında üç gün, üç gece uyumadan B-Blok'ta çalıştığımızı çok iyi hatırlıyorum. Çünkü Necati Bey gitmezdi. Biz de mecburen gitmezdik. Odalara çekilip ikili üçlü konuşmalar yapılır, kimi zaman çeşitli branşlardan, mesela mali işlerden, satın almadan ek yardımlar, bilgiler istenir. Sonuç olarak teklif hazırlandı, zarf kapatıldı. Açıldığında bizden önceki son rakam bizim teklifin çok çok üzerindeydi. Orada şunu hiç unutmuyorum, Necati Bey dedi ki, "Şu masanın üzerine bakın, hepsi yemyeşil. Bütün dolarları masanın üzerine bıraktık." Fakat biz ona rağmen projeden para kazandık. Çünkü hakikaten işin başında, büyük bir özveriyle çalışarak projeyi zamanında, idari ve teknik şartnamesine uygun olarak bitirdik. Bu da bizi bence biraz değil, epeyce yukarı götürdü.

Projenin bazı kısımları, son derece engebeli bir arazide ve zor koşullar altında gerçekleştirilmiş, bu durum Tekfen mühendislerini yeni ve yaratıcı çözümler üretmeye mecbur bırakmıştı. Projeyi yürüten Samim Anıl'a göre inşaatın belirli kısımları, insanın ve projenin fiziki şartlarını zorlayan bir ortamda gerçekleştirilmişti:

Yumurtalık-Kırkkale petrol boru hattını yaparken dünyanın en zor güzergâhlarından birinde çalıştık. "Special Zone" diye bir yer vardı, yaklaşık 11-12 kilometrelik bir kısımdı. Hat Toroslar'ın en dik yamacından iniyor, Çakıt Vadisi'ne giriyor ve bilahare demiryolu boyunca Pozanti'ya geliyordu. O projede, o güzergâhta uygulamış olduğumuz yöntem çok ilginçti ve proje planlamasında çok önemli bir rol oynadı. Belki Türkiye'de ilk defa uygulanan bir sistemdi bu. Boruları tepeden "kablolu vinç"le indirdik. Bu sistemi o dönemde Avusturyalılar uyguluyorlardı; bu sistemle ormanlardan kütük kesip taşıyorlardı. Gerçi bizim borular o kütüklerden daha hacimliydi, ama bir Avusturya firmasıyla bu sistemin kurul-





Erhan Öner

**B**en şirkete girdiğimde Turgut Arıkan vardı. Tanıdığım çok ender aktif insanlardan birisidir. Yaşı oldukça büyüktü; hatta patronlardan bile büyük olduğunu tahmin ediyorum. O dönemde Ankara bürosunun müdürlüğünü yapardı. Çok tez canlıydı; bir şey söylendiği zaman onun için iş bitmeden gün bitmezdi. Öyle aktif bir insandı ki girip çıkmadığı yer, tanımadığı insan yoktu ve her yerde sevilen bir kişiydi. Şirket evelden beri her yılbaşı bir takvim bastırır. Bunları da gittiğimiz yerlere hediye olarak götürürüz. O zamanlar devletle çalıştığımız için çok sık gider geldik Ankara'ya. Yine bir yılbaşıydı, ben de Ankara'daydım, Turgut Bey'le beraber Türkiye Petrolleri'ne gidiyorduk; oradan da Karadeniz Bakır'a gidecektik. Turgut Bey'in elinde bir takvim, bir çekiç, cebinde de çiviler vardı. Görüşeceğimiz kişiler ya genel müdürdü ya da genel müdür muavinleri. Selamlaşmadan sonra çaylar kahveler içilirken Turgut Arıkan kalkardı ayağa; müdürün odasındaki takvimi çıkarır, elindeki çekiçle çivi çakar, takvimi asardı. Ama Turgut Bey o kadar candan bir Tekfenciydi ki, onun bu davranışı kimsede antipati uyandırmazdı. Çok enteresan, çok iyi bir insandı.

Çaylar kahveler içilirken Turgut Arıkan kalkardı ayağa; müdürün odasındaki takvimi çıkarır, elindeki çekiçle çivi çakar, Tekfen takvimini asardı.



*masına yönelik irtibata geçtik; ekipmanı, vinçleri onlardan aldık. Boru hattını bu ilginç sistemle yaptık.*

Yumurtalık-Kırıkkale boru hattının inşaatı devam ederken, Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı'nın genişletilmesi konusu Türkiye'nin gündemine girdi. Birinci hatta paralel olarak döşenecek 890 km uzunluğundaki 46 inçlik ikinci bir boru hattıyla, yıllık taşıma kapasitesinin 70,9 milyon tona çıkarılması planlanıyordu. Söz konusu hattın 234 km'si Irak topraklarında, 656 km'si ise Türkiye'de yer alacaktı.

Bu dev proje, bir kez daha dünyanın dev boru hattı müteahhitlerini kendine çekmişti. Diğer yandan, Samim Anıl'a göre Yumurtalık-Kırıkkale Boru Hattı'nda Tekfen'in gösterdiği performans, projeye

karşı olan ilgi, üst kademelerinin projeye yaklaşımı ve ciddiyeti, bu yeni proje için ona sağlam bir zemin hazırlamıştı. Tekfen bu kez uluslararası bir projede taşeron olarak değil, ana müteahhitlerden biri olarak yer almaya kararlıydı.

Düşünülen modelde, ihaleye Saipem-Tekfen-Kutlutaş konsorsiyumu olarak girilmesi söz konusuydu. İtalya'nın inşaat devi Saipem SpA, o günlerde Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'de uluslararası projeler koordinatörü olarak çalışan Murat Gigin'e göre Tekfen'i son derece hafife alma eğilimindeydi ve bu ortaklığa Türkiye tarafındaki işi alabilmek için "mecburen" razı olmuş görünüyordu. İşin kötü yanı, Tekfen'i küçümseyen bu tavır, özellikle işin Irak tarafındaki sahibi olan SCOP'ta<sup>6</sup> da aynen geçerliydi:

**T**ekfen'in Ankara ofisi müdürü Turgut Arıkan (solda).

Tekfen Grubu yönetim kurulu üyelerinden Turgut Ögmen (ortada), Samim Anıl ve Murat Gigin'le birlikte araziye çıkmaya hazırlanırken (sağda).

Tekfen Mühendislik Genel Müdürü Hidayet Saraç (sağ sayfada).



# Tekfen Mühendislik A.Ş.'nin doğuşu

Tekfen grubunun danışmanlık ve proje denetim hizmetleri alanında sahip olduğu deneyim ve bilgi birikimini aynı çatı altında toplamayı amaçlayan Tekfen Mühendislik A.Ş.'nin 1984 yılındaki kuruluşunda, o günlerde inşaatı devam etmekte olan Yumurtalık-Kırıkkale Petrol Boru Hattı'nın önemli bir payı olmuştur. Çünkü Tekfen'in ilk kez bu iş nedeniyle üstlendiği proje geliştirme yükümlülüklerini yerine getirmek için oluşturulan mühendislik grubu, daha sonra Tekfen Mühendislik A.Ş.'nin nüvesini oluşturmuştur.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, eskiden Türk müteahhitleri büyük projelerin sacayağını oluşturan mühendislik (*Engineering*), tedarik (*Procurement*) ve inşaat (*Construction*) aşamalarının tümünü birden üstlenmez, sadece önüne konulan –ve genellikle yabancılar tarafından hazırlanan– projelere uygun olarak inşaat kısmını yüklenir, nadiren de malzeme tedariki ile ilgilenirdi. Ancak projenin aslan payını yabancı firmaların aldığı bu sistem, 1980'lerden itibaren, Tekfen gibi kendini geliştiren ve iddialı projelere imza atmaya seven şirketler tarafından yavaş yavaş terk edilmeye başlandı. EPC projeleri, bu tür şirketler için bir amaç haline dönüştü.

Tekfen içerisinde projelerin sadece mühendislik kısmıyla ilgilenecek ve inşaat bölümünü destekleyecek bir yapı kurulması düşüncesi, ilk kez 1983 yılında, Toros Gübre'nin 1. Tevsi için Necati Akçağlılar ve Erhan Öner'in İspanya'ya yaptıkları bir ziyaret sırasında ortaya çıkmıştı. Necati Akçağlılar inceleme gezisi sırasında gördüğü mühendislik çalışmalarından çok etkilenmiş, buna benzer bir yapının Tekfen bünyesinde de kurulmasını arzu etmişti. Bu arzunun hayata geçmesi ise, biraz da zorunlu olarak, aynı sıralarda yapımına başlanan Yumurtalık-Kırıkkale boru hattı dolayısıyla mümkün olabilecekti.

Yumurtalık-Kırıkkale boru hattı, projenin o dönemdeki yöneticisi olan Samim Anıl'a göre Tekfen'in ilk EPC işiydi. BOTAŞ ile yapılan anlaşma, hattın mühendislik çalışmaları, malzeme tedariki ve inşaatının tümüyle Tekfen tarafından gerçekleştirilmesini öngörüyordu. Bu, şirketin giderek daha karmaşık ve büyük çaplı işleri, başından sonuna kadar bir bütün olarak tek başına üstlenebilir hale geldiğini göstermesi bakımından önemli bir gelişmeydi. Ancak firmanın özellikle projenin mühendislik hizmetleriyle ilgili bazı konulardaki tecrübe eksikliği, çok geçmeden bazı sorunların baş göstermesine neden olacaktı:

*Geçerli ihale dokümanlarını çok dikkatli okumak, çok dikkatli değerlendirmek mecburiyetindeyiz. Ama buna bazen çok zamanımız olmuyor. O şartnamelerde yazan birtakım maddeleri çok hafif olarak değerlendirmişiz, halbuki ciddi bir mühendislik işi vardı. Şantiyeye aldığımız elemanlarla o işi götürmemiz mümkün değildi. Dolayısıyla bir mühendislik grubunun kurulması gerekti. Hidrolik analizlerin yapılması gündemdeydi. Bechtel'de*



*birlikte çalıştığım ve güvendiğim bir arkadaşla o işi teklif ettim; bu hesaplamaları o arkadaş üstlendi. Mekanik, elektrik, inşaat işleriyle diğer arkadaşları görevlendirdik. Aşağı yukarı 15 kişilik bir ekip oluşturduk. Epey kuvvetli bir ekip kurmak mecburiyetinde kaldık, fakat bu bize projeyi zamanında bitirme olanağı tanıdı.*

Kurulan mühendislik grubu başlangıçta İstanbul'da çalışmaya başladı. Ancak mühendislik grubuyla proje grubunun işi birlikte yürütebilmeleri ve mühendislerin sahadaki problemleri bire bir görüp çözüm üretebilmeleri için bir süre sonra ofis Adana'ya taşındı.

*Bu, Tekfen'in ilk EPC projesiydi. O zamana kadar projeler Tekfen'e hazır geliyordu. Her halükârda Tekfen bünyesinde gerekli olabilecek birtakım mühendislik hizmetleri için çalışan, hizmet veren, sadece mühendislik yapan arkadaşlar vardı. Ama boyut çok daha farklıydı. Yumurtalık-Kırıkkale projesinden sonra zaman zaman diğer projelerde de benzer ihtiyaçlar oldu. İşler gelişti, ileriye yönelik bazı düşünceler oluştu. Dolayısıyla Tekfen Mühendislik o nüvenin üzerine kuruldu, gelişti.*

Yumurtalık-Kırıkkale petrol boru hattında ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda kurulan mühendislik grubu başlangıçta çalışmalarını tümüyle Tekfen İnşaat bünyesinde sürdürürken, 1984 yılında bağımsız bir şirket statüsüne kavuşturularak dışarıya da mühendislik ve danışmanlık hizmetleri vermeye başladı. Boru hatlarından sanayi tesislerine, otoyollardan bina inşaatına kadar çok geniş bir alanda faaliyet gösteren Tekfen Mühendislik, bugün mühendis, mimar ve şehir planlamacılarından oluşan 100 kişiyi aşkın uzman ekibiyle, Türkiye dışındaki coğrafyalarda da müteahhitlere hizmet veriyor.

İkinci boru hattı projesi yapılırken iş geliştirmede dosyayı ben hazırlamıştım. Önce Irak'a gittim dosyayı vermek için. Ama SCOP'ta bir türlü toplantıya almadılar beni. Çünkü SCOP'un yetkilileri bizi hakikaten taşeron olarak görüyorlardı. Bir hafta kaldım, inat ettim. En nihayetinde beni toplantıya aldılar beşinci günde. Masanın etrafına beş altı kişi dizilmiş, Tekfen'in yeterliliğini sorgulayacaklar. Bizim de elimizde fazla bir şey yok. Mannesmann'a yaptığımız taşeronluk var, NATO için yaptığımız küçük boru işleri var, bir de Kırıkkale boru hattı var. Öyle sayfalar dolusu bir şey yok. Toplantı çok müstehzi bir şekilde başladı, sonra biraz ciddiye alarak devam ettiler. "Ne istiyorsunuz, burada kimin taşeronu olacaksınız?" dediler. Ben

de, "Biz kimsenin taşeronu olmayacağız, ana müteahhit olarak yeterlilik almak istiyoruz" dedim. SCOP'un başındaki Dr. Nuri, ağzında kocaman purosuyla, "Katiyetle olmaz, siz bunu unuttun, hayal bu!" dedi.

Bu olumsuz tabloya rağmen Tekfen'in gösterdiği ısrarlı çaba sonunda işe yarayacak ve konsorsiyum birkaç küçük değişiklikle yeterlilik alacaktı. Konsorsiyuma kimin liderlik edeceği konusundaki anlaşmazlık ise Saipem'in "teknik lider", Tekfen'in ise "ticari lider" kabul edilmesiyle aşılacaktı. Anlaşmaya göre Irak'taki tüm boru hattı işlerini Saipem, Türkiye'dekileri ise Tekfen-Kutlutaş yapacaktı. Türkiye'deki ve Irak'taki ek depolama tankları ile Ceyhan



## Tekfen tarihinden unutulmaz bir portre: Haldun Erktin



16 Ocak 1983 tarihinde, bir yandan Yumurtalık-Kırıkkale hattının inşasına devam edilip, diğer yandan hummalı bir şekilde Irak-Türkiye Boru Hattı'nın II. Kısım projesine hazırlandığı bir sırada, Tekfen çalışanları beklenmedik bir haberle sarsıldı. Ankara'daki bir uçak kazasında, Tekfen İnşaat'ın ortağı ve genel müdür yardımcısı Haldun Erktin ile proje müdürlerinden Eyüp Y. Denker yaşamını yitirmişti.

Haldun Erktin, hiç kuşkusuz Tekfen tarihinin en renkli, en sevilen simalarından biri olarak özel bir yere sahipti. Ölümü şirkette bir şok etkisi yaratmıştı.

**Ümit Özdemir:** 1983 yılı 16 Ocak gecesi Ankara'da düşen uçakta, beni imtihan eden Haldun Erktin ile masa arkadaşım Eyüp Denker vefat ettiler. Ben o sırada Suudi Arabistan'da proje müdürüydüm. Sabah Türkiye'nin Sesi radyosundan duydum. Günlerce ağladık, buraya gelemedik; çok sarsıldık. O gün benim hayatımda en çok üzüldüğüm günlerden biridir.

**Mehmet Kösebay:** O gün ihaleyi Eyüp Bey götürecekti ve arabayla gidecekti. Son

anda Ankara'dan haber geldi, yolların çok kötü olduğunu, havaalanı açık olduğundan uçakla gelinebileceğini bildiriyorlardı. Haldun Bey'in bileti yoktu, son anda "Ben de gideceğim" dedi. Engel olmaya çalıştık, ihale de bitmemişti, bizim hâlâ bir şeyler doldurup götürmemiz gerekiyordu. "Yok, gideceğim, sen eve haber ver" dedi. Evle bile konuşmadı, ben aradım evi, gittiğini haber vermek için. Kötü bir geceydi.

**Osman Birgili:** Yine çalışıyoruz, Irak'tan Türkiye'ye gelen petrol boru hattının ilk tevsi projesi ve son iki gün, yine burada kaldık eve gitmiyoruz. Tesadüfler sonucu Eyüp Bey ile Haldun Bey'in Ankara'ya gidecek paketi götürmelerine karar verildi; ben de Irak'a gidecek paketi götürecektim. Her zaman yaptığımız gibi öpüştük, sarıldık, ben Bağdat'a gittim ve orada bir teleks ile ikisini de kaybettiğimizi öğrendim. Bizim için hakikaten çok zor zamanlardı; çok sıkıntılı, çok üzücü günler geçirdik.

Erktin, şirketin mühendislik dehasıydı. Pratik bilgisi kadar teorik bilgisi de çok derin olduğundan, iş için müracaat eden her



## Irak-Türkiye Boru Hattı'ndan filizlenen bir girişim: Nitromak

**T**ekfen'in iştiraklerinden biri olarak MKE Kurumu, İsveç Nitro Nobel AB ve Altay Grubu ortaklığıyla kurulan Nitromak, Türkiye'de inşaat ve madencilik sektörüne yönelik sivil amaçlı patlayıcı madde üretimi yapan ilk özel kuruluş. Firmanın kuruluş öyküsü ise Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı'na kadar uzanıyor.

Boru hattının Fırat geçişini sağlamak üzere, nehrin yatağını değiştirmeden, özel patlayıcılarla dipten bir kanal açılması için İsveç kökenli Nitro Nobel firmasının geliştirdiği yeni bir teknolojinin uygulanmasına karar verilmişti. Yapılan deneme, nehir zemininin uygun olmaması nedeniyle başarısızlığa uğramış, fakat bu sayede iki firma arasında oluşan tanışıklık daha sonra bir ortaklık ilişkisine dönüşerek 1988 yılında Nitromak'ın kuruluşu gerçekleştirilmişti. Ancak Tekfen, sonraki yıllarda şirketteki hisselerini Murat Gigin'e devretmiş ve ortaklıktan çıkmıştı.

eleman, önce onun zorlu sınavından geçirdi. Ümit Özdemir'e göre Erktin, çok zor ve enteresan akademik sorularla genç mühendisleri epeyce terletir, ayrıca adayların İngilizce ve Fransızca bilgileri de onun süzgecinden geçirdi.

Erhan Öner'e göre Erktin idealist bir mühendisti ve onun için en öncelikli konu, en iyi mühendisliği yapmaktı:

*Haldun Bey asla bir tüccar gibi hareket etmezdi. Bir işten şirketin zarara uğrayacağını bilse bile, yine de en iyisini yapmaya çalışırdı. Çok sevilen bir insandı. Patronlarımız da onun engin bilgisinin yanına bizim gibi biraz daha ticarete akli yatan birkaç kişiyi koyarak bunu dengelemeye çalışırlardı. Ama müthiş bir mühendisti. Hepimizde çok emeği vardır, çok şey öğrenmişizdir kendisinden.*

Gelişmiş sorumluluk duygusu, onun kişiliğinin en öne çıkan taraflarından biriydi. Yaptığı işe tutkuyla bağlıydı. Erhan Öner'e göre Haldun Erktin'in unutulmayan anılarından biri, gece geç saatlerde kendisini almaya gelen eşi Elçin Hanım'ı aşağıda ara-

bada beklerken unutup, saatlerce işe dalmasıydı. Erktin, kendisinden istenen şeyi yoktan var etmekte gerçek bir sihirbazdı. Onun bu pozitif ruh hali, Tekfen kültürünün adeta bir parçası gibiydi.

Murat Gigin'e göre, her Tekfen çalışanın mutlaka Erktin'in mühendisliğinden ve beyefendiliğinden öğrendiği bir şey vardı:

*Haldun Bey inanılmaz müşfik bir hocaydı. Yanına oturur, neler yapmam gerektiğini söyler, ama bunu rencide etmeden, şevk vererek ifade ederdi. Onunla bir teklif için hazırlanırken tanıştım ve inanılmaz kişiliğine hayran oldum. Ben kapıdan girene kadar Günay Bey'e "Günay" der, ben içeriye girdiğim zaman "Günay Bey" diye hitap ederdi. Günay Bey genel müdür olduğu zaman Haldun Bey'in önünü iliklediğini, kapısının önünde saçını taradığını ve içeriye öyle girdiğini hep hatırlarım. Can ciğer dost, sınıf arkadaşlarıydılar, ama biz gençlere, kurumsal ciddiyet ve mesafeye dair yol yordam gösteriyorlardı. O koridorun sonunda bazen elimden tutup götürürdü yukarı, "Bir dakika Muratçığın" derdi, önce benim kravatımı, sonra*

*kendi ceketini düzeltir, ardından Günay Bey'in kapısını çalar ve "Gel" sesini duymadan girmezdi içeri. Haldun Bey böyle bir beyefendiydi.*

Haldun Erktin, aynı zamanda son derece hoş ve eğlenceli kişiliğiyle de bir ekoldü. Bugün, onu tanıma şansını elde etmiş her Tekfen çalışanı, onun anısını, tıpkı Erhan Öner gibi, gülümseyerek anlatacağı bir öyküyle birlikte hatırlıyor:

*Yine böyle bir gün, yağmurlu bir havada, ben İpraş'ta şantiyenin içinde bir yerden bir yere yürüyordum. Bir jip hızla yanıma yanaştı. Jipin içinde bizim Haldun Bey, kapıyı açtı, "Nivoyla mirayı gördün mü?" dedi. Ben ne "nivo"nun ne olduğunu, ne "mira"nın ne olduğunu biliyorum. Yollar da ölçüm yapılırken gördüğünüz, kamera ayağı gibi, üzerinde dürbünü olan alet "nivo", onun karşısında tutulan tahta da "mira"dır. Ama ben o zamanlar bilmiyordum. Haldun Bey de o zaman Fransızlarla çalışıyordu orada. Böyle söyleyince, ben iki Fransızın ismi zannettim, "Zaten tanımıyorum ağabey" dedim. O da kapadı arabasının kapısını, gitti.*



**Murat Gigin**

**i**ran-Irak savaşı devam ediyordu. Bu arada Irak petrol bakanının yerine yeni petrol bakanı geçti. Eski petrol bakanı bir gece ne olduysa Saddam'ın gadrine uğradı, yerine İssam el-Çelebi geldi. İssam Bey de makamında son derece kuvvetli ve ürkütücü bir insandı. Yanına desturla girilirdi. Savaşta oldukları için onlar pek dışarı çıkmazlardı, koordinasyon toplantıları için sık sık biz Bağdat'a giderdik.

Ama bir gün haber aldık ki Ankara'ya gelmiş birdenbire. Bize "Sizi yarın bakan çağırıyor" dediler. Gittik Ankara'ya, hiç unutmuyorum bir bayram arifesiydi. Biz fevkalade endişeliyiz, yetişebilecek miyiz, yetişemeyecek miyiz? Fırça mı yiyeceğiz, ne yapacaklar? Ama Saipem'in durumu bizden daha felaket. Biz hem Irak'ta çalışıyoruz, hem de Türkiye'de boru hattında ve iskelede. İssam Bey ile ilk defa tanışıyoruz; ciddi, asık suratlı, heybetli bir adam. "Beyler" dedi, "geç kalıyorsunuz diye nutuk atmayacağım size. Ama biz savaştayız. Her gün yüzlerce insanımız ölüyor. Her varil petrole ihtiyacımız var. İş bitirme tarihini 90 gün geriye alıyorum."

Biz birbirimize bakıyoruz. Saipem genel müdür muaviniyi göndermiş, o dedi ki, "Sayın bakanım, mümkün değil bu." "Erken tamamlama primi vereceğim" dedi bakan. Bunun üzerine Saipem, "Mesele değil, yaparız o zaman" dedi. Onlar sıyrdılar. Bizimkilerden hiç ses seda çıkmıyor. Ben de şantiyelere göre rapor tutuyorum. O raporlara göre bu işin bitmeyeceği belli. Olacak gibi değil. Ben dedim ki, "Mümkün değil bu, olmayacak duaya amin diyorsunuz." "Niye?" diye sordu, sebebini açıkladım: "Daha fazla adam lazım, ekipman lazım." "Al o zaman!" dedi. Biz, İssam el-Çelebi ile karşılıklı atışmaya başladık. O sırada Necati Bey vurdu bacağıma alttan. Ben de sustum bu sefer. Necati Bey gayet

**Biz zamanından önce işi bitirdiğimiz gibi, bizimle dalga geçen Saipem'in işine de yardım ettik bitirmesi için. İçimin yağları eridi o zaman.**

politik olarak "Elimizden gelenin en iyisini yapacağız" dedi. Bakan da "Ben sizden elinizden geleni istemiyorum, fevkinizi istiyorum. Ayrıca sizden bizzat günlük rapor istiyorum" dedi.

Çıktık toplantıdan, millet gitti, biz sarhoş gibiyiz, bakıyoruz birbirimize. Dedim ki "Samim'e haber vermek lazım herhalde." Öncelikle Samim'i aradık, hemen dönsün o gece diye. Samim çıldırdı bunu duyunca. "Nasıl söz verirsiniz, imkânı var mı, mümkün değil bu, imkânı yok, ben yapmıyorum kim yapmak istiyorsa yapsın" diye bağırıp çağırdı. Biraz sakinleştikten sonra, "Bir bakalım, nereden ne bulabiliriz" dedim. Yurtdışındaki şirketlere teleks göndermeye başladık, "Makineniz var mı, kaç kiralarsınız, kaç güne getirirsiniz?" diye. Ve o şekilde acilen bir şeyler topladık.

Ben Çelebi'ye teleks göndermeye başladım önce her gün. Detaylı, tam bir rapor. Sonra haftalık hale döndü bu. Çelebi de bana cevap yazıyor. Yani biz onunla teleks arkadaşı olduk bir bakıma. "Ben geliyorum, Habur sınır kapısından beni karşılayın" diyor, ben Botaş'ın kırmızı Fargo pikabının direksiyonunda, yanımda Çelebi, boru hattını geziyoruz. İssam Bey böyle günü gününe takip etti projeyi.

Sonunda biz zamanından önce işi bitirdiğimiz gibi, bizimle dalga geçen Saipem'in Irak sınırındaki işine de yardım ettik boru hattını bitirmesi için. İçimin yağları eridi o zaman. Bunun güzel olan tarafı biz işi bitirdik, hem rüştümüzü ispat ettik, hem de kendimize olan güvenimiz yerine geldi. Ayrıca Saipem bizi adam yerine koymaya başladı. Toplantıya gittiğimiz zaman havaalanına araba göndermeye başladılar bizim için. Akşam yemeğe götürdüler. Bunlar normalde hiç yapmadıkları şeyler. SCOP'la da keza aynı şekilde.

Deniz Terminali'nin bağlantı tesislerini de Tekfen inşa edecekti. Verilen teklifin tutarı 504,6 milyon dolardı. Tekfen'in bu bedel içindeki payı ise 87,8 milyon dolardı.

*Biz böylece rüştümüzü ispatlamış olduk. O nedenle diyorum, Irak-Türkiye boru hattı en önemli işlerimizden biridir diye. Biz Saipem ile koltuğumuzu eşit paylaşmasak da, bu proje sayesinde koltuğun ucuna ilişmiş olduk.*

İhaleyi kazanan Saipem-Tekfen-Kutlutaş konsorsiyumu, çalışmaya 1985 Kasım'ında başladı. Proje ilerledikçe Tekfen'in katkıları açıkça hissedilir hale geldi. Ekibin işe verdiği önem, çalışma disiplini ve yönetim becerisi, projenin kesintisiz ve hızlı ilerlemesini sağlıyordu. Süre çok kısılth



Bizim patron ziyaretinden kaçmamız çok kolaydı. Boru hattının dağ kısmını yapıyorduk. Onların geleceğini haber alınca savuşuyorduk şantiyeden.

olduğundan, ekipler oldukça sıkışık bir program içinde çalışmak zorundaydı. Bu hızlı çalışma temposu, ne yazık ki proje süresince bazı kazaları da beraberinde getirecek ve yedi çalışanın hayatını yitirmesine neden olacaktı. Buna rağmen Bağdat yönetimi, İran'la devam eden savaşın bunaltıcı baskısı nedeniyle, projenin bitmesine az bir zaman kala teslim süresinin daha da kısaltılmasını talep edecek, Tekfen'e de yine bir mucizeyi gerçekleştirmek kalacaktı. Samim Anıl'a göre bu mucize, aynı zamanda Tekfen için Irak'ın kapısını açan anahtar olacaktı:

*Boru hattını yaparken, Irak'ın İran'la savaşı nedeniyle çok sıkıntıda olduğu günler yaşanıyordu. Bu nedenle hattın planlanan zamandan daha önce bitirilmesi talebinde*

*bulundular. Ceyhan ve Ankara'da Irak Petrol Bakanı İssam el-Çelebi ile toplantılar yapıldı. Ben şantiyeydim, devamlı olarak neler konuşulduğunun, neler görüldüğünün bilgisini almaya çalışıyordum. Çünkü bu durum doğrudan benim programımı etkiliyordu. Sonuçta programın öne çekilmesi istendi. Necati Bey'in vermiş olduğu söze istinaden daha erken bitirebilmek için arazide çalışan ekipler geceleri çalıştıkları yerde yattılar; kampa dahi gelmediler. Gece birkaç saat uykuyla bir ay durmaksızın çalıştılar. Ve biz o projeyi bitirmemiz gereken tarihten önce bitirdik. Bu bize Irak kapısını açtı. İssam Çelebi'nin o anda petrol bakanlığındaki görevi, Tekfen ile olan ilişkileri, Tekfen'in Irak'ta çok daha ciddi birtakım değerlendirmelere tabi olmasına imkân tanıdı.*



Ülkü Tatlıdil

**N**ecati Bey ve Günay Bey genelde ilk önce iskeleyi, tankları, ondan sonra da boru hattını ziyaret ediyorlardı. Tabii, bizim böyle patron ziyaretinden kaçmamız çok kolaydı. O sırada boru hattının dağ kısmını yapıyorduk. Onların geleceğini haber alınca savuşuyorduk şantiyeden. Yine bir gün Günay Bey'in geleceğini öğrenince, "Gavurdağı'na gidiyorum bakmaya" deyip atladım arabaya, gittim. Necdet şantiyede kaldı, çünkü o ova kısmına bakıyordu. Kendimce bir hesap yaptım, "Günay Bey gelir, akşam uçağına yetişmek için altı buçuk, yedide gider" diye. Saat yediye doğru şantiyeye döndüm; şantiye binasına girdim. Benim oda kapısı açık. Necdet benim masada, ama çok ciddi oturuyor. Ben kapıdan girdim, "Gitti mi?" diye sordum Necdet'e. O sırada arkadan kapı itildi, Günay Bey, "Hayır gitmedim, buradayım!" dedi. Tabii, ben onun üzerine, "Aman efendim, sizi göremeyeceğim diye sordum" diye vaziyeti idare ettim.



**T**ekfen'in Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı'ndaki sorumluluklarını proje süresindeki kısaltmaya rağmen başarılı bir şekilde tamamlaması kendine olan güvenini yerine getirdiği gibi, hem Iraklı yetkililerin, hem de ortağı Saipem'in gözündeki saygınlığının artmasına da önemli katkı sağladı. Tekfen bu projeden sonra Irak'ta birçok önemli işe imza attı.





1976  
-1956  
-----  
20

# 20. yıl

**Tüketicilere yeni bir ürün**



**I**rak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı ile 1975 yılında büyük bir sıçrama gerçekleştiren Tekfen, inşaat ve müteahhitlik alanındaki hareketliliğini endüstriyel yatırımlarda da göstererek, 1976 Şubat'ında dayanıklı süt ve süt ürünleri üretimi yapmak üzere Mis Süt Sanayi A.Ş.'yi kurdu. Bu girişim, 1963 yılında ampul üretimi yapmak üzere kurulan Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş.'den sonra, grubun tüketim mallarına yönelik ikinci önemli sanayi yatırımıydı.

Aslında, ilginç bir şekilde, bu iki alan arasında hiçbir doğrudan bağlantı yokmuş gibi görünse de, Mis Süt yatırımı ampul işinin bir devamı olarak gerçekleştirilmişti. Diğer bir deyişle Tekfen, süt işine, ampul yüzünden girmek zorunda kalmıştı. Kulağa tuhaf gelen bu gelişme, süt fabrikasının kurulmasının ve işletilmesinin her aşamasıyla yakından ilgilenen Nihat Gökyiğit'e göre şöyle gerçekleşmişti:

*Ampul dağıtımında biz bir bayiyle değil, çok sayıda taşeronla çalışmak suretiyle pazarı elde etmiştik. Ama bir dert geldi başımıza: Pınar, Türkiye'de ilk defa uzun ömürlü sütü çıkardı ve satışını da İstanbul'da General Electric'in dağıtımını yapan Koç Grubu'na bağlı teşkilata verdi. Süt dayanıklı olduğundan, bakkala konulduğunda, sabun satar gibi satılıyordu. Bir süre sonra bizim satıcılar gelip büyük bir*



**Feyyaz Berker**

**O** yıllar, Türkiye'ye yabancı sermayenin de yavaş yavaş geldiği yıllar. Türkiye'de gıda sanayii için çok önemli bir dönemdi. İzmir'de Yaşar Holding'e ait "Pınar" vardı. Biz de Yaşar Grubu'ndan sonra gıda sanayiine girmeyi düşündük; fakat girdikten sonra pazarlamadaki problemleri gördük. Bu, bugün de geçerli. Sütü üretip satan bir sürü lokal üretici var. Rekabet inanılmaz durumda; lokal üreticiyle rekabet ediyorsunuz, onu ortadan kaldırmak mümkün değil. Epeyce zorluk çektik o yıllar.



**Nihat Gökyiğit**

**M**is Süt adı anonim bir buluştu. Kâmuran, ben ve Feyyaz çeşitli isimler yazdık. "Mis" ismi nedense hepimize cazip geldi. Hem temizliği, hem de güzel kokuyu anımsattığı için Mis Süt adını sevdik ve marka da çok tuttu, aynen Tekfen ampul gibi. Fakat biz firmadaki hisselerimizi devrettikten sonra Nestlé, Mis Süt yazısını küçültmeye, Nestlé adını daha büyük yazmaya başladı. Sonra onlar da şirketi Danone'ye sattılar. Bir süre yine Mis Süt yazısı ambalajlarda küçük bir şekilde yazıldı, ama sonra tamamen Danone'ye çevrilip yok oldu.

## Türkiye'de gıda sanayii için çok önemli bir dönemdi. Biz de Yaşar Grubu'ndan sonra gıda sanayiine girmeyi düşündük.

*sıkıntı içerisinde olduklarını, çünkü General Electric satıcısının bakkala, "Anladım, sen bugün süt istemiyorsun, çünkü rafta Tekfen ampulü görüyorum" dediğini anlattılar. Bize bu izahat verilmeden önce Kâmuran (Sertel) bize, "Süt işine girmemiz lazım" dediğinde, "Deli olma, ne işimiz var bizim süt işinde!" demiştik. Ama bu durumu anlatınca, artık ampul sata-maz hale geldiğimiz için, süt işine girmemiz gerektiğine karar verdik.*

Grubun süt işine girmeye karar vermesinin ardından, uygun bir fabrikanın bulunması için araştırmalara başlandı. Edirne'de, inşaatı tamamlandığı halde finansmanı sağlanamadığı için çalıştırılmayan bir

süt fabrikası gündeme geldiyse de, uygun bulunmadığı için bundan vazgeçildi. Ardından, daha sonraki yıllarda Tekfen Dış Ticaret A.Ş.'nin genel müdürlüğüne getirilecek olan Cemil Atkay'ın teklifiyle, Gönen'de bir arazi satın alınmasına karar verildi. Burada en modern teknolojiyle donatılmış yepyeni bir fabrika inşa edilecek, böylece ampul alanındaki rakiplerle eşit şartlar altında mücadele etmek mümkün olabilecekti.

Ancak fabrikanın kurulması sırasında, beklenmedik birçok aksaklık ortaya çıktı. Öncelikle arazideki su kaynaklarının beklendiği kadar verimli olmadığı anlaşıldı. Ardından fabrika binasının yanındaki te-



peye yapılan su deposu yüzünden köylülerle mahkemelik olundu. Ama karşılaşılan sorunların en ilginç, hiç şüphesiz makinelerin montajını yapması için İtalya'dan getirilen ustanın bir başka süt üreticisi tarafından "kaçırılmasıydı". Nihat Gökyiğit, bir dönem epeyce kilo vermesine neden olan bu sorunu şöyle anımsıyor:

*Makinelerin büyük bir kısmını İtalya'dan aldık, epeyce mücadele etmek zorunda kaldık bunun için. Montaj yapılırken devamlı İtalya'daki fabrikadan arayıp, "Oradaki ustamızı ne olur iki günlüğüne Adapazarı'ndaki bir montaj işi için gönderin, yoksa başımız derde girecek" diyorlardı, ben de "Olmaz!" diyordum.*



*Neticede kabul ettim, ustayı bir arabaya bindirdim, yanına da idari işlere bakan birini verdim. "Bu adam orada iki gün çalışacak, sen de orada bir yerde kal, iki gün sonra onu geri getireceksin" diye tembihledim. Gönderdiğim adam iki gün sonra beni arayıp, İtalyamı fabrikadan dışarı çıkarmadıklarını, adamın oradan kurtulmaya çalıştığını söyledi. Polise gittik, polis pek ilgilenmeyince oradaki emniyet müdürünü bulduk. Neticede adamı kur-*

*tarıp getirdik. O sırada eşim de benimle birlikteydi, çünkü artık fabrikada uzun kalmaya başlamıştım. Oradaki bir kaplıcada kalıyorduk, ama ben akşam yemek yiyemiyordum. Bu iş o kadar meşgul ediyordu ki beni, hiç iştahım kalmamıştı.*

Tüm bu sorunlara rağmen fabrikanın inşaatı 1978 başlarında tamamlanarak, aynı yılın Mart ayında üretime başlandı. Bu sırada Türkiye, ekonomik açıdan belki de tarihinin en sıkıntılı günlerini yaşıyordu. 5 Ocak'ta göreve başlayan Ecevit hükümeti, kendisinden önceki yönetimden ağır sorunlar devralmıştı. Döviz sıkıntısı had safhadaydı. Dış borçlar ödenemiyor, hükümet yeni kredi bulmakta aşırı zorlanıyordu. Döviz yokluğu nedeniyle petrol ithalatında yaşanan sıkıntılara bir de OPEC zammı binmiş, benzin ve mazot yoklara karışmıştı. Enerji darlığı nedeniyle günde 3 saat elektrik kısıntısı yapılıyordu. Hammadde temininde yaşanan sorunlar, enerji yokluğu ve işçi eylemleri nedeniyle üretim azalmış, bu yüzden birçok mal karaborsaya düşmüştü.

Tam bu sıralarda üretime başlayan Mis Süt, söz konusu problemlerden bolca nasibini almıştı. Fabrikada kullanılması planlanan donanımın bir kısmı döviz tahsisatı yapılamadığı için getirilememiş, bazıları da dolambaçlı yollar izlenerek, deyim yerindeyse mevzuatın "yanından dolaşarak" bin bir güçlükte temin edilebilmişti. Nihat Gökyiğit'e göre, Mis Süt sıkıntılarının tam ortasına doğmuştu:

**M**is Süt'ün kurulduğu yıllarda Türkiye'de yaşanan ekonomik sıkıntılar fabrikanın inşasını ve işleyişini birkaç bakımdan olumsuz yönde etkilemişti. Döviz yokluğu nedeniyle makinelerin yurda getirilmesi güçlüğü sağlanırken, fabrikanın faaliyete geçtiği 1978 yılından sonra had safhaya ulaşan yakıt sıkıntısı ve elektrik kesintileri yüzünden üretim zorlukla sürdürülebilmmişti. Tüm bu olumsuzluklara rağmen kuruluş birkaç yıl içinde kâra geçmiş, 1980'lerden itibaren ihracat olanaklarının artması sayesinde de iyi bir büyüme trendi yakalamıştı.

Üstte, fabrikanın açılışı sırasında (soldan sağa) Necati Akçağlılar, Esin Mete ve Erhan Öner.



**Nihat Gökçü**

**I**hracatta beklenmedik birçok büyük sıkıntı yaşadık. Mesela yine İran için bir TIR'a tereyağı koyduk gönderdik. Burada gümrükçü muayene etti, kapıyı kilitledi. TIR hududa kadar gitti, ama oradaki gümrükçü geçiş izni vermedi. 1937 yılından kalma "Tereyağı ve katır ihracatı yasaktır" diye bir madde bulmuş bir yerden, kimse bilmiyor. Meğer zamanında öyle bir yasa çıkmış, ama iptal edilmemiş. Soğutmaya da mecbursun yağı; dedik ki herhalde geçirmeyecek, Erzurum'a kadar getirdik gerisin geri. Ben Özal'a gittim, o zaman başbakan yardımcısı idi, kararlar oradan çıkıyordu. "Ne olacak bu böyle?" dedim, "Siz bir çare bulun, geçirin" dedi. Neticede o tereyağı gerisin geriye Gönen'e döndü. Dış ticarette bir şeyi mutlaka yaparak görmek lazım geliyor; yani nazari olarak hiçbir şey yapılamıyor.

*Mis Süt ile tam olarak o sıkıntıların içerisinde düşüktük. Örneğin süt depolamak için özel tanklar vardır. Sütü soğuturken çıkan ısı ile su kaynatır yanında, o sıcak su ile boşalan güğümler yıkanır. Çok ekonomik, çünkü ayrıca su ısıtmak zorunda kalmazsınız. Bunu getirmek istedik Mis Süt'e, Sanayi Bakanlığı dedi ki, "Getiremezsiniz!" Oysa süt sağma makinesine müsaade ediliyor. Biz de bu tankları getirebilmek için ihtiyacımız olmadığı halde süt sağma makineleri almak zorunda kaldık. Bunlar, istemeyerek de olsa, ilerlemenin önünü kesen sıkıntılar. Enerji krizi de bir felaket. "Kamyon yola çıktı, içinde şu kadar peynir var" diyorlar, kamyon ortada yok! Arıyoruz soruyoruz, telefon da edemiyoruz, çünkü o zaman telefon sistemi de bozuk. Kamyon bir yerde kalmış, benzini de bitmiş, içindekiler bozulmuş. Bunları yaşıyor sanayici.*

Fabrikanın üretime başladığı mart ayında yapılan devalüasyon hayat pahalılığını iyice kamçulamış, fiyatlar önüne geçilemez bir şekilde artmaya başlamıştı. Pahalılıktan en çok etkilenen ürünlerden biri de süt ve süt ürünleriydi. Örneğin şubatta 50 liraya satılan beyaz peynirin fiyatı martta 80 liraya çıkmış, nisanda da diğer süt ürünlerine yüksek oranda zam yapılmıştı.<sup>1</sup>

Fabrikanın piyasaya sürdüğü ilk ürün, UHT tekniğiyle sterilize edilmiş uzun ömürlü içme sütüydü. Bundan kısa süre sonra peynir ve tereyağı gibi ürünler de piyasaya sürülmüştü. Kuruluş, tüm ekonomik olumsuzluklara rağmen faaliyete geçtiği ilk yılın ardından 1979'da 1 milyon lira kâr elde etmeyi başarmış, bu kârını 1981 yılında 3,8 milyon liraya kadar yükseltmişti. 1982 yılında Mis Süt'ün yüzde 60 hissesi Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. tarafından satın alınarak şirket Tarım Grubu'na bağlanmıştı.

Firmanın bu olumlu gidişinde, hiç kuşkusuz 1980'den sonra uygulanmaya başlayan istikrar önlemlerinin ve 24 Ocak Kararları ile gündeme gelen ihracat seferberliğinin de önemli rolü olmuştu. O sıralarda Mis Süt'te koordinatör olarak çalışan Cemil Atkay'ın girişimleriyle başlayan peynir ihracatı kısa sürede önemli miktarlara ulaşmış, böylece, bir bakıma 1981'de kurulacak olan Tekfen Dış Ticaret A.Ş.'nin de temelleri atılmıştı. Nihat Gökçü'ye göre o günlerde ihracat yapmak çok prestijli, ama bir o kadar da zor bir işti.

*İhracata yeni başladığımız zamanlardı, İran'dan bir Azeri geldi buraya. İran'ın en büyük peynir tüccarıydı. Danimarka'dan*

**T**ürkiye'de 24 Ocak Kararları ile gündeme gelen ihracat seferberliği, Mis Süt'ün de aralarında olduğu birçok firmaya yeni ufuklar kazandırdı. Ortadoğu ülkelerine peynir satmakla başlayan ihracat operasyonu firmanın cirosuna önemli bir katkı sağladığı gibi, 1981 yılında kurulan Tekfen Dış Ticaret A.Ş.'nin de temelini oluşturdu. Ancak Mis Süt, ihracat kavramıyla yeni tanışan tüm Türk firmaları gibi, bu dönemde deneyim eksikliğinden kaynaklanan birçok zorluğa göğüs germek zorunda kaldı.





ze bir teleks gönderdi, "Bütün sevkiyatları durdurun, başımız derde girecek" diye. Meğer yollar çok arzalı olduğu için tenekelere normal kapatma yapıyorduk; halbuki özel bir kapatma gerekiyormuş. Onun için özel bir makine bulduk, sipariş ettik, sorunu hallettik.

Cemil, ürettiğimiz peynirin ihracatı ile meşgul oldu ve bu işte çok başarılıydı. Fakat kendisini az kalsın orada kaybediyorduk, çünkü meraklı bir insandı aynı zamanda. Girmiş bir soğuk hava deposunun içine, ama kapıyı içeriden açamayınca dışarı çıkamamış. Ufak bir cama vurup bağıırırken tesadüfen birisi görüp çıkartmış.

büyük miktarda peynir getiriyordu, büyük soğuk hava depoları vardı. Türkiye'den de peynir almak istediğini, ancak hep aynı standartta peynire ihtiyacı olduğunu söyledi. Bu çok zordu, biz bununla epey uğraştık. Peyniri standart hale getirmek çok zor bir iş olmasına rağmen bu kaliteyi tutturduk. Adam da beğendi, ilk yüklemeyi yaptık; arkadan ikincisi yola çıktı. Cemil'i de Tahran'a gönderip işin teslimini yapmamızı istedik. Ama Cemil gider gitmez bi-

Dış ticareti öğrenmek kadar, süt üretimine has zorlukları öğrenip bunlarla baş etmek de zaman, çaba ve sabır gerektiriyordu. Özellikle ilk yıllarda, bu alandaki bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan problemler hayli sıkıntı yaratmıştı. Erhan Öner'e göre Necati Akçağlılar, baba mesleği peynircilik olduğundan bu işin zorluğunu çok iyi biliyordu:

Mis Süt işine girdiğimiz zaman Necati Bey konuya yabancı olmadığı için bizi zaman zaman uyarırdı. Sütçülüğün ilk senelerinde çok sıkıntı çektik. Necati Bey aileden mandracılığı ve peynirciliği bildiği için derdimizi iyi anlar, bu işin kolay olmadığını bilirdi.

Süt organik bir madde olduğundan, aynı lezzet, kalite ve standartlarda üretilmesi hem zor, hem de çok önemliydi. Sütün kalitesini belirleyen çok sayıda unsur vardı ve bu unsurların hepsini birden her an kontrol altında tutmak mümkün olamıyordu. Nihat Gökyiğit'in anılarında yer etmiş şu anı, işin zorluk derecesini açıkça gösteriyordu:

Bir pazar günü telefon geldi. Fabrikanın başındaki Erol, çok kötü bir haberi olduğunu, sütleri açtıklarında içinden yoğurt çıktığını söyledi. Yani kutunun üzerinde süt yazıyordu, ama içinden yoğurt çıkıyordu. Her türlü araştırmayı yaptık ama sebebini bulamadık; ne UHT'de arıza bulabildik, ne aseptik tankta, ne eşanjör-



# Tekfen Dış Ticaret A.Ş.

24 Ocak 1980'de DPT Müsteşarı Turgut Özal tarafından hazırlanan ve Başbakan Demirel tarafından açıklanan ekonomik istikrar programı, Türkiye'de yeni bir dönemin başlangıcını ifade ediyordu. Yıllardan beri izlenen popülist ekonomi politikaları nedeniyle özellikle 1977'den sonra son derece kötü bir seyir izleyen Türkiye ekonomisi, iktisadi işleyiş mekanizmalarında köklü değişiklikler yapılmasını gerektiriyordu. Ancak 1977-1980 yılları arasında işbaşına gelen hiçbir hükümet bu değişiklikleri yapacak cesareti gösterememişti; herkes sığ tedbirlerle günü kurtarma gayretine girişmişti.

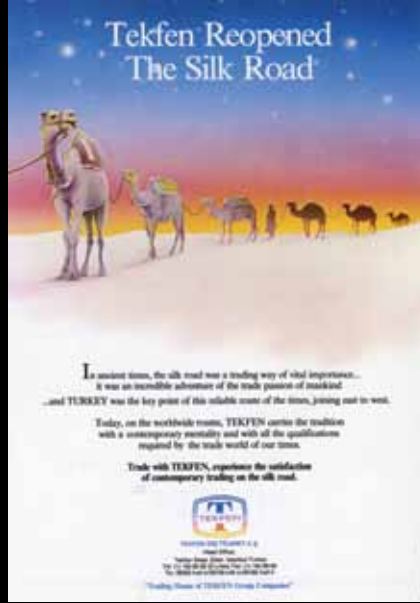
Oysa 24 Ocak Kararları, iki boyutta radikal değişiklikler öneriyordu. Bunların birincisi ihracata yönelik bir gelişme stratejisini başlatmak, ikincisi ise liberalleşme yoluyla dışa yönelik gelişmeyi sürdürülebilir hale getirmektir. Her koşulda, yeni program ekonominin kurtuluşunu Türk iş dünyasının dışa açılmasında ve global ekonomi ile bütünleşmesinde görmekteydi. Turgut Özal'ın başbakan olmasından sonra da kararlı bir biçimde sürdürülen bu politika, 1980'li yıllarda Türkiye'de gerçek bir ihracat patlamasına yol açacak ve ihracat teşviklerinden yararlanmak isteyen Türk sanayicisini başarılı bir şekilde bu alana yönlendirecekti.

Tekfen bünyesinde bu gelişmelere ilk ayak uyduran şirket, ürünleri itibarıyla ihracata yatkın bir yapısı olan Mis Süt olacaktır. İran'a peynir göndermekle başlayan ihracat faaliyetleri, o sıralarda Mis Süt'te koordinatör olarak çalışan Cemil Atkay'ın girişimleriyle giderek genişleyecek ve 1981 yılında önemli bir hacme ulaşacaktı. Bunun üzerine, Tekfen dışında başka firmaların ürünlerini de yurtdışına pazarlamak ve bu sayede yüksek ihracat yapan kuruluşlara sağlanan ek teşviklerden yararlanmak üzere 1981 yılının Ağustos ayında Tekfen Dış Ticaret A.Ş. kurulacak ve şirketin başına da, Nihat Gökyiğit'e göre Mis Süt'te bu alandaki başarısını kanıtlamış olan Cemil Atkay getirilecekti:

*İhracata beyaz peynir ile başladık, fakat o sıralarda bir ihracat dalgası başladı. İhracat bir onur getiriyordu insanlara. Bir zamanlar sanayicilik yapmak büyük bir hizmet olarak görülürdü; çok makbul bir insandı sanayici. Sonra ihracat bunun yerini almaya başladı. Büyük teşvikler de geldi Özal zamanında. Hatta dedi ki Özal, "Döviz getir de bana, hangi fiyattan ne istersen sat, beni ilgilendirmez." İşte o arada naylon ihracatçılar ortaya çıktı. Özal'ın bu teşviki çok cesurcaydı, ama bazı sıkıntılar da doğurdu. O devirde biz de hemen ihracat şirketini kurduk, başına da*

*Cemil Atkay'ı getirdik. Baktık ki peyniri güzel satıyor, her şeyi satabileceğini düşündük. Dolayısıyla Cemil, Mis Süt'ün koordinatörlüğünden Tekfen Dış Ticaret'in müdürlüğüne geçti.*

Tekfen Dış Ticaret, 1981'de kurulduktan sonra ilk tam faaliyet yılı olan 1982'de 22 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirdi ve bundan sonraki yıllarda hızlı bir büyüme trendi sergileyerek 1987'de 380 milyon dolarlık ihracatla Türkiye'nin ihracat şampiyonu oldu. Bu sırada firma 50'ye yakın ülkede faaliyet gösteriyor, 11 ülkede daimi ofis bulunduruyor, pek çok farklı sektörde üretim yapan 200'ün üzerinde Türk sanayi kuruluşunun yurtdışındaki temsilciliğini yapıyordu. İhracatı gerçekleştirilen ürünler ampulden gübreyle, demir-çelik ürünlerinden elektrik kablolarına, tahıldan baharata, tekstil ürünlerinden deterjana kadar büyük bir çeşitlilik gösteriyordu. Bu dönemde ihracat yapılan ülkelerin başında Suudi Arabistan, Yemen, Kuveyt, İran, Mısır, Libya, Irak, Cezayir, Yugoslavya, Fransa, İngiltere, İsviçre, ABD ve Sovyetler Birliği geliyordu. Ancak 1991'de Körfez Savaşı'nın patlak vermesi ve hemen ardından Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla, dış ticaretin ağırlığı Ortadoğu ülkelerinden Uzakdoğu'ya ve Orta Asya'ya kayacaktı.



Tekfen Dış Ticaret A.Ş.'nin sadece 6 yıl gibi kısa bir zamanda bu başarıya ulaşması elbette kolay olmamıştı. Şirkete 1982 yılında tatbikat şefi olarak katılan Mete Paksoylu'ya göre, ihracat seferberliğinin yeni başladığı o yıllarda, devletin kendisi de dahil olmak üzere, Türkiye'de nasıl ihracat yapılacağını henüz kimse tam anlamıyla bilmiyordu:

*İhracatta bilinmeyen çok şey vardı. İhracat, mevzuat bilinmiyordu. Tabii ki bunun getirdiği ciddi zorluklar vardı. Bizler ihracatı yaparak öğrenirken, devlette, gümrükte de herkes aynı şekilde öğreniyordu; çünkü bir uygulama gerekiyordu. Bu uygulamanın arkasında da bir ciddiyet olması gerekiyordu. Ama bir yandan da ihracat seferberliği vardı, ihracat yoğun bir biçimde teşvik ediliyordu. Hatta devletin verdiği birtakım sübvansiyonlar, vergi iadeleri, barajları geçmenin verdiği avantajlar yıllar geçtikten sonra çok daha büyük avantajlara dönüştürüldü.*

Tekfen Dış Ticaret A.Ş.'nin en önemli avantajlarından biri, devlet tarafından "dış ticaret sermaye şirketi" haline getirilmesine izin verilen dört firmadan biri olmasıydı:

*Dış ticaret yapan şirket sayısı azdı. Daha sonra da bunlardan bazıları sermaye şirketlerine dönüştü. Şirket sayısı dörde indi.*



Nihat Gökyiğit (ortada), Erhan Öner (solda) ve Cemil Atkay (sağda) ihracat olasılıklarını araştırmak üzere 1980'lerin başlarında Moskova'da.

Devlet bu işin takibini ve organizasyonunu sağlıklı yapamaya-çağı için, bu konuda uzmanlaşmış şirketlerin kimler olduğunu bilmek istiyordu. Bu yüzden Tekfen, Enka ve Ram gibi şirketleri belirledi. Böylece dört şirkete dış ticaret sermaye şirketi unvanı verilerek kredi kullanma avantajları, sübvansiyonlar sağlandı. Dış ticaret sermaye şirketi olmanın o zamanlar en büyük avantajlarından biri, uygun şartlarda bankalardan kredi kullanma şansıydı. 300 milyon dolar civarında olan ihracatımızın karşılığında, bizim kullandığımız döviz kredisi çok daha düşük faizli olabiliyordu.

Tekfen Dış Ticaret'in hızla büyümesini sağlayan faktörlerden bir diğeri de, firmanın genel müdürlüğüne atanan Cemil Atkay'ın bu işe yatkınlığı ve çalışma disipliniydi:

Genel müdürümüz hakikaten çok başarılıydı; bu işe çok yatkındı. Özellikle satışla ilgili kararlarda çok ataktı ve çok iyi bir kadroya sahipti. Pazarla ilgili olarak da deneyimli, özverili, çalışkan, genel müdüre ayak uydurabilecek 300 kişilik bir kadromuz vardı. Cemil Atkay her saat şirketteydi. Bizler akşamları saat sekizde eve gidemezdik. "Niye gidiyorsun? Bu saatte gidilir mi? Bu akşam bende kal" derdi. Gitsek, onda kalsak, yine iş konuşurduk sabaha kadar.

Cemil Atkay, ne yazık ki 5 Ocak 1990 tarihinde, bir iş seyahatine çıkacağı sırada, havaalanı yolunda meydana gelen bir trafik kazasında hayatını kaybetti:

Cemil Bey şirketten gittiği zaman çok tedirgin olurdu. O gün herkesi tek tek dolaşır, ne yapacağını anlatıp vedalaştı ve gitti. Çok da ani bir kar yağışı olmuştu. O karla birlikte uçak kalkmamış, daha doğrusu iki saat rötör yapmış. Cemil Bey de rötarda havaalanında beklememiş, "Ben şirkete döneyim, biraz daha işimi toparlayayım" düşüncesiyle geriye dönüş yapmış. Şirkete dönse, belki 15-20 dakika kalabilecek, çünkü tekrar havaalanına gitmesi gerekecek. Dönüş yolunda, daha oradan buraya gelemeden, çok sebepsiz bir şekilde hayatını kaybetti.

Tekfen Dış Ticaret A.Ş. gibi, uluslararası ticaret alanında faaliyet göstermek üzere kurulan bir diğer şirket ise, merkezi New York'ta bulunan Fentex International Corp. idi. 1987 yılında kurulan şirket, Tekfen Dış Ticaret ile irtibat halinde Türkiye'den ABD'ye ya-

pılan ihracatları takip ediyor, ayrıca Fransa'dan aldığı bakır tellerin ABD pazarında, Brezilya'dan aldığı saç plakaların da Avrupa ve Kuzey Afrika ülkelerinde satışını gerçekleştiriyordu. Ne var ki bu şirket, Erhan Öner'e göre, ekonomik olarak Tekfen'e beklenen faydayı sağlayamadığı için, 2006 yılında faaliyetlerini durduracaktı:

Fentex adlı şirketimizin ekonomik olarak bize pek bir faydası olmadı. Tam tersine, yaptıkları hatalar dolayısıyla kayıplarımız oldu bazı seneler. Şu anda bu şirketi kapadık. Onca seneden sonra dedik ki, bu aktiviteyi, bu kadar büyük işlerimizin arasında sürdürmemize lüzum yoktur. Böylece aktivitesini durdurduk. İşte bunlar bazı hatalarımızdır diyelim. Aslında hata olarak da görmüyorum, ama iş bittikten sonra geriye doğru baktığımızda keşke yapmasaydık dediğimiz işlerdi bunlar. Ama başlarken bunu görme imkânınız yok maalesef.

Dış ticaret şirketleri, 2000'li yıllara doğru ihracat olanaklarının büyük artış göstermesi ve ihracat prosedürlerinin kolaylaşarak firmaların kendi ihracatlarını kendi başlarına yapabilir hale gelmeleriyle, ciddi bir kabuk değiştirme sürecine girdiler. Bu dönemde çoğu ihracat şirketi faaliyetlerine son verirken, bazıları da kendilerine yeni çalışma alanları yaratarak buralarda varlıklarını korumaya çalıştılar. Kurulduğu günden 2000'li yıllara kadar yaptığı ihracat tutarı 4 milyar dolara ulaşan Tekfen Dış Ticaret de, bu değişimden nasibini alarak önemli bir küçülme sürecine girdi. 2006 yılındaki bir değişiklikte faaliyetlerini Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş. altında sürdürmeye başlayan ihracat birimi, bugün çoğunlukla Ortadoğu ülkeleriyle sınırlı miktarda ticaret gerçekleştirirken, esas olarak Tekfen Holding'in Özbekistan'daki Papfen J.S.C. iplik fabrikasından temin edilen ürünlerin Tekfen Mersin Serbest Bölgesi üzerinden yurtiçindeki ve yurtdışındaki müşterilere ulaştırılmasını sağlıyor.

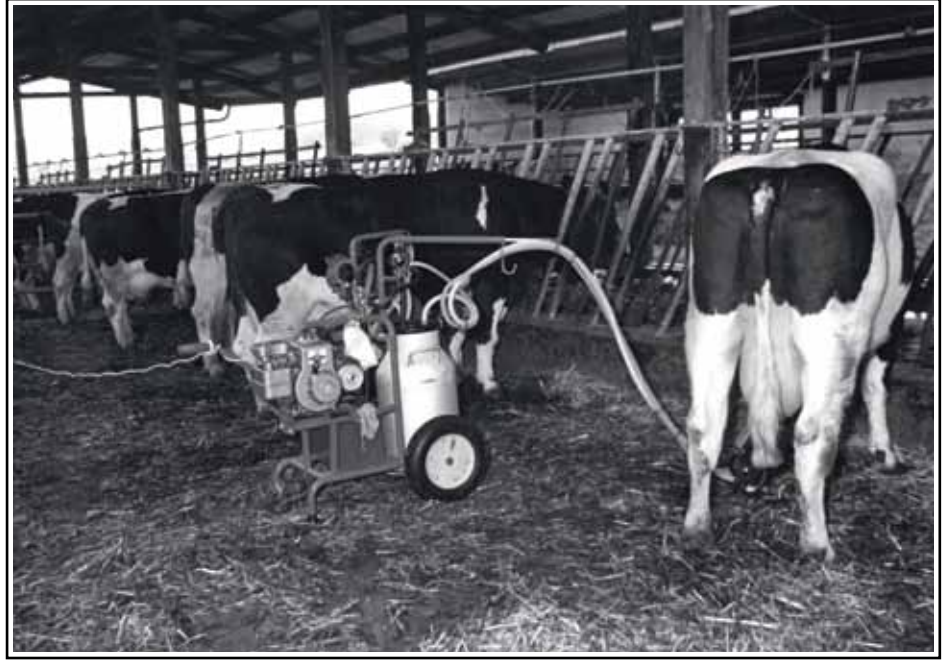






leri Burdur'da toplayacak ve burayı büyük bir süt toplama merkezi haline getirerek kapasitesini önemli ölçüde arttıracaktı. Ayrıca bir yurtdışı yatırımı olarak UHT süt, meyve suları ve tereyağı üretimi yapmak üzere Kazakistan'ın en büyük süt üreticisi olan Kustanay Moloko firması ile Kosmis adında ortak bir tesis inşa edilecekti. Yine aynı yıl dünya gıda devi Nestlé'nin firmaya yüzde 25 oranında ortak olması ise, Mis Süt'ün geleceğini şekillendiren en önemli dönemeçlerden biri olacaktı. Nihat Gökyiğit, Nestlé ortaklığına nasıl karar verildiğini şöyle açıklıyor:

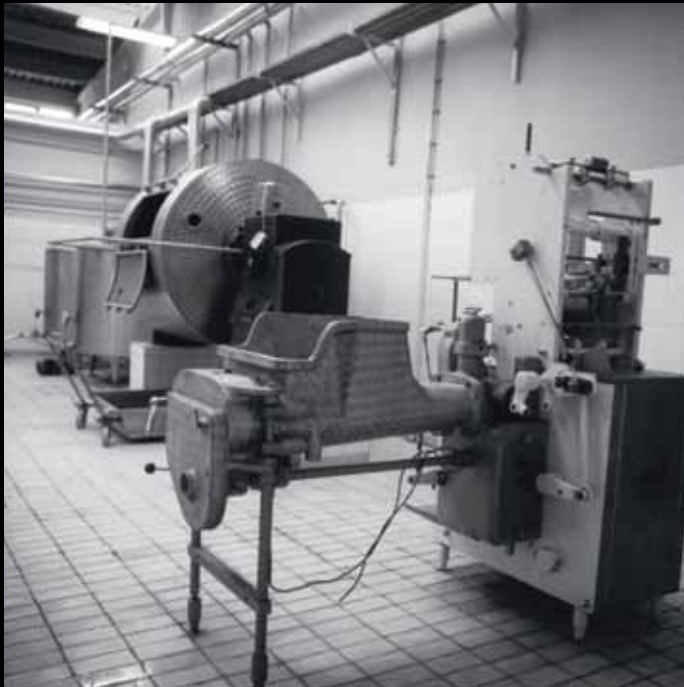
*Mis Süt'ten esasında çok çekmiştik başlarda; arızalar, büyük zararlar, pazarda mücadele... Fakat artık tam düze çıkmıştık ve iki büyük üreticiydik; Pmar'la birincilik ve ikincilikte yer değiştireyorduk. Ama ilave yatırımlar yapmak, işi büyütmek gerekiyordu. Dış pazarlara açılmak istiyorduk. Süt ve yoğurt gibi gıda maddelerinde uluslararası pazara açılmak kolay bir iş değil; ancak yanınızda büyük bir firma olursa bu pazarlara girebilirsiniz. İkincisi, gelişmiş teknolojiye uygun farklı ürünler yapabilmek için yeterli araştırma imkânımız yoktu. Sonuçta yabancı bir ortak bulalım, bu işi kendi imkânlarımızla*



*büyütmeye çalışmak yerine bir ortakla büyütelim dedik.*

Yabancı ortak arayışları çerçevesinde yapılan görüşmeler sırasında Danone ve Nestlé alternatifleri öne çıkmış, sonunda tercih daha cazip bir teklif sunan Nestlé yönünde kullanılmıştı. Bu ortaklık, Mis

Süt'ün yatırımcıları tarafından önemli bir fırsat olarak sevinçle karşılanmıştı. Diğer yandan piyasa ve marka penetrasyonu üst seviyede olan Mis Süt'le yaptığı ortaklık, 50 milyar dolara ulaşan yıllık cirosuyla dünyanın en büyük gıda şirketlerinden biri olan Nestlé'ye de Türkiye'deki etkinliğini artırması bakımından önemli bir fırsat





sunuyordu. Çünkü 1980'lere kadar Türkiye gıda piyasasında önemli bir yere sahip olmayan şirket, bu tarihten sonra Nesquik ve çocuk mamaları ithal etmeye başlamış, 1994 yılında da hazır kahve üretimine girerek Nescafé'yi Türkiye piyasasına sürmüştü. Mis Süt ortaklığıyla Nestlé, 1995 yılında iç piyasaya güçlü bir giriş yapmıştı.

Ancak başlangıçta her iki tarafın da yararına görünen bu işbirliği, Tekfen'in lehine gelişmeyecekti. Firmalar arasında yapılan anlaşmaya göre Nestlé, ortaklık payını kademeli olarak yükseltme opsiyonuna sahipti. O günlerde Feyyaz Berker'in görüşüne göre bu, Mis Süt'ün "istikbalini sağlama alan" bir anlaşmaydı, çünkü tüm dünyada

gıda teknolojilerinin hızlı gelişimi karşısında Nestlé gibi şirketlerin elindeki araştırma teknolojilerine sahip olmayan işletmelerin rekabeti devam ettirmesi mümkün değildi.<sup>4</sup>

Anlaşmaya uygun olarak Nestlé hisselerini 1996'da yüzde 34'e, 1998'de ise yüzde 60'a çıkardı ve yönetimde çoğunluğu elde etti. Ancak bu andan itibaren sorunlar baş göstermeye başladı. Nestlé, büyük ortak olarak şirketin yönetim kadrolarını değiştirdi; çoğu yabancı pek çok yeni eleman istihdam etti. Bu elemanların Türkiye pazarını tanımamaları şirket kârlılığının hızla düşmesine, hatta zarara dönüşmesine yol açtı. Bunun üzerine Nestlé, zararı kapatmak için sermaye artırım talebinde bulundu. Yıllardan beri yüksek kârlılıkla kesintisiz bir büyüme gösteren ve piyasa liderliğini yakalayan firmanın bu kötü gidişi Tekfen tarafında rahatsızlıklara yol açıyorsa da, küçük ortak olarak elinin kolunun bağlı olması ona fazla seçenek bırakmıyordu. Ayrıca pazardaki yoğun rekabet ve fiyat baskısı, bozulan dengelerin yeniden kurulmasını gün geçtikçe daha da güçleştiriyordu. Bu noktada izlenecek en doğru yol, kalan hisseleri de devredip bu işten çıkmak gibi görünüyordu. Nitekim 2000 yılında Mis Süt'ün tamamının Nestlé'ye

**M**is Süt 1990'ların başında yakaladığı ivmeyle Antalya'daki Ant Süt fabrikasına ortak olmuş, ayrıca Gülüm Süt markasıyla piyasada kendisiyle rekabet eden Disütaş firmasının İstanbul'daki tesislerini (yandaki resim) satın alarak üretim kapasitesini günde 1000 tonun üzerine çıkartmıştı. 1995 yılında SEK'in satışa sunulan 32 işletmesinden 4'ünü satın alan Mis Süt, 1990'ların sonlarına doğru pazar liderliğini ele geçirecekti.



devredilmesiyle, Tekfen'in süt serüveni de sona erecekti.

Nihat Gökyiğit, süt sektöründe rekabetin artık dayanması güç bir noktaya geldiği ve birbiri ardına gelen ekonomik krizlerin birçok işletme gibi Tekfen'i de kârlı olmayan işlerden çıkmaya zorladığı bir dönemde Mis Süt'ü bırakmanın çok zor, ama kaçınılmaz bir karar olduğunu söylüyor:

*Son ekonomik krizde biraz dağılmıştık ve esas işimiz inşaat olduğu için onu merkez olarak gördük. O arada tabii çok büyük duygusallık ile yarattığımız Mis Süt'ten çıkmamız ve ampul imalatını durdurmamız söz konusuydu. Mis Süt'te çok emeğim olmuştu, adeta bir yavrum gibiydi. Bunun için ben biraz mukavemet ettim kendi içimizde, ama tabii sonunda karara iştirak ettim. "Artık duygusal davranmayalım, esas işimize dönelim" dedik. Ondan evvel yeni işler geldiği zaman, hemen "Bunu nasıl yaparız?" diye düşünmeye başlıyorduk. Şimdi ise diyoruz ki, "Bizden sonra bu müessese nasıl yaşar?" Bu düşünce meşgul ediyor bizi daha çok.*

Feyyaz Berker ise, Mis Süt'ten çıkılmasını doğru ve zamanlaması iyi yapılmış bir hamle olarak görüyor:



*Onu da en iyi fiyattan, en iyi zamanda sattık bana göre. Tabii neyin iyi zamanda satıldığı, neyin iyi zamanda yapıldığı aradan bir süre geçtikten sonra anlaşılıyor; o gün tam anlamıyorsunuz. Bir işadamı karar verirken duygusal davranmaz, işini akılla kurar. Zamanında kurmalı ve zamanında satabilmelidir. Teknoloji o kadar süratle değişmeye başladı ki, bu değişimle birlikte verimlilik gibi mefhumlar*

*Türkiye'de yeni yeni anlaşılıyor. Bir sene içinde, yaptığınız iş demode olabiliyor.*

Büyük emeklerle kurulan Mis Süt'ün 2000 yılında Nestlé'ye devredilmesi, Erhan Öner'e göre, üzücü bir gelişmeydi. Ancak ondan daha üzücü olanı, sıfırdan yaratılmış Mis Süt markasının, 2003 yılında tesisleri ve markayı Nestlé'den satın alan Danone tarafından tümüyle yok edilmesi idi. Bu gelişme, aynı zamanda tuhaf bir ironiyi de içinde barındırıyordu:

*Ne rastlantıdır ki, Mis Süt'e bir ortak aradığımız zaman, oluşturduğumuz kısa listede kafamıza en fazla yatan Danone, ikincisi Nestlé idi. Her ikisi ile de görüşmeleri sürdürdük, ama gönlümüz hep Danone'den tarafa idi. Çünkü Danone şahıs işletmesinden büyüyen bir firma. Halbuki Nestlé, "corporate" olarak büyümüş bir şirket. Dolayısıyla Danone ile kafalarımızın daha iyi uyuşacağını düşünüyorduk. Fakat iş fiyat meselesine geldiğinde, Danone'nin verdiği fiyat Nestlé'nin yarısı çıktı. O yüzden Danone'ye dedik ki, "Kusura bakma. Biz seninle devam edemeyiz bu şartlarda. Çünkü, tespit edilen değer çok düşük." Ve biz Nestlé ile anlaştık. İşte, biz Nestlé ile yollarımızı ayırıp bütün hisselerimizi devrettikten sonra, onlar da bu işten çıkmaya ve Mis Süt'ü Danone'ye satmaya karar verdiler. Yani, eninde sonunda, fabrika Danone'ye gitti.*







# 22. yıl

# B

ugün, toplam bedeli 1,7 milyar dolara ulaşan portföyünün çok önemli bir kısmını Türkiye dışındaki işlerin oluşturduğu Tekfen'in yurtdışındaki ilk projesi, 1978-1981 yılları arasında Sangamo Group ile birlikte Kuveyt'te gerçekleştirdiği 10,2 km uzunluğundaki Fahaaheel Otoyolu idi. Tekfen'in payı itibariyle yaklaşık 31,6 milyon dolar değerindeki bu proje, rakamsal olarak bugün olduğu gibi o günlerde de belki çok büyük bir değere sahip değildi. Ancak bu proje, dışa açılma sürecindeki ilk basamak olarak Tekfen'in tarihindeki belki de en önemli adımlardan biri, dünyaya açılışın bir simgesi idi.

Projeyi Tekfen'le ortak gerçekleştirmeyi teklif eden Sangamo Group, Amerika'da otoyol ve köprü projeleri gerçekleştiren bir inşaat şirketi idi. Şirketin sahibi Alpaslan Reyhan, Necati Akçağlılar'ın Amerika'da, Illinois Üniversitesi'ndeki öğrencilik yıllarından bir arkadaşıydı. Alpaslan Reyhan Ankara'da doğmuş, 1939 yılında Galatasaray Lisesi'nde okuduğu sırada Erzincan depreminde ailesini kaybetmesi üzerine Amerika'ya giderek mimarlık öğrenimine başlamıştı. Bu sırada, kendisiyle aynı evde oda kiralayan Necati Akçağlılar'la tanışmış ve onunla yakın arkadaş olmuştu.

Necati Akçağlılar'ın Türkiye'ye dönmesinden sonra Alpaslan Reyhan Amerika'da

**Dünyaya açılan bir yol**





Nihat Cökyiğit

**D**ünyaya açılmak üzere dış ticaret şirketini kurmamızdan evvel inşaat şirketimizin dışa açılma gayretleri başlamıştı. Mesela Kuveyt'teki ilk işimiz, bir otoyol inşaatıydı. Biz gittiğimiz zaman, Türk firmaları henüz yeni gidiyordu yurtdışına. İlk olarak STFA Libya'ya gitmişti. Biz Kuveyt'e gittiğimiz zaman orada Güney Koreliler hâkimdi. İlk defa Batı'dan iş almaya başlamışlardı ve çok fiyat kırıyorlardı. Yatakhane de bir yatağı üç vardiya kullanıyor, "Sekiz saat yatacaksın burada. Çarşafın şu, değiştir, yat kalk, yemek şu, işte fazla mesai" diyorlardı. Yani yatak masrafını bile üçte bire indirerek girmişler oraya ve bundan dolayı da büyük para kazanmışlar.

## Kuveyt'teki ilk işimiz, bir otoyol inşaatıydı. Biz gittiğimiz zaman, Türk firmaları henüz yeni gidiyordu yurtdışına.

kalmış ve bir süre sonra da eşinin babasına ait olan Sangamo adlı inşaat şirketinin başına geçmişti. Şirket onun yönetimi altında giderek büyümüş, deniz aşırı işler almaya başlamıştı. Bu arada "Allan" adını alan Alpaslan Reyhan, Kuveyt'teki otoyol işini nasıl bulduğunu ve yıllar sonra Necati Akçağlılar'la yeniden nasıl bir araya geldiklerini şöyle anlatıyor:

*Bizim şirket epeyce büyümüştü. Ama sonra Amerika'daki yol işleri azalmaya başladı. O zaman Ortadoğu'dan, Suudi Arabistan'dan işler gelmeye başladı. Bizim şirkette iyi çocuklar vardı. Bunları çıkarmaya lüzum yok, çalışmak için yurtdışına gidelim diye düşündüm. Suudi Arabistan'a gittim iki üç kere, ama hoşuma gitmedi. Bir gün bir arkadaş dedi ki "Kuveyt'e geç, orası daha iyidir." Peki dedim, Kuveyt'in programına baktım, fena değildi. Necati ile konuşuyorduk ara sıra. O da bakıyordu bir yerde çalışmaya. Bir iş geldi Kuveyt'ten. Onun üzerine Necati ile konuştuk, "Beraber yapalım mı?" dedim, "Peki" dedi. Konuştuk ne yapacağımızı. Türkiye'den mühendisler yolladı, işçiler yolladı, programı öyle yaptık.*

Kuveyt'teki işe Sangamo ve Tekfen'in yanı sıra iki Amerikan şirketi daha eşit şekilde ortak olmuştu. O günlerde projede Tekfen'i

genç bir mühendis olarak temsil eden Murat Gigin'e göre Amerikan şirketlerinin yanlarına bir de Türk ortak istemelerinin nedeni, bu uzak coğrafyada daha önce hiç iş yapmamış olmalarıydı:

*Günay Bey artık resmen şantiyeye gideceğim gün elimi sıktı, "Bizi mahcup etme orada" dedi. Allan Reyhan ile tanıştık. Amerikalılar proje müdürlüğünü yapacaklar, diğer her türlü işçi Türkiye'den gelecek, işçi Türk olduğu için mühendis de Türk olacak, ama şantiye şefleri, proje müdürleri, teknik ofis müdürleri Amerikalı olacaktı. Önce ben gittim, birkaç ay sonra Ayhan İzmirli adında ikinci bir mühendis arkadaş daha geldi; ardından üçüncüsü, dördüncüsü. Tabii orada ciddi bir kültür şoku yaşıyorduk. Mühendis kesimi arasında lisan konuşan kimse yoktu; yurtdışı tecrübesi diye bir şey hiç yoktu. Yurtdışına nasıl adam gönderileceği, nasıl gönderilmeyeceği gibi konularda tekerleği yeniden keşfettik. Çünkü bu konularda hiçbir uzmanlık yoktu Tekfen'in içinde. Tekfen için de böyle bir ortaklıkla oraya gitmek büyük bir şans oldu, çünkü orada daha önce yurtdışında iş yapmış müteahhitlerle beraber olduk.*

Yurtdışı tecrübesinin eksikliği, o yıllarda sadece Tekfen'e has bir durum değildi. 1960'lı yılların sonlarına doğru Türkiye'deki iş imkânlarının azalması nedeniyle Türk müteahhitlerinin uluslararası ihalelere katılması çeşitli platformlarda tartışıldıysa da, 1970'lerin başlarında pek çok firma için bu olasılık henüz ütöpik bir düşünce olmanın ötesine geçmiş değildi. Ne var ki, Türk müteahhitlerinin yurtdışında iş bulma olasılığının pek zayıf olduğu yönündeki genel görüşe rağmen, her ikisi de 60'lı yaşlarını sürmekte olan iki dost, Sezai Türkeş ve Fevzi Akkaya, 1973 başlarında Libya'da ilk Türk şantiyesini kuracak ve böylece bu düşüncenin bir hayal olmadığını herkese gösterecekti. Libya sonraki yıllarda, aynı anda 100'ün üzerinde Türk müteahhitin iş yaptığı ve 125 bin Türk işçisinin çalıştığı büyük bir şantiyeye dönüşerek, Türk inşaat sektörünün bir bakıma staj yeri haline gelecekti.<sup>1</sup>

STFA'dan sonra, bir ortaklık şeklinde bile olsa, yurtdışında ana müteahhit olarak



iş alan ilk firmalardan biri de Tekfen'di. Daha önce hiçbir yurtdışı tecrübesi olmasına karşın çoğunluğunu Amerikan şirketlerinin oluşturduğu bir konsorsiyumda yer alması, Tekfen'in Kuveyt'teki otoyol projesine zorlanmadan kabul edilmesini sağlamıştı. Ancak Murat Gigin'e göre, projenin yabancı ortakları arasında işin henüz başındayken çıkan anlaşmazlıklar, projeyi süre olarak sıkıntıya soktuğu gibi, Tekfen'in omuzlarına da beklediğinden daha fazla yük binmesine yol açacaktı:

*Bu tarihlerde Tekfen henüz büyükçe bir taşerondur. Benim yurtdışında çalışmışlığım vardı, ama Anglosakson ve Frankofon tecrübesinin çok dışındaydı Amerikalılarla çalışmak. Düşündüklerini söylüyorlardı; hiçbir kibarlık endişeleri yoktu; ilişkiler kolay değildi, sıkıntılıydı. İşin ilk başlarında şantiyede bir karışıklık vardı; kimin ne yapacağı belli değildi. Bir arada çalışmamış dört müteahhit, ilk defa yurtdışında böyle bir iş yapıyordu. Diğer iki ortak, Sangamo'nun dışında, birkaç adam verdiler, onun dışında başka bir şey vermeyeceklerini söylediler. Bir tane si makine gönderdi. Ama olay Alpaslan Reyhan ile Tekfen'in üzerine kaldı.*

Tekfen, programa uygun olarak şantiyeye büyük miktarda işçi sevk ettiği halde, Kuveyt hükümeti yer teslimi yapamadığından gelen işçiler atıl vaziyette bekletiliyordu.



*İşçiler gelip kampta kalıyordu; odalarda, kampta büyük problemler vardı. Güya Türk işçisini biz yönetecektik, ama kamp idaresini bilmiyorduk. Dolayısıyla benim oradaki rolüm tercümanlıktan kamp amirliğine, hatta ölçü yapacak kimse olmadığundan alet operatörlüğüne kadar uzanıyordu. Yine de genç bir mühendis için büyük bir şanstı bu; koyun olmayan*

*yerde keçiye Abdurrahman Çelebi derler, böyle bir olaydı.*

Aylar geçtiği halde işe bir türlü başlanamaması, müteahhitlerle Kuveyt hükümeti arasında da gerginliğe yol açmıştı. Sangamo'nun Kuveyt'e proje yöneticisi olarak atanan genel müdürünün belediye ile münakaşalı bir görüşmeden geri döner-



**K**uveyt'teki 10 km uzunluğundaki Fahaheel Otoyolu, Tekfen'in yurtdışında gerçekleştirdiği ilk proje olarak özel bir öneme sahiptir. Özellikle 1980 sonrasında Tekfen'in Ortadoğu ülkelerinde imzaladığı çok sayıda anlaşma, şirketin dışı açılımında bir basamak görevi görmüştür.

Solda, otoyol olmadan önceki haliyle Fahaheel Caddesi.

Üstte, projede Tekfen'i temsil etmek üzere Kuveyt'e atanan Murat Gigin, köprü inşaatını denetlerken.



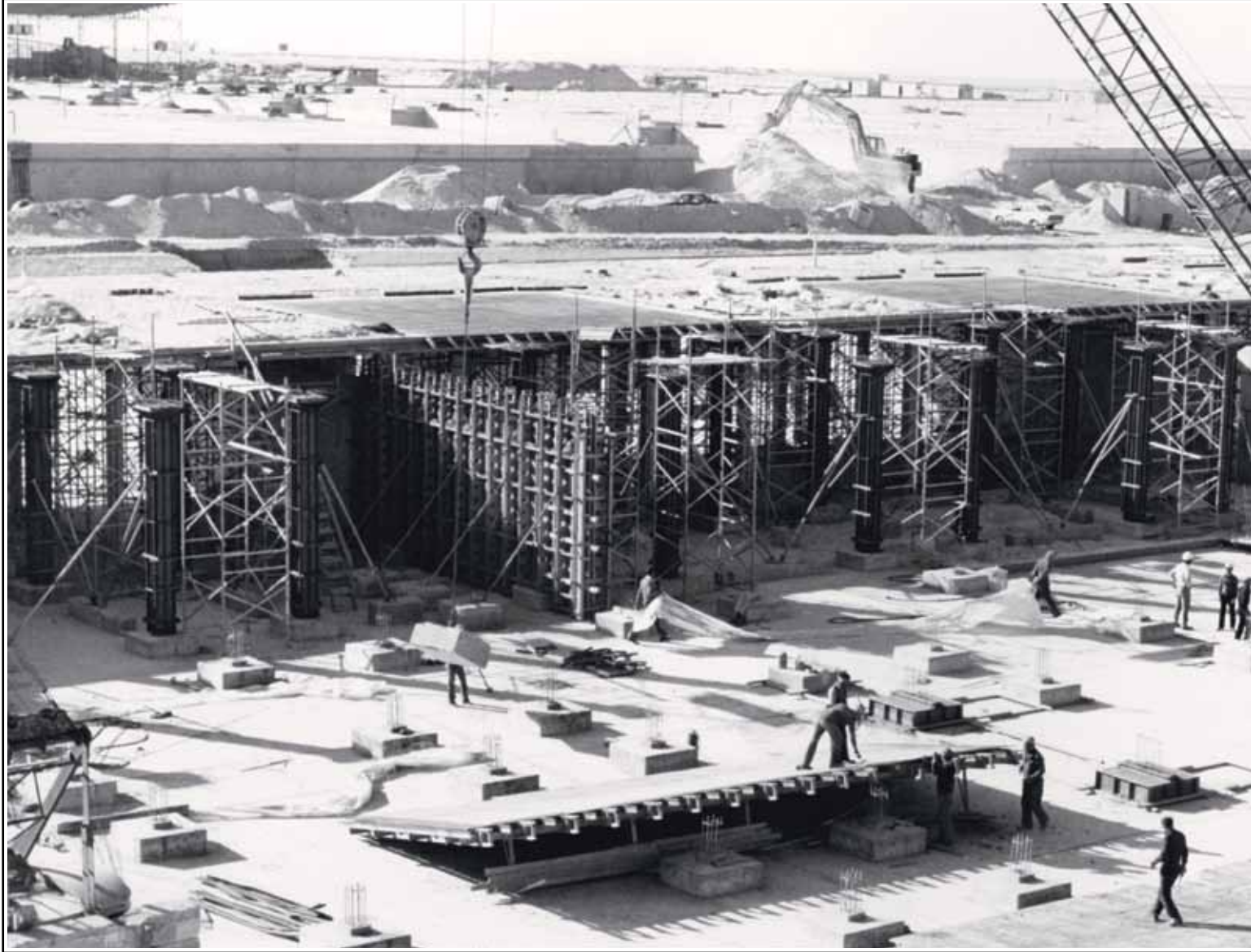
ken fenalaşıp hastanenin kapısında kalp krizinden ölmesi, tüm sorunların üzerine tuz biber ekmişti. Bu olaydan sonra birçok mühendis gece bavulunu toplayıp gitmiş, şantiyede Alpaslan Reyhan ile Murat Gigin'den başka kimse kalmamıştı:

*İş bir türlü başlayamıyordu. Şantiyeye Lübnanlı bir proje müdürü bulundu. Çalıştığımız ajans, belediye ile ilişkileri çözeceğini, iyi bir proje müdürü olduğunu söyledikleri John Şehade adlı birini önerdi. Mr. Şehade tam bir Lübnan beyefendisiydi. O, şantiyeye takım elbise, rügan ayakkabılar, ipek gömlek, ipek kravatla, Allan Reyhan ise çizmelerle geliyordu. Sonunda tabii o bey de dayanamadı, bir ay*

*çinde ayrıldı. "Tamam, sizin aradığınız adamı biliyoruz" deyip, bu kez Amerikan pasaportu olan bir Filistinliyi proje müdürü olarak getirdiler. O günden bugüne kadar tanıdığım ağız en bozuk Arap-Amerikalıydı. İngilizce hâkimiyeti herhalde 100 kelimeyle sınırlıydı; o 100 kelimenin de 75'i küfürdü. İnanılmaz bir adamdı.*

Kısaca J.J. diye çağrılan yeni proje müdürü, Sangamo'nun da Tekfen'in de alışık olduğu tarzda iş yapan biri olmamasına rağmen, sırf Kuveyt emiri yolunu değiştirmek zorunda kalacak diye kimsenin başlamaya cesaret edemediği inşaatı tümüyle kendine mahsus, ancak bir o kadar da riskli bir yöntemle başlatmayı başarmıştı:

*J.J., tam Alpaslan Bey'in aradığı kişiydi; proje müdürüydü, ama şantiye şefiydi. Bir kazak, kazağın üstünde önü açık bir gömlek, gömleğin üstünde bir kolsuz ceket, şalvar tipi bir blucin ve fevkalade aşınmış şantiye çizmeleri... Sabahleyin altı buçuk civarı şantiyedeydik. Benim ofisim de üç prefabrikten birindeydi. Karşıda, yapacağımız yol görünüyordu. Bir asfalt yol vardı, onu otoyola çevirecektik. Baktım, J.J. dozer operatörü ile bir şey konuşuyor, sonra dozerin üstüne bindi. Bir şeyler olduğunu anladım. Dozerle yolun kenarına geldi, o arada arka arkaya beş-altı araba birbirine girdi. Büyük bir telaşa bakıyorduk. Koştum hemen, "Ne yapıyorsunuz!" dedim, "Sen aldrma, ofisine git!" dedi bana*



Vehbi Bey: “Türkiye’de bunun örneği yoktur. İki ortak bile geçinmiyor, üç ortak hep bir arada, nasıl ahenk içinde bir arada kalabiliyorlar?”

gayet küfürbaz bir şekilde. Dozerin üstüne, koltuğun üstüne çıkmış, bir İngilizce, bir Arapça, “Polis istiyorum, ben sabotörüm, Kuveyt’i sabote etmeye geldim!” diye bağırıyordu. Polisler geldiler; düşünün, mutlak hükümdarın polisleri bunlar! Bu kez daha küfürlü sözlerle polislere, “Bakanı buraya istiyorum!” dedi. Polisler, “Çekil, şeyh geçecek buradan” diyorlar, o ise “Katiyetle! Bakan buraya gelmeden kıpırdamam” diye ısrar ediyordu. Sırayla müdür, kontrol amiri, Bayındırlık Bakanlığı müsteşarı geldi. J.J. bu arada hâlâ bağırıyor, küfrediyordu. Ben tutmaya çalıştığımda yumruk atıyor, “İçeri alacaklar seni” dediğimde “İstedğim bu zaten” deyip bana göz kırpyordu. Sonunda müste-



### Murat Gigin

**B**ir gün Kuveyt’e bir teleks geldi: Sevgi Hanım, Vehbi Bey ve Suna Kıraç gelecekmış, kendilerini ağırlamamız rica ediliyordu. Ben okulu bitirdiğim yıllarda, 1965-1969 sürecinde Koç ailesi kamuoyunda bugünkü gibi bir yerde değildi henüz. Sonraki dönemde de ben hep yurtdışında kalmıştım. Koç’un Türkiye’deki önemini bilmiyordum. Vehbi Bey’in gelişiyi ilgili 2,5 metrelik bir teleks geldi. Ben herhalde Vehbi Bey’in kim olduğunu sormuşum, talimat yazıyordu teker teker, ne yapmam gerektiğine dair. Rahmetliyi sonradan tanıdım tabii; kendisine borç verdim hatta! Kredi kartı sahibi olmak, döviz taşımak çok olağan şeyler değildi o dönemde. Vahide’ye ne kadar paramız olduğunu sordum. Bankada 6 bin dolar birikmiş paramız vardı. Hiç olmazsa bin dolar kalsın diye düşünerek 5 bin doları cebime koydum.

Bir perşembe günü Vehbi Bey’i havaalanında karşıladık. Büyük de bir gazeteci kalabalığı vardı etrafında. “Bana bir şey verecek misin?” dedi, 5 bin doları çıkartıp verdim. “Tamam” dedi. Ertesi gün cumaydı; tatil olması gerekiyordu, ama biz çalışıyorduk. “Sen beni otelden al” dedi. Otelden aldım, şantiyeleri gezdirdim. “Ne yapıyorsunuz, anlat bakalım” dedi. Gazeteci takımını bıraktı, ikimiz geziyoruz. Köprü’nün üstüne çıktık. Köprüler hemen hemen bitmiş, ama kalıplar sökülüştü; yerden çiviye aldı, “Bunları düzeltiyor musunuz sonra?”



dedi. “Yok efendim, yapmıyoruz” deyince, “Böyle para kazanamazsınız siz” dedi. Sonra, öğleye doğru beraber cumaya gitmeyi önerdi. Kuveyt merkez camisinde cuma namazına gittik. Dışarı çıktı. Sonra aynı gün kampa götürdük. İşçiler sıradaydı, onlara “Merhaba” dedi. Alpaslan Bey’i de çağırdım, işçilerle beraber yemek yediler. Bolulu aşçımız Türk yemekleri yapmıştı. “Benim yerim hazır mı?” dedi; öğle yemeğinden sonra mutlaka uyuduğunun brifingini almıştık. Kahvesini nasıl içtiğine kadar yazmışlardı gelen talimatlarda. Tam bir saat uyudu. Kampta bizim evimize gitmiştik. İki yatak odalı evimizin bir odasını boşaltmış, Vehbi Bey’e yer ayırmıştık.

Uykudan kalktı, Vahide kahvesini de verdi. O sırada gazetecilerin hepsi bizim küçücük salonumuzdaydı; odalar dumanaltıydı. “Hadi, çıkın dışarı” dedi onlara. Kahvesini içince keyfi yerine geldi, “Gel otur bakayım yanıma kızım” dedi, “Türkiye’de bunun örneği yoktur. İki ortak bile geçinmiyor, üç ortak hep bir arada. Sizinkilere ben hep dikkatle bakmışımdır, nasıl ahenk içinde beraber kalabiliyorlar ve büyüyebiliyorlar, biliyor musun?” Vahide, “Bilmiyorum efendim. Niye?” dedi. “Eşlerini işe karıştırmadılar, onun için” dedi. Bu da 2000’li yıllara geldiğimiz zaman Tekfen’in kurumsallaşması çalışmalarının altında yatan altın bir cümledir. Her yerde bir ders var; duymasını, görmesini bilmek lazım.

### Alpaslan Reyhan

**B**izim şirket 100 seneliktir. Şimdi ben yokum. İşlere artık bizim çocuklar bakıyorlar. Beni çok mutlu eden bir şey, bizim 100 senede iki kere Amerika’da hazırlanan “İlk 400 İnşaat Şirketi” sıralamasına dahil

olmamızdır.<sup>2</sup> Bu listeye Tekfen de girdi. Ama onlar 50 senede girdi. Bu önemlidir. Feyyaz’ın, Nihat’ın, Necati’nin 50 yılda Tekfen için yaptıkları, bu şirket için bir şereftir. Bunu mutlulukla söylüyorum.

**K**uveyt'te gerçekleştirilen otoyol, birçok bakımdan Tekfen için ilklerle dolu bir projeydi. Bu ilklerden biri de, proje takibinin bilgisayar yoluyla yapılmasıydı. Murat Gigin'e göre bu yöntem çok radikal, ama bir o kadar da meşakkatliydi:

*Sangamo, Chicago Üniversitesi ile beraber işi aktivite bazında bilgisayara koymuştu. O zamanlar bilgi-işlem teknolojileri henüz çok yeniydi. Bizim iş kalemleri o kadar fazlaydı ki, üniversitedeki bilgisayar bir defada alamıyordu o aktiviteleri; o yüzden ikiye bölünmüştü. Ben iki defa Amerika'ya gittim o iş programını yerleştirmek için. İş bitti, fakat şirket zarar etti.*

Sağ sayfada, Tekfen'in kendi ekip ve ekipmanlarıyla gerçekleştirdiği ilk uluslararası proje olan Riyad Yüksek Nokta Terminali.



şarla konuşmaya razı oldu. Hiç unutmam, dedi ki, "Siz ne utanmaz adamlarsınız! Amerika'dan adamlar geldi, Türkiye'den adamlar geldi, burada dört beş aydır kampta işçi dolu. Sizin verdiğiniz işi yapmaya çalışıyoruz!" Yol üç şeritliydi. Öteki şeridi polis çevirmişti. Arabalar kaldırımların üstünden atlayarak gidiyordu, bir araba da dozere bindirdi. Ama o gün öğleden sonra yer teslimi yapıldı.

Zor da olsa, işin başlaması gereken tarihten altı ay sonra otoyol yapımına girişilebilmişti. Alpaslan Reyhan'ın ifadesine göre Kuveyt'te iş yapmak hayli yıpratıcıydı. Sıcaklık bazen 50-55 dereceyi buluyordu. Yerel otoriteyle yaşanan sorunlar bıktırıcıydı. Amerikalı mühendisler bu şartlara ayak uydurmakta zorluk çektiklerinden fazla kalmak istemiyorlardı. Diğer yandan Tekfen'in Türkiye'den temin ettiği işçiler Reyhan'a göre "akıllı" ve "iş bilen kişiler"di. Tekfen'in projeye katkısı tam ve vazgeçilmezdi. Sangamo ve Tekfen, uyumlu bir çalışmayla, tüm gecikmelere rağmen işi yoluna koymayı başarmışlardı. Yapılan

işin kalitesi o kadar yüksekti ki, söz konusu otoyol yıllar boyunca hiçbir bakım-onarım ihtiyacı duymadan hizmet edecekti.

Müteahhit firmaların ciddiyeti ve yapılan işin kalitesi Kuveytli yetkililerce de görüldüğünden, 1979 yılının ortalarına doğru Kuveyt Elektrik ve Su İşleri Bakanlığı tarafından Sangamo ve Tekfen ortaklığına Aqila kentinde, her biri yaklaşık 150 bin tonluk, takviyeli betondan, iki adet su rezervuarı siparişi verilecekti. Alpaslan Reyhan'a göre bu, hata kabul etmeyen, oldukça riskli bir projeydi. Şayet duvarlardan sızıntı olursa, müteahhitler alacakları paradan mahrum kalacaklardı. Ancak bir sorun çıkmadı ve proje zamanında, otoyol projesinden yaklaşık bir yıl sonra, 1982 baharında tamamlandı. Murat Gigin'e göre bu proje, Tekfen'in yurtdışına açılma süreci içinde, bir sonraki işin önünü açan belki de en önemli basamaktı.

*Esasında Tekfen'i Suudi Arabistan'a taşıyan, ona güven aşılayan proje Aqila'daki su rezervuarı işidir. Orada mühendislik*

*açısından bize çok enteresan şeyler öğretilirdi. Yine başımızda İngiliz kontrolörler vardı. Kalite kontrolün ne olduğunu, malzeme seçimini, malzeme mühendisliği diye bir nosyon olduğunu, iş ölçümlemeyi hep oralarda öğrendik. Orada çalıştığımız formeninden tutun da şoförüne kadar, muazzam bir dayanışma sergiledik. Bu projedeki referansımıza istinaden daha sonra Suudi Arabistan'da yeterlilik aldık ve tek başımıza ilk yurtdışı işimiz olan Riyad Yüksek Nokta Terminali'ni yaptık.*

Tekfen'in Kuveyt'te gerçekleştirdiği işler, birçok bakımdan firmanın geleceğini belirleyici bir öneme sahipti. Bu projelerle yurtdışının kapısı aralanmış, Tekfen'in geleceğe yönelik hedefleri yeni bir boyut kazanmıştı. Aqila Rezervuarı'ndan sonra Tekfen'in Alpaslan Reyhan'la yolları ayrıldıysa da, Murat Gigin'in önerisiyle Kuveyt'te bir temsilcilik kurulmasına karar verilmişti. Kuveyt birçok açıdan hem Tekfen için, hem de yurtdışı operasyonlarında rol alacak kişiler için önemli bir tecrübe, büyük bir okul olmuştu.

## RIYAD YÜKSEK NOKTA TERMİNALİ VE ORTADOĞU'DAKİ GENİŞLEME

Kuveyt'teki otoyol ve rezervuar projelerinin ardından Tekfen, sadece işçi ve mühendis temin etme yoluyla değil, doğrudan kendi ekip ve ekipmanlarıyla bir projenin tamamından sorumlu olarak ilk uluslararası işini 1980-1983 yılları arasında Suudi Arabistan'da, Riyad Yüksek Nokta Terminali projesi ile gerçekleştirdi. Suudi Arabistan Tarım Bakanlığı ile Saline Water Conversion Corporation (SWCC) tarafından başlatılan ana proje, Cubail'deki tuzlu su arıtma tesisinden elde edilen kullanım suyunun bir iletim hattıyla Riyad kentine aktırılması içeriyordu.

Projenin ana müteahhitliğini Alman Mannesmann AG ve Fransız Spie-Capag konsorsiyumu yapıyordu. Tekfen, Suudi Arabistan kökenli Ciconest firmasıyla ortak olarak, her biri 50 bin m<sup>3</sup> kapasiteli, 95 m çapında ve 9-10 m yüksekliğinde 6 betonarme su deposunun inşasını üstlenmişti. Proje kapsamında su rezervuarlarının yanı sıra destek birimlerinin inşası ve çevre düzenlemesi de bulunuyordu. Tekfen'in payına düşen proje bedeli 48,2 milyon dolardı.

Tekfen Taahhüt Grubu Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı Osman Birgili'ye göre bu projenin alınması, o günlerde stratejik bir karar olarak Ortadoğu'ya açılmaya hazırlanan Tekfen'de adeta bir bayram havası yaratacağı:

*Çölün ortasında böyle bir tesis yapıyor olmak daha önce düşünülmemiş bir şeydi. Tekfen'in Kuveyt'ten kalma biraz bilgisi vardı; yurtdışına nasıl işçi gönderildiğini, kampın nasıl kurulduğunu, işçinin nasıl sevk edildiğini biliyordu, ama yine de proje çok büyük bir heyecan yarattı. 50 milyon dolarlık iş; şimdi ise 50 milyon dolarlık işler olduğunda, zaman harcamayalım diyoruz, çok küçük bir proje gibi geliyor. Ama o zaman için bu çok büyük bir projeydi. Suudi Arabistan denizası, uçaklarla gidilecek bir ülkedydi, çölün ortasındaydı. Bunlar bizi hakikaten çok heyecanlandırdı. O zaman Tekfen'in kadrosu da çok büyük olmadığı için, herhalde çalışan herkesin bir şekilde katkısı olmuştur bu projeye.*





Mehmet Kösebay

**Ö**zellikle 1976'dan sonra, Necati Bey'in IPLOCA'da başkan olmasından itibaren yurtdışına açılma perspektifimiz vardı. O zamanlar daktilo ile tek tek broşürler hazırladık. Tecrübelerimizi, personelimizi, ekipmanımızı anlatıp idarelere müracaat ettik. Yurtdışı firmalarına ve özellikle Suudi Arabistan, Kuveyt gibi Ortadoğu ülkelerine kendimizi tanıtmaya çalıştık. Ama ilk işimiz 80'de oldu bence. Çünkü içinde Tekfen ismi olan, idareye karşı sorumlu olduğumuz bir işti bu. Hoş, o da bir taşeronluktu esasında, yani direkt alınmış bir iş değildi. Mannesmann'ın bir taşeronuyduk, ama çok büyük bir taşeronduk. Mannesmann'ın o işinde dört tane pompa istasyonu vardı ve en büyüğü High Point Terminal idi; onun için iyi, ciddi bir taşeronduk. İşin mühendisliği de dahildi; yani hem malzemesiyle, hem mühendisliği ile, tam bir EPC işiydi. Dolayısıyla hakikaten önemli bir işti. Ondan sonra zaten yurtdışı işleri hızlandı. Ama bu gelişme hiç de kolay olmadı. Çünkü 80'de mesela, Mannesmann'la görüşmeye gideceksek, üç günlük bir seyahat için sadece 300 dolar alıp çıkabiliyorduk. Kredi kartı imkânı da yoktu o zaman. Avrupa'da aç kalıp, en ucuz şey olduğu için sırf muz, çikolata yediğimiz zaman çok olmuştur. High Point Terminal için teminat mektubunu bulmakta bile çok zorlanmıştık. Kolay yıllar değildi.

Avrupa'da aç kalıp, en ucuz şey olduğu için sırf muz, çikolata yediğimiz zaman çok olmuştur.

Yüksek Nokta Terminali kendi başına önemli bir iş olmanın yanı sıra, çok büyük ve bakir bir pazar olan Suudi Arabistan'ın kapılarını Tekfen'e açması bakımından da çok önemliydi. Nitekim Tekfen sonraki 10 yıl boyunca neredeyse Suudi Arabistan'a kamp kuracak, bir projeyi diğeri takip edecekti. Burada gerçekleştirilen işlerin hemen hepsi de suyla ilgili projelerdi. Arıtılmış deniz suyunu yerleşim yerlerine taşıyan boru hatları, dev rezervuarlar ve alt-yapı işleri hem firma için önemli bir gelir kaynağı yaratacak, hem de diğer yurtdışı işleri için iyi bir referans listesi oluştura-caktı.

Kuveyt'te gerçekleştirilen projeler, bir bakıma Tekfen için yeni bir dönemin habercisi ve onun bu döneme ısınmasını sağlayan bir egzersiz niteliğindeydi. Ama esas süreç, hem Tekfen'in, hem de Türkiye'nin yüzünü tümüyle yurtdışına döndüğü 1980 sonrasında başlamış, Suudi Arabistan'daki işler de beklenmedik bir hızla yükselmişti. Bu, aslında önceden öngörülme-yen bir gelişme değildi. Belçika Büyükelçiliği Ticaret Müşaviri Bülent Akarcalı, Ortadoğu'nun Türk inşaat şirketleri için yarattığı potansiyele yönelik olarak 1979 yılında hazırladığı bir raporda, petrol zengini Ortadoğu ülkelerinde yaklaşık 200 milyar dolarlık bir inşaat pazarı bulunduğuna dikkat çekiyor ve konuya ülke çapında öncelik tanınıp gerekli ağırlık verilebileceği takdirde, Türk müteahhitleri açısından 15-20 milyar dolarlık bir hedefin hiç de abartılı sayılması gerektiğini belirtiyordu.<sup>3</sup>

Akarcalı'ya göre Ortadoğu'da inşaat sektörü bakımından en parlak ülkelerin başında Suudi Arabistan geliyordu. Kalkınma Planlaması Teşkilatı'na göre 1983-1984 yıllarında bu ülkede 50 milyon metrekare

tutarında inşaat yapılması hedefleniyordu ve bölgedeki mühendislik projelerinin çoğunu ABD ve İngiliz firmaları kazanıyordu. Ülkede ABD şirketlerinin gerçekleştirmekte olduğu projelerin toplam değeri 20-25 milyar dolara ulaşıyordu. Amerikan inşaat firmalarının kazandığı her 10 doların 1'i Suudi Arabistan'dan geliyordu.

Suudi Arabistan dışındaki diğer Ortadoğu ülkeleri de müteahhitler için büyük bir potansiyel oluşturuyordu ve ABD'nin dışında Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, Hollanda, Yunanistan, Japonya, Pakistan, Endonezya, Çin ve Kore gibi ülkeler bu pazardan hiç de küçümsenmeyecek paylar alıyorlardı. Öte yandan bu coğrafyada iş yapmanın zorlukları da yok değildi. Öncelikle bölgede iş yapmak finansal yönden oldukça zordu, çünkü yapılan anlaşmalara fiyat artışı ya da değişken fiyat gibi maddeler eklemek mümkün olamıyordu. Bu nedenle uzun süreli projelere fiyat teklifi vermek güç ve riskliydi. Ayrıca gecikmeler için ağır para cezaları uygulanıyordu ve gecikmenin müteahhidin ihmalinden doğup doğmadığına pek bakılmıyordu. Sözleşmeler hangi dilde hazırlanırsa hazırlansın, yerel mahkemeler sadece Arapça metni esas alıyordu ve bu da bazı yanlış anlaşılmalara ve beklenmedik ihtilaflara yol açabiliyordu.

Bölgede yeterli yedek parça ve avadanlıklara sahip onarım garajları olmadığı gibi, yetenekli teknisyenler de yoktu. Yerel kaynaklardan nitelikli ve niteliksiz işçi ve memur temin etmek de çoğu zaman mümkün olmadığından, tüm personeli dışarıdan getirmek gerekiyordu. Türk müteahhitlerinin avantajı bu noktada ortaya çıkıyordu. Türk inşaat firmalarının Batılı meslektaşlarıyla müşterek çalışma olanaklarına sahip olması, taşıma avantajları bakımından

### Tekfen tarafından Suudi Arabistan'da gerçekleştirilen ilk projeler

Proje	Tarihleri	Proje bedeli USD
Riyad Yüksek Nokta Terminali	1980-1983	48.227.000
Asir Su İletim Sistemi	1982-1988	140.233.000
Taif Su, Kanalizasyon ve Yağmur Suyu Sistemleri	1984-1991	124.207.000
Cubail-Riyad Su İletim Sistemi	1985-1989	55.985.000
Aramco Hawiyah Bölgesi Doğalgaz Boru Hattı	1992-1993	9.600.000
<i>Toplam</i>		<i>378.252.000</i>



## Necati Akçağlılar'ın bir gün süren emeklilik rüyası

Necati Akçağlılar, 1987 yılında Tekfen'in 30. yılı nedeniyle *Tekfen'den Haberler* bültenine yazdığı kutlama mesajında, bunca yıldır acıyı ve tatlıyı, zoru ve kolayı, iyiyi ve kötüyü, üzüntü ve sevinci hep bir arada yaşadığını, ama en büyük üzüntüsünün “bu uzun yılların çok hareketli, yorucu ve fırsat vermeyen çalışmaları sırasında” arkadaşlarına, ailesine ve kendisine yeterli zaman, sevgi ve ilgiyi verememesi olduğunu belirtiyor ve bunun için onlardan özür diliyordu.<sup>4</sup>

Gerçekten de bu sözler, Necati Akçağlılar'ın çalışmaya, yoktan var etmeye ve imkânsızı başarmaya duyduğu derin aşkın ifadesinden başka bir şey değildi. Onun bitmek bilmez enerjisi Tekfen çalışanları için bir efsane kaynağı, yol gösterici bir fener gibiydi. Ona göre gerçek bir yönetici olmanın ilk şartı “Takımına yardım etmek” olduğundan, en sıkışık günde bile ekibinin hep yanında, hep başındaydı.<sup>5</sup>

Ancak 1980'lerin ortalarına doğru Necati Akçağlılar, hiç beklenmedik bir anda, emekliliğini ilan etme zamanının geldiğine karar verdi. Artık 60'lı yaşlarına yaklaşıyordu ve zamanını bundan böyle sevdiği insanlarla birlikte geçirmeyi, yıllardan beri hayalini kurup sürekli ertelediği şeyleri yapmayı arzuluyordu. Akçağlılar, 1989 yılında *Hürriyet* gazetesinden Neşe Düzel'e verdiği bir röportajda, Ulus'ta 1980'lerin başında inşa edilen yeni binadaki odasını “arada bir uğrayacağı bir İngiliz kulübü” gibi döşettiğini, çünkü bu yıllarda işi bırakıp yelkenlisiyle Atlantik'i aşmayı hayal ettiğini itiraf ediyordu.<sup>6</sup> Neşe Düzel, Necati Akçağlılar'ın sadece bir gün süren emeklilik macerasını şöyle anlatıyordu:

*Tekfen'in 'Üç Silahşörler'inden, onların da, d'Artagnan gibi en hareketlisinden 64 yaşındaki Necati Akçağlılar, beş yıl önce, "Artık yeter, fazla çalıştım" deyip arkadaşlarına, bir gün ansızın veda etmiş. Planı, Tekfen'deki görevine, sadece yönetim kurulu üyesi olarak devam etmek... İşyerine de on, on beş günde bir uğramak... Tekfen'deki odasını, işte bu yüzden kulüp havasında döşemiş.*

*Akçağlılar, "Arkadaşlarımı toplayıp hakikaten veda ettim" diye anlatıyor. "Çok acıkıydı vedam" diye de gülüyor, yaptığına...*

*"Vedam gözyaşları arasında oldu, diyebilirim. Hatta, görevi genç arkadaşlarıma devrettiğim haberi, Tekfen'in gazetesinde de çıktı. Birçok arkadaşım, 'Böyle medeni bir şeyi nasıl yapabildin?' diye, beni tebrik bile etti. Bir gün sonra anlaşıldı ki, ben bu işi beceremedim. Ertesi sabah, hiçbir şey olmamış gibi, çalışmaya devam ettim. Bir dahaki sefere ayrılırken, haber vermeyeceğim. Artık utanırım. Sürpriz yapacağım."*

*Necati Akçağlılar, eskisi gibi, yine on iki saat çalışıyor. Akçağlılar'ın önceki odası, daha modernmiş... "Tablolar, İznik koleksiyonları yoktu o zamanlar" diyor. "Hepsi evdeydi. Ama burada o kadar çok zamanım geçiyor ki... Hiç olmazsa, atmosfer olarak yadırgamayacağım, kendimi evimde gibi rahat hissedeceğim bir havada çalışmak istedim. Onun için, bazı parçaları evden buraya getirdim."*

*Ancak, Akçağlılar'ın bu davranışı, eşini, biraz rahatsız etmiş. "Zaten günün on iki saatini orada geçiriyorsun. Herhalde, eve gelmeye ihtiyaç hissetmeyeceksin... İstersen, yatağın da al, götür" demiş.*

# Bir deniz kurdunun kaleminden Necati Akçağlılar

O, çok titiz ve dikkatli bir denizciydi!..

Necati Zincirkıran

(Uluslararası Ege Yacht Rallisi Komodoru)

Necati kaptan benim adaşımdır. Onunla çok ortak yanımız var. Benim eski bir denizeci olduğumu yıllar öncesinden biliyordu. Ailece görüşürdük. Tekfen'in üç değerli ortağını Ankara'dan tanırdım. 1957-1960 yılları arasında *Hürriyet* gazetesinin Ankara temsilcisiydim. İşte o zamanlar tanışmıştık. Desenize, neredeyse 50 yıl olacak!..

Ankara'da çalışırken *Hürriyet*'in sahibi Haldun Simavi'ye 20 metre boyunda bir tekne yapıyordu İstanbul'da.. O zamanın ünlü *yacht* yapımcısı mühendis Harun Ülman, Pendik'teki çimento fabrikasının önündeki arazi üzerinde bulunan tekne imalathanesinde Burak yatını inşa ediyordu. Ben de her ay trenle İstanbul'a gidiyor ve bu teknenin yapılışına nezaret ediyordum. Haldun Bey, denize meraklı dostları Eşref Şefik, Kemal Başaran'la gelir, birkaç saat bu tersanede çalıştıktan sonra hepimizi Pendik'te deniz kenarında bulunan ünlü bir balık lokantasına götürürdü.

O zamanlar Pendik'in barbunya ve pisi balığı, kılıcı çok ünlüydü.. Hatta istakozu bile vardı. Balıktan yana bolluk devriydi. Nerede o günler!..

Bir gün yataklı vagon restoranında Necati Akçağlılar'ı gördüm. Birlikte oturduk. Kendisine Haldun Simavi'nin teknesinin yapılmakta olduğu Pendik'te inceğimi söyledim. Benden bilgi aldı. Kendisinin de denize meraklı olduğunu, Amerikan *yacht* dergilerini izlediğini söyledi. Yelken merakından söz etti. Bazı İngilizce kitaplar tavsiye ettim. Vakit bulursa ABD veya İngiltere'de kurslar olduğunu, bunların çok yararlı olabileceğini söyledim. Katıldığını zannediyorum.

Aradan epey bir zaman geçti. Tekfenciler artık İstanbullu olmuşlardı. Yanılmıyorsam 1960'lı yılların birinci yarısında bir "*Chris-Craft*" motorları vardı. İstanbul'un yalı davetlerine bu motorla gelip gittiklerini gördüm. Ben, Necati Akçağlılar'ın denizciliğe böyle başladığını tahmin ediyorum. Doğaldır, ABD ve diğer bazı yerlerde tekne kiralayıp yelken yapmış, eğitim almış ola-

bilir. Çünkü gerçekten bilgi sahibi idi. Teknesinde ve evinde bir hayli denizcilik kitapları ve çok sayıda dergi görmüştüm.

Denizlerde ve karada boru hattı yapan, bunlarla ilgili projeler üreten bir mühendisin deniz bilgisinin olması ve bu bilgisini geliştirmesi kaçınılmazdı.

Ama Necati Akçağlılar'ın denizciliği "İmbat" yelkenlisiyle pekişti. İmbat, Ege'de esen melteme İzmirliilerin verdiği addır. O da aslen İzmirlidir.

"Meltem", Ege'nin hakim rüzgârıdır. Kuzeybatıdan eser. Saat 11'de deniz üzerinde hafif kıpırdanmalar görülür, öğleden sonra canlanır, akşamüzeri "frişka" olur. Yani, "kuzucuklar" (beyaz köpüklü dalgalar) görülür. Evvela batıdan başlar, sonra Yıldız'a doğru dirise eder. Kuzeybatı, yani, karayelde kalır. Yunanlılar bu rüzgâra "meltemi" derler. Her burun ve coğrafyada, ya batıya ya da yıldıza, yani kuzeye yakın eser. Fakat, Ege'ye yazın nefes veren rüzgâr işte bu imbattır.

Ege ve deniz âşığı olan adaşım Necati Akçağlılar, ilk yelkenlisi İmbat'la gerçekten denizin tadını çıkarmıştı. İmbat, saç bir tekneydi. "*Hull*", yani gövdesi Hollanda'da yapılmıştı. 16 metre boyundaydı. İçini yapan, tekne inşaiyecisi Muharrem Usta Hollanda'ya gidip orada nasıl yapılacağını birebir görüp öğrenmiş ve sonra Salacak'taki tersanesinde tamamlamıştı. Bu teknenin "*hull*" olarak gelişinde Necati Akçağlılar epey güçlükle karşılaşmıştı. Bürokratik engelleri aşması tam üç yıl sürmüştü.

İmbat, oturaklı ve güvenli bir tekneydi. 1970'li yılların en güzel teknelerinden biriydi. Akçağlılar Kızkulesi'ni dönüp Adalar rotasına girdiğinde renkli "*cenoa*"sını, ana yelken ve bocrumunu açar, *full* arma seyredirdi. Bana, "İşte o zaman bütün yorgunluğumu unutuyorum" derdi.

Yörükali veya Çam Limanı'nda çok beraber olur-





duk. Bizi yemeğe ya da içkiye davet ederdi. Teknesi mis gibiydi. Özel bir şampuanla teak güvertesini yıkardı. Bir Anglosakson yatçısı gibiydi. Teknede giyimine kuşamına özen gösterirdi. Doğrusu eşi Can Hanım hepimizi çok sıcak karşılardı.

Yanında teknede çalışanlar da farklı insanlardı. İnebolulu Ahmet Kaptan, Mehmet ve daha sonra Altan iyi denizcilerdi. Necati Akçağlılar balık tutmayı da severdi. Neandros Adası'ndan midye çıkarırdı. Bu adanın midyesi ünlüydü.

İşler geliştikçe, onun denizsel hayalleri de büyümüştü. Bana 80'li yıllarda: "Necati Kaptan, 25 metre büyük bir tekne yaptıracağım" demişti bir gün. Hollanda'nın ünlü Jongert firmasına 26 metre boyunda bir yelkenli yaptırdı. Bu yelkenli ile 1980'li yıllarda Atlantik Okyanusu'nu geçti. Yanında küçük kızı vardı. Benimle de sürekli iletişim içindeydi. Yedi kez uydu telefonu ile konuşmuştuk. Bu geçiş ona büyük güven vermişti.

Mütevazı bir kişiliği vardı. Abartıdan hoşlanmazdı. Hayatının en güzel günlerini teknesinde geçirmişti sanırım. Bu işi, yani denizciliği çok seviyordu. Daha sonra Haldun Simavi'nin Melek yatında çalışan Ahmet Kaptan (Allah rahmet eylesin) onun gemicilik bilgisinin gelişmesinde çok yardımcı olmuştur. Ahmet de daima, "Necati Bey'den çok şeyler öğrendim" derdi.

Onun gerçekleştiremediği bir hayali vardı. Bebek'te denizin ortasındaki fenerin bulunduğu yere "floating-yüzer bir marina" yapmak... Hepimiz sevinç içindeydik. Çünkü teknelerimiz artık ortalarda kalmayacaktı. Çok güzel bir proje yapılmıştı. Ortaklar, yani yat sahipleri hissedar oluyordu. Paraları ödemişlerdi. İnşaat başlıyordu. Sevinç içindeydik.

Allah rahmet eylesin, Vuslat Sadıkoğlu, "Ben Bebek'e marina filan yaptırmam" dedi. Mücadele başladı. Aralarında Ömer İnönü'nün de bulunduğu bazı kişilerle Vuslat Sadıkoğlu Bebeklileri ayaklandırdı ve denize "siyah çelenk" attılar.

Belediye Başkanı Dalan direnemedi. Marina projesi gerçekleşemedi. Bu olay, Necati Akçağlılar'ı çok üzdü. Fakat denizden kopmadı. Gene Jongert firmasına daha büyük bir tekne yaptırdı. Bu defa 30 metre boyunda bir teknenin sahibiydi. Onunla bütün Akdeniz'i gezdi. Uluslararası iş ilişkileri içindeki bir işadamı olan Akçağlılar, ünlü misafirlerini teknesinde ağırlıyordu. Bu tekne daha konforlu idi. Fakat teknesini Bebek koyuna hiç getirmede. Doğrusu küskündü. Küsmekte de haklıydı.

Geçenlerde Kalamış Marina'daki teknesine şöyle bir baktım. Ne olurdu Necati Akçağlılar bu tekneye 10-15 yıl önce sahip olsaydı, dedim kendi kendime!.. Mutlaka bir dünya turu yapardı. Hatta kutulara bile giderdi.

Birkaç hafta önce Rahmi Koç onu Kalamış Marina'da Divan'a yemeğe davet etmişti... İki eski arkadaş, denizin kenarında yemek yiyorlardı...

O şimdi 82 yaşında. Allah uzun ömürler versin. Onu seven bir denizci arkadaşı olarak Tekfen'in Necati Kaptan'ını yine dümende görmek beni ne kadar mutlu eder, bilemezsiniz.







pazara yakın olması, Türk işçisinin sert iklim koşullarına alışık olması ve Türkiye menşeli mal ve hizmetlerin ucuz olması gibi faktörler önemli avantaj sağlıyordu.

Bülent Akarcalı'nın dikkat çektiği Ortadoğu pazarı, elbette Tekfen yönetimi tarafından da yakından takip ediliyordu. Necati Akçağlılar, bu yeni pazara girme çabalarının 1980'lerin ortalarına doğru aldığı emeklilik kararını nasıl geçersiz hale getirdiğini, Tekfen'in 30. yılı münasebetiyle kurum çalışanlarına yazdığı mesajda şöyle dile getiriyordu:

*Son defa takriben beş altı yıl evvel, böyle bir teşebbüs ile, emekliliğimi ilan etmiştim. Fakat onu takip eden günlerin memleketimizdeki güç ve tehlikeli politik ve ekonomik şartları karşısında Ortadoğu'ya büyük çapta bir çıkış yapmamız gerektiğine inanarak, açıldığımız bu petrolcü ülkelerin mali nimetlerinin yanında taahhüt altına girdiğimiz risk ve mesuliyetlerin idraki içinde, emeklilik bir tarafa, kendimize pek vakit ayıramaz olduk.<sup>7</sup>*

Gerçekten de Tekfen'in yurtdışına açılması, bir seferberlik havası içinde gerçekleşmiş, birbiri ardına gelen projeler firmada büyük bir yoğunluğa yol açmıştı. Her bakımdan bambaşka bir karaktere sahip olan yurtdışı işlerinin henüz bu alanda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan Tekfen yönetimince kotarılabilmesi, Osman Birgili'ye göre ancak amatör bir ruh hali ve bu işlerin verdiği tatlı heyecan sayesinde mümkün olabiliyordu:

*Çok iyi hatırlıyorum, o zaman su boru hatları ve bu tip tesisler peşi sıra geliyor ve ihale grubunun kapasitesi tek başına bunları toparlamaya yetmiyordu. Bilgisayar yoktu, her şey hesap makinesiyle hesaplanmak zorundaydı. Fiyat yazmak, dosyalamak, fotokopi çekmek için diğer bölümlerden arkadaşları çağırır ve birlikte sabahlardık. İki gün, üç gün sabahladığımı hatırlıyorum. Böyle bir emekten sonra işin alınması hakikaten çok büyük bir keyif yaratırdı. Bütün şirket heyecanlanırdık, çünkü bütün şirket çalışırdı. Hazırladığımız dosyaları alır, dışarı götürürdük. 180-200 kiloluk bavullar çıkışta aranırdı. "Açmayın, ihale götürüyoruz" desek de polis kabul etmezdi. Kollarımız kopar, uçağı bekletmek için telefon ederdik. İhale süreci böyle bir şey; zamana karşı yarışılıyorsunuz. Uçağı kaçırdığınız zaman bütün hayaller suya düşecek. Koşarsanız kan ter içinde, cepte para yok, gider teslim ederiz. Sonra teklif açılır, eğer en düşük çıkmışsanız o anki heyecanınız, o anki mutluluğunuz bambaşka olur.*

Ne var ki bu heyecan ve enerji her zaman arzu edilen sonuçları almaya yetmiyordu. Bazen deneyim eksikliğinden, bazen yabancı mevzuat ve uygulamaları bilmekten, kimi zaman da iş yapılan ülkelerin değişken koşulları nedeniyle, her projeden beklenen fayda sağlanamıyordu. Örneğin 1984 yılında başlanan Taif Su ve Kanalizasyon Sistemi projesi, Tekfen'in yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmesine rağmen yeterli bütçenin zamanında tahsis edilmemesi, ara ödemelerin geciktirilmesi, gümrük vergilerinin artırılması, yabancı malzemeye kısıtlama getirilmesi ve Körfez Savaşı gibi nedenlerden ötürü 34,4 milyon dolar zarara yol açmıştı. Tekfen yönetimi bu durum karşısında söz konusu zararın karşılanması amacıyla Kraliyet Divanı'na başvurmuş, ayrıca Başbakan Süleyman Demirel'den de yardım talep etmişti.<sup>8</sup>

Tüm risklerine ve zorluklarına rağmen Ortadoğu, hiç kuşku yok ki Tekfen'in dış dünyaya açılmasındaki en önemli basamaktı. Suudi Arabistan dışındaki Kuveyt,



## Tekfen'de işi bırakayım gideyim düşüncesi olmadığı için ne yaptık ne ettik, bankalara borçlanıp bu işi bitirdik.

Katar, Umman, Birleşik Arap Emirlikleri ve Yemen gibi dev petrol üreticilerinin sunduğu uzun vadeli iş potansiyelini değerlendirmek amacıyla 1980'lerin ilk yarısında bölgesel bir temsilcilik kurulmasına karar verildi ve 1983 yılında, Suudi Arabistan'ın petrol merkezi olarak kabul edilen Kobar'da Tekfen Saudi Arabia kuruldu. Bu hamleyi 1991'de Suudi Arabistan'daki yeni fırsatları değerlendirmek üzere, yerel bir firma olan Saudi Oger ve Tekfen ortaklığında Oger-Tekfen KSA Ltd. şirketinin kurulması izleyecekti.

Suudi Arabistan ve çevresindeki ülkeler dışında, yine Ortadoğu'nun en önemli petrol üreticilerinden biri olan Irak, sunduğu potansiyel itibarıyla Tekfen için önemli bir yere sahipti. Tekfen'in Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı'nın ikinci kısmını üstün bir performans göstererek zamanından önce tamamlaması, söz konusu projenin sona erdiği 1987 yılından sonra Irak'la ilişkilerin üst düzeyde yürütülmesine olanak sağlamış ve bir bakıma Tekfen için Irak'ın

kapısını açan anahtar olmuştu. Ne var ki İran'la sekiz yıl süren savaşın ardından ülkenin harap olmuş petrol tesislerinin onarılması ve yeni tesisler inşa edilmesi gündemde iken, 1990 Ağustos'unda Irak'ın Kuveyt'i işgal etmesi ve 1991 Ocak'ında Körfez Savaşı'nın başlaması, bu ülkeye yönelik tüm planların gündemden düşmesine yol açacaktı. Tekfen, bu tarihten sonra bir daha istikrara kavuşamayan ve 2003 yılında Saddam Hüseyin'in devrilmesinden sonra büyük bir kaosun içine düşen ülkedeki tüm operasyonlarını durdurmak zorunda kalacak ve ofisini sadece bir Iraklı temsilciye indirecekti.

Irak örneği, Tekfen'in dışı açılma çabalarının "her bakımdan riskli bir coğrafya" olan Ortadoğu dışında, başka bölgelerde de devam etmesi gerektiğini gösteren en somut örnekti. Bu nedenle Tekfen, 1990'lı yılların başından itibaren dünyanın başka bölgelerine yönelerek riski dağıtmayı amaçlayan bir siyaset izleyecek ve açılımlına Avrupa ve Hazar bölgesinde devam edecekti.



Osman Birgili

**Ö**zellikle Suudi Arabistan'da sıkıntılı projelerimiz oldu. Bir tarafta enerji, bir tarafta su projeleri vardı. Suudi Arabistan petrol zengini bir ülke, ama petrolün varili 6-7 dolara düşünce kaynaklar başka yerlere kaymaya başladı ve su projelerinin kaynakları birden kesildi. 125-130 milyon dolarlık proje yapıyoruz, belli bir kesimde 80 milyon dolarlık alacağımız oluşmuş idareden. Yine kalite açısından, iş programı açısından, yapılan iş açısından harika bir proje, ama maalesef sonu hüsrana oldu. Kendimiz finanse ettik o projeyi. Tekfen'de işi bırakayım gideyim düşüncesi olmadığı için ne yaptık ne ettik, bankalara borçlanıp bu işi bitirdik. Suudi Arabistan, banka faizindeki masrafı kabul etmez finansman olarak. Tabii ki kâr-zarar olarak bakıldığında neticesi hüsrana olan projelerden biri. Böyle örnekleri otuz yıl içinde çok gördük tabii, ama hep "Biz şu projede zarar ettik, ama hâlâ şu projede, burada çalışıyoruz" dedik. Sonuçta, alttaki rakama bakmak en doğrusu.



**T**ekfen'in ilk yurtdışı açılımlarını gerçekleştirdiği Ortadoğu ülkelerindeki şartlar, birçok bakımdan şirketin alışık olmadığı yeni ortamlarda çalışma becerisi kazanmasına yardım etmişti. Sıcaklık, kum ve su sıkıntısı gibi konular, bu olumsuzlukların sadece birkaçıydı. Yıllar içinde Tekfen'in iş yaptığı coğrafya genişledikçe, çöl sıcaklığının yerini bazı yerlerde dondurucu soğuklar alacaktı.

Yanda, Cubail-Riyad Su İletim Sistemi için çölde çalışan Tekfen iş makineleri görülüyor.



1987  
-1956  
-----  
31

# 31. yıl

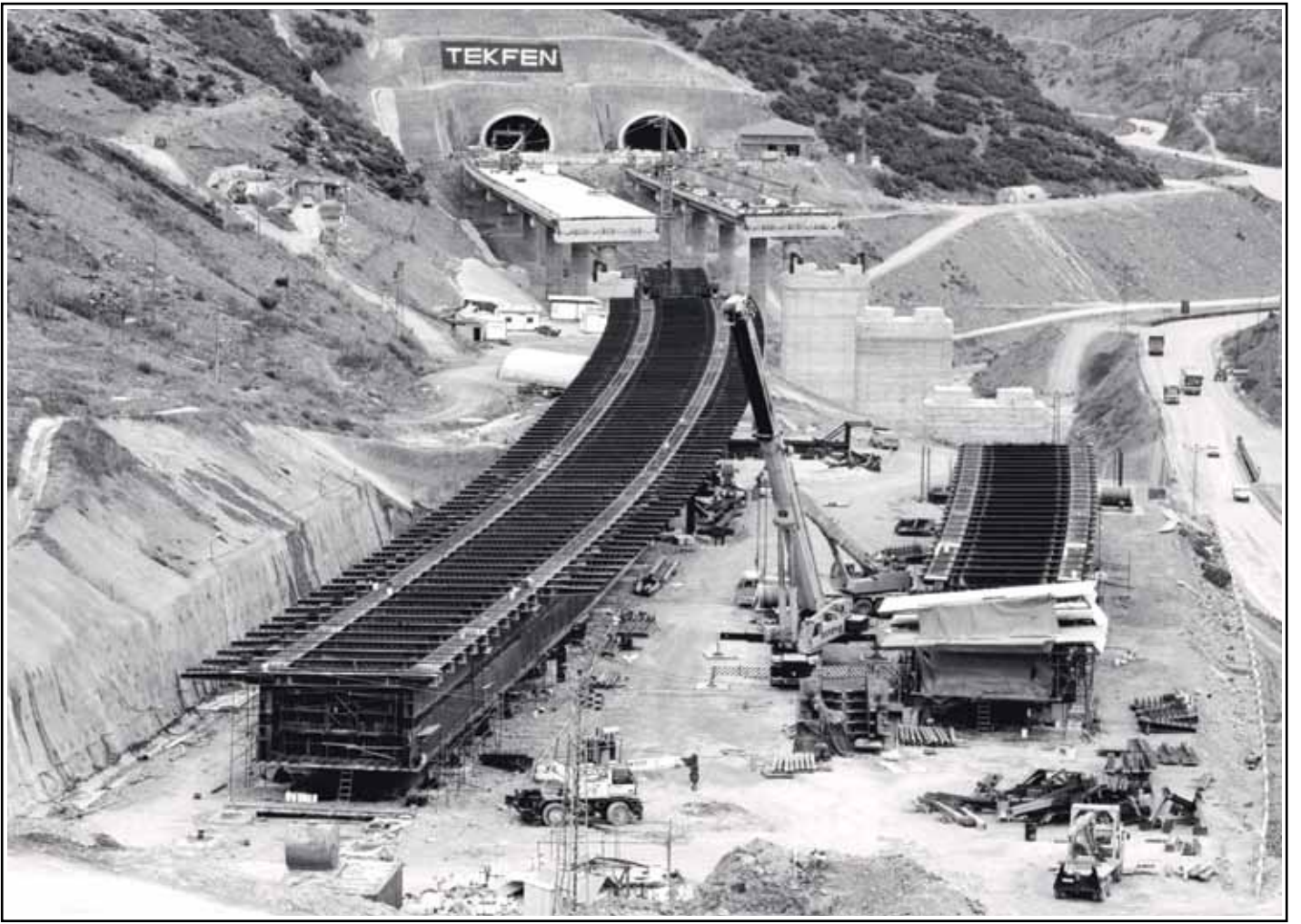
## Tarsus-Adana-Gaziantep Otoyolu

# T

ekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'nin geçmişinde 13 yıllık bir döneme adını yazdıran ve 1,8 milyar doları aşan proje bedeliyle firmanın bir defada yaptığı en yüksek bedelli iş olan Tarsus-Adana-Gaziantep (TAG) Otoyolu, hiç kuşkusuz Tekfen tarihinin ayrı bir başlıkta ele alınmayı hak eden, en önemli dönüm noktalarından biridir. Bağlantı yollarıyla birlikte uzunluğu 300 km'yi aşan TAG Otoyolu, neresinden bakılırsa bakılsın, etkileyici bir başyapıttır. 110 milyon metreküp hafriyatın yapıldığı, 2 milyon metreküpten fazla betonun dö-küldüğü, 5,2 km'lik viyadük ve 5,4 km'lik tünel inşaatının gerçekleştirildiği bu proje, gerçek anlamıyla dünya çapında bir mega projedir.



TAG Otoyolu, Avrupa ile Ortadoğu arasındaki karayolu bağlantısını geliştirmek üzere yapımına 1980'lerde başlanan TEM Otoyolu'nun bir parçası olarak planlanmış ve bölgede yaşanan gelişmeler ışığında 1980'lerin ortalarına doğru Özal hükümeti tarafından Türkiye'nin en öncelikli projelerinden biri olarak kabul edilmişti. Turgut Özal, İran ve Irak arasında yıllardan beri devam eden savaş nedeniyle Türkiye'yi, bölgenin Batı dünyası ile bağlantısını kuran bir çıkış noktası haline getirmek istiyordu. Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hatı bu düşüncenin hayal olmadığını ortaya koymuş, Ceyhan Terminali Irak petrolü-



nün ihracı için en önemli erişim yolu haline gelmişti. Şimdi sıra, dünyanın en zengin bölgelerinden biri olan Ortadoğu'yu, güvenli ve ekonomik bir şekilde karayoluyla bağlamaya gelmişti. Ayrıca TAG Otoyolu, Çukurova'nın yanı sıra GAP projesi sayesinde Türkiye'nin en önemli tarım merkezi haline gelecek olan Şanlıurfa ve Harran Ovaları ile bölgedeki endüstriyel üretim tesislerini iç ve dış pazarlara, Akdeniz'deki limanlara, serbest bölgelere ve diğer sanayi bölgelerine bağlamakta da hayati bir rol oynayacaktı.

Yapılan ilk planlara göre otoyolun ilk keşif bedeli 360 milyon dolardı. Bu bedel dahi yerli yabancı birçok müteahhitlik firması için ilgi çekici olduğundan, ihale süreci çetin ve yıpratıcı oldu. Devlet, müteahhitten projenin finansman çözümünü de birlikte getirmesini istiyordu. Bu krediyi Türkiye'den sağlamak mümkün olmadığından, Tekfen yurtdışında çeşitli ülkelerden kredi arayışına girişti. Kredinin 150 milyon dolarlık bir kısmı İtalya'dan temin edildi. Ancak SACE ile yapılan kredi anlaşması aynı ülkeden bir müteahhidin de projeye ortak olmasını gerektirdiğinden, Fiat

Grubu'nun iştiraklerinden biri olan Impresit firmasıyla bir ortaklık kuruldu. Buna ek olarak Japonya'dan sağlanan kredilerle 360 milyon dolar toplandı.

İhale öncesinde Tekfen'in karşısındaki zorluklardan bir diğeri de yeterlilik alma konusuydu. Tekfen'in bundan önceki tek otoyol tecrübesi Sangamo Grubu ile birlikte Kuveyt'te gerçekleştirdiği projeydi. Ancak gerek yapılacak işin boyutu, gerekse zorluğu açısından iki proje arasında büyük fark vardı. Buna rağmen, Necati Akçağlılar'ın büyük çabalarıyla, yeterlilik belgesi alınarak Tekfen ihaleye girmeye hak kazandı.

O güne kadar çalışma alanını boru hatları ve sanayi tesisleriyle sınırlı tutan Tekfen'in TAG Otoyolu için bu kadar uğraş vermesi elbette ki sebepsiz değildi. 1980'li yıllara kadar Türkiye'de devlet güdümünde petrol ve petrokimya tesisleri alanında önemli yatırımlar yapılmış, ayrıca başta Irak-Türkiye boru hattı olmak üzere, büyük çaplı boru hattı projeleri gerçekleştirilmişti. Ancak 1980'lerde yatırımların daha çok alt yapı tesislerine kaymasıyla bu harcamalar

neredeyse durma noktasına gelmişti. Öte yandan İran-İrak Savaşı'nın başlamasıyla rekor bir yükseliş göstererek 65 dolar düzeyine yaklaşan petrol fiyatlarının 1980'lerin ortasında hızla 15-20 dolar mertebesine inmesi, petrol üreten ülkelerin bütün yatırımlarını askıya almasına yol açmıştı. Bu gelişmeler, Tekfen'in hem içeride, hem de dışarıda iş bulma konusunda zorluklarla karşılaşmasına neden olmuş ve onu yeni alanlarda daha girişimci olmaya yönlendirmişti.

Sonuçta, 1987 yılında açılan ihale Tekfen lehine sonuçlandı ve TAG Otoyolu projesi Tekfen-Impresit ortak girişimine verildi. Fakat kredilerin temininde yaşanan bazı problemler, devlet kademeleri arasındaki koordinasyon eksikliği ve projede meydana gelen değişiklikler nedeniyle proje, iki yıllık bir gecikmenin ardından, ancak 1989'da başlayabildi. Bu değişikliklerin en önemlisi, önceden tasarlanan otoyolun Başbakan Turgut Özal'ın kararıyla neredeyse iki katı genişletilmesiydi. O günlerde Tekfen İnşaat'ın genel müdürlüğüne yeni atanmış olan Murat Gigin, bu kararın alınışını şöyle hatırlıyor:

## Tarsus-Adana-Gaziantep Otoyolu, Türkiye’de okullarda ders olarak okutulacak bir yoldur.

Otoyol şantiyemizi kurmuştuk, ama fazla bir faaliyet de gösteremiyorduk. Bir faaliyet olsun diye, nereden başlayabilirsek, sorunsuz yerleri parça parça yapmaya başlamıştık. Ben o aralarda haftanın en az 2-3 günü Adana’ya gidip geliyordum, çünkü Tekfen’in elindeki en büyük iş oydu. Ayrıca ilişkileri düzenlemek gerekiyordu, çünkü işin başında taşlar yerine oturmadığı için her kafadan bir ses çıkıyordu. Müşavir kendi erkini iddia etmek istiyor, Ankara bir şey diyor, yerel yönetim başka bir şey diyordu. Bu sırada bir gün Adana valiliğine Turgut Özal’ın geleceği söylendi. Bölgenin problemleri hakkında kendisine brifing verilecekti. Turgut Bey’i ilk defa Kuveyt’e geldiği zaman tanımuştım. Vilayette büyük bir kuyruk olmuş, herkes problemini anlatıyordu. Sırada karayolcular da vardı. Biz müteahhit olarak sondaydık. Sıra Karayolları bölge müdürüne geldi; ittire ittire biz de kapının ağzına kadar ilerledik. Bölge müdürü anlatmaya başladı, konuşuyor. Özal kesti sözünü, “Dur bir dakika, siz hâlâ karayolcu gibi düşünüyorsunuz” dedi. “Bir kere karayollarının otoyolda ne işi var, müteahhiti yok mu bu işin?” dedi. “Buradayız” dedim ben. Necati Bey’i görünce “Oo, Necati Bey, buyurun” dedi, kalktı elini sıktı. Necati Bey iki üç cümle sarf etti, “Murat sen devam et” dedi. Projede çok yanlış taraf vardı; mesela yol üç şerit ile başlıyor, Adana’ya girerken iki şeride iniyordu. Neresinden

bakarsan bak yanlış! Ben projeyi anlatmaktansa, yanlış tarafları anlatmaya başladım. Karayolları müdürü bakıyorum kızardı bozardı. Özal döndü dedi ki, “Çok doğru söylüyor bu arkadaş! Ben size otoyolcu olmayı öğretemedim. Otoyol bir milletin tarihinde bir defa yapılır. Hatanın düzeltme imkânı yoktur. Bak, İzmit’le İstanbul arasında koca viyadükleri yaptılar, o viyadüklerin üzerine iki şerit koydular, şimdi o viyadüklerin üzerine üç şeridi nasıl koyacaksınız? Böyle şey olmaz! Derhal bir otoyol dairesi kurulması lazım.” Sonra döndü, “Evladım, sen yanlış anlama, senin kabahatin değil” dedi Karayolları müdürüne. Bana da dedi ki, “İki şerit gördüğümüz her yer üç şerit, üç şerit gördüğümüz her yer dört şerit olacak.” Böylece proje birdenbire orada ikiye katlandı.

Bu değişiklik, birçok başka değişikliği de yanında getirecekti. Yapılacak işin neredeyse iki katına çıkması projenin keşif bedelinin de katlanmasına yol açacak, ayrıca yolun planlanan güzergâhı sayısız kez revizyona uğrayacaktı. İlk başta dağın kenarını takip etmesi düşünülen yolların daha sonra tünel ve viyadüklerden geçirilmesine karar verilmesiyle, projeye 5.232 m uzunluğunda 14 viyadük ve 5.352 m uzunluğunda 5 çift tünel eklenmesi gündeme gelecekti. Hemen tamamı aktif fay hatlarının üzerinde bulunduğu için özel tekniklerle inşa edilen bu viyadüklerden özellikle iki



Ümit Özdemir

**T**arsus-Adana-Gaziantep Otoyolu, Türkiye’de okullarda ders olarak okutulacak bir yoldur. Coğrafya derslerinde okutulan bir fay, köprüünün göbeğinden geçer. O köprü, Türkiye’de yeni bir sistemle, 8,7 şiddetindeki depreme dayanacak şekilde dizayn edildi. Ama Erhan Bey “TAG Otoyolu bizim terbiyemizi bozdu. Çok para geliyordu, çok büyük hak edişler yapıyordu. Onun için, kontrol, düzen iyi olmuyordu” der. Doğru, ama bir uçtan diğer uca 300 kilometrelik şantiyede nereyi kontrol edeceksiniz? 12 bin kişi çalışıyordu; bir ayda 55 milyon dolar hak ediş gerçekleşiyordu; 110 milyon metreküp kazı yapıldı; 2 milyon metreküp beton döküldü. Böyle rakamlar söz konusuydu. Dolayısıyla, bence o başarılı bir projedir.

**K**eşif bedeli 360 milyon dolar olarak belirlenen TAG Otoyolu projesinin Başbakan Turgut Özal’ın kararıyla genişletilmesi ve ek tünel-viyadüklerle donatılacak şekilde revize edilmesi, söz konusu projenin 1,8 milyar doları aşmasıyla sonuçlanacaktı.

Solda, Tekfen’in ortaklarından Necati Akçağlılar (ortada) ve Feyyaz Berker (sağda) Turgut Özal’la birlikte.



Osman Birgili

**T**AG Otoyolu, iki milyar dolar mertebesinde biten bir projeydi. Dünyanın neresine koyarsanız, hangi ölçülerle bakarsanız mega bir projeydi bu ve Tekfen tek başına yaptı. 300 km'ye yakın üç şeritli bir otoyolu hangi ülkeye koyarsanız, hangi müteahhit bunu yaparsa, bu onun için çok büyük bir başarıdır. Bu da Tekfen'in büyümesine çok büyük katkıda bulundu. İki milyar dolarlık bir proje yapıyorsunuz, aylık istihkakı 40-50 milyon dolar; o sırada bir proje geliyor, diyelim ki bir rafineri büyütme projesi, bir bakıyorsunuz projenin tamamı 40 milyon dolar. Biriyle iki yıl uğraşacaksınız, öbür tarafta bir aylık istihkakınız 40 milyon dolar. O zaman, eskiden peşinden koşacağımız bir projeye şimdi acaba teklif vermesek mi diye düşünebiliyor veya çok daha rahatlıkla hayır diyebiliyoruz. Böyle devirlerimiz oluyor, inşallah bu devirler bu sefer çok uzun sürer.

## Dünyanın neresine koyarsanız, hangi ölçülerle bakarsanız mega bir projeydi bu ve Tekfen tek başına yaptı.

tanesi, 146 metre ve 90 metre yükseklikleri ile birer mühendislik harikası olarak literatüre geçecekti.

Tüm bu ilavelerle devasa bir büyüklüğe ulaşan ve her bakımdan standart bir otoyol inşaatının çok üstüne çıkan TAG projesi, Tekfen'in artık olgunluk seviyesine ulaşmış bir müteahhit olduğunu apaçık ortaya koyduğu gibi, finansal açıdan da kalkınmasına büyük bir ivme kazandıracaktı. Ümit Özdemir'e göre o güne kadar Tekfen'e "lig atlatan" birçok proje arasında esas olarak şirketi mali açıdan güçlendiren, büyüten ve besleyen proje TAG Otoyolu idi; bu projenin hayata geçirilip otoyol müteahhitleri kulübüne girilmesi, Tekfen tarihinin en önemli "kırılma noktalarından" biriydi.

Projenin başından sonuna kadar sorumluluğunu üstlenen Ümit Özdemir, 1989 yılında başlayan ve 2000'de biten projenin bu kadar uzun sürmüş olmasını, bu süre içerisinde yaşanan finansman problemlerine ve üç kez değişen iktidara bağlıyor:

*İşe filen 1989'un Ekim ayında başladık ve ben o işten sorumlu genel müdür muavini olarak görev yapmaya başladım. İlk keşif bedeli, daha sonra çeşitli ilavelerle, değişikliklerle neredeyse 2 milyar dolara yükseldi ve 2000 yılında tamamlandı. Birtakım küçük ilavelerle birlikte kabulü birkaç sene sürdü. 11 senede aşağı yukarı 300 kilometre yol yaptık. Bunu, dünyada ihale edilen en büyük otoyol parçası olarak*

*düşünebilirsiniz. Aslında bu işi 3-4 senede bitirebilirdik; ama Türkiye'de finansman problemleri yaşanıyordu ve aynı dönemde siyasi otorite üç kez değişti. Her gelenin ne yapıp edildiğini anlamak için otoyol planlamasını durdurması dolayısıyla projeler ağır aksak gitti, ama sonra bir şekilde tamamlandı ve Türkiye'ye 1.800 kilometrelik bir otoyol kazandırdı. Tekfen'in bence en önemli sıçramalarından birisi buydu.*

TAG Otoyolu'nun Tekfen tarihindeki tartışılmaz önemini kabul eden Erhan Öner ise, maddi katkılarının yanı sıra, bu projenin Tekfen'e sağladığı bir diğer önemli faydanın da tecrübe kazanımı ve en son teknolojileri Türkiye'ye getirme fırsatı olduğunu düşünüyor. Gerçekten de söz konusu proje, inşaat grubu için her yönüyle bir kazanç olurken, özellikle mühendislik grubu için de çok önemli bir deneyim olmuştu. Fay hatlarının üzerine inşa edilmek zorunda kalınan viyadük ve tünellerin tasarımı başlı başına önemli bir konuydu. Tekfen Mühendislik'in TAG Otoyolu ile elde ettiği bilgi birikimi, ilerleyen yıllarda otoyol dizaynı konusunda uluslararası platformda da iddialı bir yer kazanmasını sağlayacaktı. Örneğin 2004 yılında Fas'ta alınan otoyol ihalesinin tüm mühendislik çalışmaları Tekfen Mühendislik tarafından yapılırken, aynı firma yurtiçinde de karayolları ve belediyeler düzeyinde pek çok ulaşım projesinin tasarımını ve kontrolünü gerçekleştirecekti.





**Y**apımı sırasında 110 milyon metreküp hafriyatın yapıldığı, 2 milyon metreküpten fazla betonun döküldüğü, 5,2 km'lik viyadük ve 5,4 km'lik tünel inşaatının gerçekleştirildiği TAG Otoyolu projesi, gerçek anlamıyla dünya çapında bir mega projeydi.

Tekfenli yöneticiler, inşaat halindeki Atatürk Viyadüğü'nün önünde (soldan sağa): Ümit Özdemir, Semih Bilgin, Murat Gigin, Necati Akçağlılar ve Ayhan Sarıoğlu.

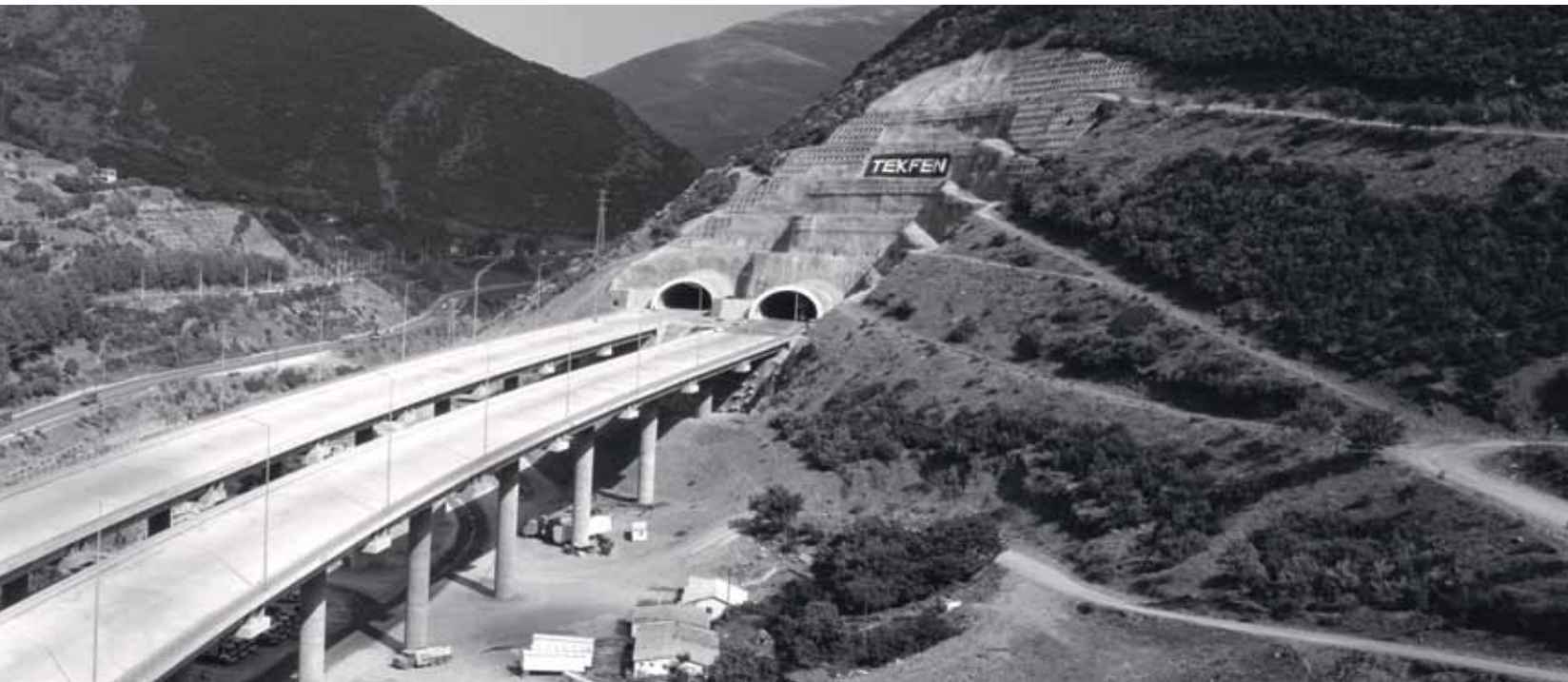
TAG Otoyolu'nun sağladığı kazanımlardan bir diğeri de, hiç kuşkusuz Ceyhan Çelik Yapı İmalat Atölyesi'nin kurulmasıydı. Bugün yıllık 15 bin ton üretim kapasitesiyle Türkiye'nin önde gelen çelik yapı tesislerinden biri olan atölyenin kurulmasına, TAG Otoyolu projesi kapsamında yapılacak viyadükler de dikkate alınarak, Tekfen'in çelik konstrüksiyon imalat imkânlarının bir çatı altında toplanması amacıyla karar verilmiş ve tesis 1993 yılında işletmeye alınmıştı. Ceyhan'da E5 karayolu üzerindeki Ana Tamir ve Bakım Atölyeleri'nin bulunduğu mevkide kurulan tesis, TAG otoyolu için gereken 43 bin ton çelik tabliye işinin yaklaşık 17 bin tonluk kısmını karşılayacak, geri kalan kısım ise İtalyan Cimolai ve CMF firmaları tarafından temin edilecekti.

Otoyolun 11 yıl süren inşaatı, hiç kuşkusuz, olayları bizzat yaşayan insanların bellekleri kadar Tekfen tarihinin kayıtlarına da, tatlı acı birçok anıyla birlikte kazanacaktı. Bunlar arasından özellikle bir tanesi, yapılan işin aynı zamanda ne kadar tehlikeli olduğunu göstermesi ve Tekfen'in "iş emniyeti" siyasetinin gelişmesinde çok önemli bir rol oynaması itibarıyla özellikle anılmaya değerdir. Ümit Özdemir anlatıyor:

*1995 yılıydı zannediyorum. TAG Otoyolu'nu yaparken, ismi şu anda Nur Dağı olup halk arasında Gâvur Dağı olarak bilinen dağın en tepe kısmında büyük bir viyadük yapıyorduk. Bu viyadüğün yapılması sırasında, bir dozer Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı'na rastladı ve bir patlama oldu. Ardından bu patla-*

*ma yangına dönüştü ve yangın sırasında maalesef yedi can kaybettik, çok üzüldük. Şantiyelerde mutlaka bir kablo koparılır, bir su borusu delinir. Gülerek anlatılır bu gibi olaylar sonradan. Ama bir de gülünemeyecek kazalar var. Bu olaydan sonra söz ettiğim kazanın olduğu yerde Şehitler Anıtı adıyla büyük bir anıt yaptırarak, zaman içinde de tedbirlerimizi çok daha sıkılaştırdık. Bundan sonra özellikle boru ve elektrik hattı araması konusuna büyük önem verdik.*

Ümit Özdemir, emniyet tedbirlerine öncelik vererek çalışmanın, çaba göstererek edinilmesi, öğrenilmesi ve özümsemesi gereken bir "kültür" olduğuna dikkat çekiyor. Tekfen'in son yıllarda ardı ardına kırdığı kazasızlık rekorları, bu alanda çok







önemli bir gelişme sağlandığının göstergesi. Ancak bu gelişmenin kökenini, elbette ki tek başına TAG Otoyolu'nun yapımı sırasında meydana gelen kazaya indirgemek mümkün değil. Çünkü bu kazanın öncesinde de, inşaat sektöründe çalışan tüm şirketler gibi, Tekfen'de de pek çok iş kazası kaydı bulunuyordu. Ancak başından beri Tekfen yönetiminin bu alanda gösterdiği hassasiyet, sadece kazaya uğrayan personele gerekli yardımları yapma vicdani yükümlülüğüyle sınırlı kalmamış, bu alanda sağlanan bilgi birikimlerinin de sonraki projelere aktararak bir iyileştirme sürecine dönüşmesi sağlanmıştı.



Bu gelişmede, Tekfen'in uluslararası standartlara sahip bulunan yabancı firmalarla birlikte ya da onlara yönelik iş yapmasının da çok önemli bir etkisi olmuştu. Örneğin ilk kez 1992 yılında Suudi Arabistan'da Hawiyah doğalgaz boru hattının yapımı nedeniyle çalışma imkânı bulunan ve bu projenin başarısından sonra Tekfen'in en önemli müşterilerinden biri haline gelen Aramco'nun disiplini ve yüksek emniyet standartları, firmaya bu alanda yeni ufuklar kazandırmıştı. Proje müdürü Ülkü Tatlıdil'e göre orada karşılaşılan yöntemlerin çoğu Tekfen için yeni ve şaşırtıcıydı:

*Aramco, disiplin ve standart beklentileri çok yüksek olan, biraz da bizim alışık olmadığımız tarzda çalışan bir firmaydı. O zaman bu standartlar bizim için çok yeni idi. Mesela, çok enteresan bir şey, bir gün haber geldi, Aramco işi durdurdu diye. Sebep? Kanalın içinde merdiven yokmuş. Şimdi bu bizim hiç gördüğümüz bir şey değil. Boru hattında boru döşerken kanalın içinde merdiven olması lazımmış ki bir yaralanma, şu bu olunca hemen inilsin, müdahale edilsin. Halbuki bizinkiler kanala atlarlar, borunun üstüne basıp yukarı çıkarlar. Dolayısıyla bu tip standartlar ile ilk karşılaştığımız yer orası oldu.*

Benzer bir şekilde, ilerleyen yıllarda Azerbaycan ve Kazakistan'da yapılan işler de, Tekfen'in emniyet standartları bakımından dünyanın önde gelen müteahhitlerinden biri olmasında önemli bir rol oynayacaktı. Bu bölgede Tekfen'in en yakın çalıştığı petrol üreticilerinden biri olan BP'nin teknik emniyet konusuna verdiği önem Tekfen'in iş disipliniyle birleşince, Bakû-Tiflis-Ceyhan projesinde "kazasızlık" bakımından bir dünya rekoru ortaya çıkacaktı. Tekfen, projenin Ceyhan'daki ayağında 10 milyon adam-saatlik çalışmayı bir tek iş günü kaybı olmadan kazasız tamamlaması nedeniyle T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından ödüle layık görülürken, projenin Sangaçal ayağında ise 28 milyon adam-saatlik kazasız çalışma ile uluslararası platformda kırılması güç bir rekora imza atacaktı.

TAG Otoyolu ile ilgili olarak altı çizilmesi gereken noktalardan bir diğeri de, Murat Gigin'e göre, Tekfen'in esneklik yeteneğini ve yeni koşullara uyum sağlamaktaki becerilerini ortaya koymasıydı. O güne kadar otoyol alanındaki tüm tecrübesi Kuveyt'teki 10,2 km'lik Fahaaheel otoyoluna işgücü sağlamakla sınırlı olan Tekfen, tarihindeki diğer birçok örnekte de olduğu gibi, her

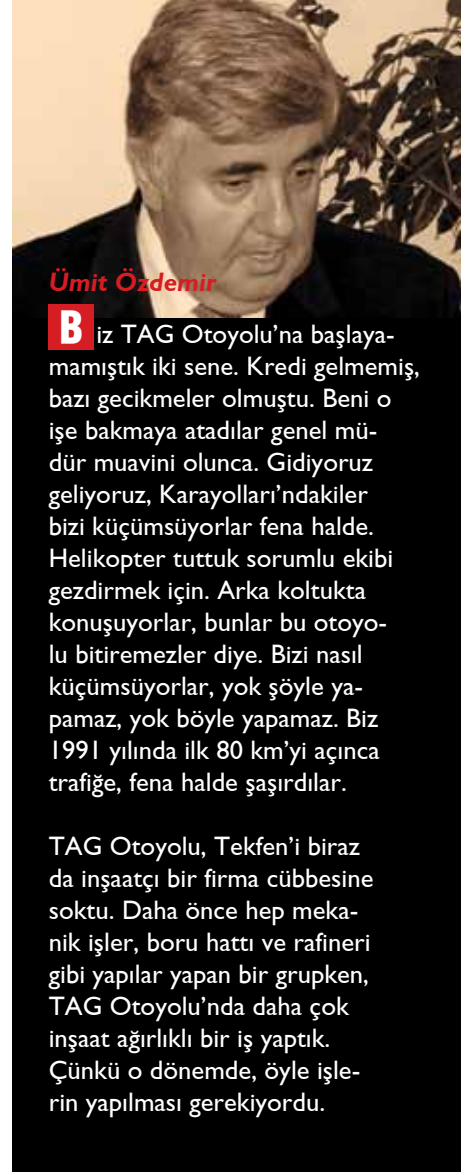
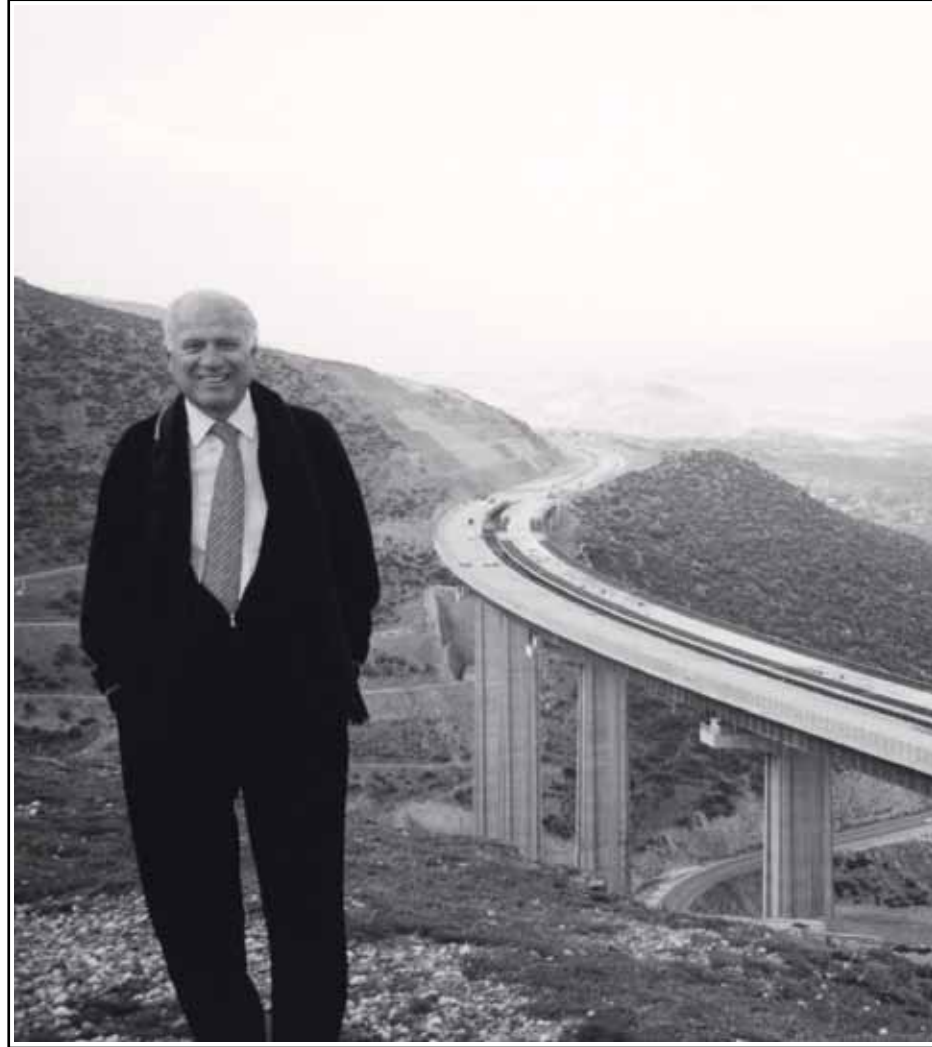
**TAG Otoyolu, Tekfen'i biraz da inşaatçı bir firma cübbesine soktu.  
Çünkü o dönemde, öyle işlerin yapılması gerekiyordu.**

bakımdan dev bir projenin altından kalkmasını bilmişti:

*30. yılına gelinceye kadar Tekfen elektromekanik işler yapmış; taşıyon olarak tank çiftliği yapmış; petrol istasyonu yapmış; rafinerilerde ufak tesisler yapmış; imalatçılık yapmış; ama mesela hiç konut yapmamış. Birdenbire 88'de konut yapmaya başlıyoruz ve 97'ye geldiğimiz zaman 1,7 milyon metrekare ile Türkiye'nin en büyük konut müteahhiti oluyoruz. Kuvvet dışında hiç otoyol yapmamış olmamıza rağmen, Türkiye'nin en büyük otoyolunu yapıyoruz. Metro hiç yapmamış olduğumuz halde birdenbire Türkiye'nin o konudaki en uzman şirketi oluyoruz. Yani baktığımızda şirket sadece rakamsal olarak bir evrim yaşamakla kalmamış, bilgi birikimi ve beceri bakımından da sınıf atlamış.*

TAG Otoyolu ile Tekfen, dünyanın neresinde olursa olsun, "EPC Contractor" olarak her türlü otoyol inşaatını yapabilecek bir yeterliliğe sahip olduğunu göstermişti. Bu nedenle 1998 yılında, TAG Otoyolu'nun henüz devam ettiği bir sırada, Karayolları Genel Müdürlüğü tarafından Perşembe-Bolaman, Gaziantep-Birecik ve Çiftelhan-Pozantı otoyollarının yapımına davet edilecek ve 2004 yılında da Fas'ta Tanca-Oued Rmel Limanı Otoyolu projesini üstlenecekti.

Sanayi yapıları ve petrokimya tesisleri dışında, TAG Otoyolu ile başlayan alt yapı ve kamusal yapı inşaatları, özellikle 1980'lerin ikinci yarısından başlayarak tüm Tekfen projeleri arasında daha önce hiç olmadığı kadar önem kazanacak ve bu dönemde Tekfen, geleneksel çizgisi dışında kalan birçok dev projeye imza atacaktı.



**Ümit Özdemir**

**B**iz TAG Otoyolu'na başlamamıştık iki sene. Kredi gelmemiş, bazı gecikmeler olmuştu. Beni o işe bakmaya atadılar genel müdür muavini olunca. Gidiyoruz geliyoruz, Karayolları'ndakiler bizi küçümsüyorlar fena halde. Helikopter tuttuk sorumlu ekibi gezdirmek için. Arka koltukta konuşuyorlar, bunlar bu otoyolu bitiremezler diye. Bizi nasıl küçümsüyorlar, yok şöyle yapamaz, yok böyle yapamaz. Biz 1991 yılında ilk 80 km'yi açınca trafiğe, fena halde şaşkırdılar.

TAG Otoyolu, Tekfen'i biraz da inşaatçı bir firma cübbesine soktu. Daha önce hep mekanik işler, boru hattı ve rafineri gibi yapılar yapan bir grupken, TAG Otoyolu'nda daha çok inşaat ağırlıklı bir iş yaptık. Çünkü o dönemde, öyle işlerin yapılması gerekiyordu.

**T**AG Otoyolu için aktif bir fay hattı üzerinde inşa edilen Atatürk Viyadüğü, 146 metre yüksekliği ve depreme dayanıklılığıyla otoyol mühendisliğinin dünya çapındaki örneklerinden biri sayılıyor.

Solda, Necati Akçağlılar, henüz inşaatın devam ettiği günlerde Atatürk Viyadüğü'nün önünde.

Karşı sayfada, projede emeği geçen yüzlerce Tekfen mensubundan biri olan Kâni Bozbay (sağda) resmi yetkililere Atatürk Viyadüğü'nü gösterirken.



İstanbul'da inşa edilen Sinanoba ve Ataşehir uydu kentleri, İstanbul Metro su ve Atatürk Olimpiyat Stadı, bu projeler arasında hemen dikkat çekenlerdi.

Sinanoba ve Ataşehir uydu kentleri, Turgut Özal'ın başbakanlığı döneminde konut sorununu çözmeye yönelik olarak başlatılan bir dizi hamlenin ilk halkalarıydı. Türkiye'de 1950'lerde kırsal alandan kentlere doğru başlayan göç akını özellikle 1970'lerde tümüyle çarpık bir kentleşmeye dönüşmüş ve konut sorununun o güne kadar olduğu gibi bireysel üretimler yoluyla çözülemeyeceği açıkça ortaya çıkmıştı. Bu nedenle toplu konut üretimini özendirmek amacıyla 1981 Temmuz'unda ilk Toplu Konut Yasası çıkarılmış, ancak bu yasanın işletilemeyeceği görüldüğünden 1984 yılında ANAP tarafından yeni bir Toplu Konut Yasası hazırlanmıştı. Bu yasayla konut yapımını yönlendirecek merkezi bir kamu kuruluşu olarak Başbakanlık Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi kurulmuş, ayrıca bu kuruluşa mali kaynak sağlamak üzere Toplu Konut Fonu oluşturulmuştu.

Yeni yasanın sağladığı geniş imkânlar, 1980'li yılların ortalarından itibaren toplu konut projelerinde adeta bir patlamaya yol açmıştı. Özellikle büyük kentlerin yakın çevresinde meydana getirilen uydu kent projeleri, insanlara yeşil alanlarla bütün-

leşmiş, sosyal tesisleri olan, planlı ve temiz yaşam çevreleri sunmaya başlamıştı. Emlak Bankası, Toplu Konut İdaresi ve özel inşaat firmalarının ortaklığıyla gerçekleştirilen Mimaroba, Sinanoba, Ataşehir, Bahçeşehir, Elvankent, Gazimemir, Eryaman ve Halkalı gibi toplu konut projeleri, bu dönemde ortaya çıkan uydu kent kavramının önde gelen örnekleriydi.

Emlak Bankası ile Tekfen ortaklığında geliştirilen Sinanoba uydu kenti, İstanbul'un 30 km güneybatısında, Büyükçekmece Koyu sahilinde 167 apartman bloku, 3.215 apartman dairesi, 147 villa ve 4 alışveriş merkezinden oluşan bir projeydi. Altyapı ve üstyapı çalışmalarının tümü Tekfen İnşaat tarafından gerçekleştirilen projenin toplam bedeli 175 milyon doların üzerindedeydi. 1988 yılında yapımına başlanan uydu kent, fazlar halinde teslim edilerek 1998 yılında tamamlanacaktı.

İstanbul'un Anadolu yakasında Emlak Bankası tarafından geliştirilen Ataşehir uydu kenti ise 6-8 katlı toplam 83 bina içinde 1.775 apartman dairesi, bir alışveriş merkezi ve 21 katlı bir ofis blokundan oluşuyordu. 95 milyon dolara yakın bir proje bedeli ile Tekfen İnşaat tarafından 1991 yılında yapımına başlanan uydu kent, 1995 yılında tamamlanarak Emlak Bankası'na teslim edilecekti.

**S**inanoba ve Ataşehir uydu kentleri, 1980'li yılların ortalarından itibaren yurtiçinde büyük sanayi ve boru hattı işleri bulmakta zorlanmaya başlayan Tekfen'in gerçekleştirdiği iki büyük inşaat projesiydi. Tekfen'in altyapı ve kamusal yapı inşaatlarına yönelişi, 1990'lı yıllarda İstanbul Metro su ve Atatürk Olimpiyat Stadı gibi eserlerle de devam edecekti.

Sağda, Necati Akçağlılar Sinanoba şantiyesinde.



## İstanbul Metrosu

1990'ların başında Tekfen'in üstlendiği kentsel projelerden bir diğeri de, İstanbul'un trafik sorununu çözmek üzere Büyükşehir Belediyesi'nce başlatılan bir dizi projenin en önemli halkası olan İstanbul Metrosu idi. Taksim-Levent arasında inşasına başlanan 8,5 km'lik metro hattının Tekfen tarafından üstlenilen kısmı, 3,5 km uzunluğundaki Şişli-Levent parçasından oluşmaktaydı ve bu bölümde 3 adet istasyon bulunuyordu. 16 Eylül 2000 tarihinde hizmete giren metronun açılış töreninde konuşan İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Ali Müfit Görtuna'nın açıklamalarına göre projenin tamamı 631 milyon dolara mal olmuştu.



## İstanbul Atatürk Olimpiyat Stadı

İstanbul'un olimpik standartlara sahip bir stadyuma kavuşması için 1997 yılında açılan ihaleye Tekfen, Fransız Campenon Bernard SGE ve SAE International firmalarıyla birlikte girdi. 2002 yılında hizmete açılan 80 bin seyirci kapasiteli İstanbul Atatürk Olimpiyat Stadı'nın çatısı Tekfen'in Ceyhan'daki çelik yapı fabrikasında imal edildi. Toplam 140 milyon dolar tutarındaki proje içinde Tekfen'in payı yüzde 37,5 ile 52,5 milyondur.





TEKFENBANK



TAS GSA

HAVA PAL

TEKFENBANK

KURU EXPORT  
LEATHER  
GALLERY

TÜRKH





# 33. yıl

# T

ekfen'in 1980'li yıllarda başlayan dışa açılma sürecinde karşılaştığı en büyük sorunlardan biri de, aldığı projelere finansman sağlama konusuydu. Eskiden inşaat sektöründe projenin finansmanını sağlamak müteahhidin tümüyle dışında, doğrudan mal sahibiyle ilgili bir konuyken, 1980'li yıllarda işleyiş büyük oranda değişmiş ve proje sahipleri işi yapacak olan müteahhidin aynı zamanda finansmanı da bulmasını talep etmeye başlamışlardı. Diğer bir deyişle müteahhitler, inşaat ve mühendislik alanındaki sorumluluklarına ek olarak, projelerin finansman sorumluluğunu da üstlenir hale gelmişlerdi. Erhan Öner'e göre bu durum, Türkiye'de dev inşaat projeleri için uygun faizlerle uzun vadeli kredi temin edecek, proje finansmanı yapacak ve bu finansmanı sigorta edecek kuruluşlar bulunmadığından, Türk inşaat şirketlerinin özellikle yabancı müteahhitler karşısında büyük zorluk çekmelerine neden olmuştu.

*O zaman karşımızda yabancı müteahhitleri gördüğümüzde şöyle bir avantajları vardı: Kendi memleketlerinde hem bankalar proje finansmanı temin ediyor, hem de bu finansmanı sigorta eden bir kuruluş bulunuyordu. Yani yabancı bir müteahhit herhangi bir memlekete gittiği zaman oradaki riski yüzde 5-6'yı geçmiyordu; çünkü sadece sigortanın muafiyeti kadar*

**Emin adımlarla büyüme**





### Ümit Özdemir

**A**rtık bir iş aldığınızda bu işi yapacak olan grupları bulup organize etmek, malzemeyi vaktinde almak, malzeme alırken de finansmanını yapmak durumundasınız. Bence mali mühendislik, inşaat sektörünün en önemli unsurlarından biri haline geldi. İnşaat şirketleri paranın kullanılmasını, paradan para kaybedilmemesini sağlamak zorundalar. Biz, yüksek faiz dönemlerinde idarelerden alamadığımız paraları finanse etmek zorunda kaldığımız için çok sıkıntı çektik, büyük faizler ödedik.

*risk taşıyordu. Ama Türkiye'den dışarıya giden bir müteahhit, projenin bedeli kadar risk taşıyordu. Bugün Türkiye'de maalesef bunlar hâlâ yok.*

O yıllardaki proje finansmanı konusu, Tekfen'in önünde, geleceğinin şekillenmesinde önemli rol oynayacak iki yol açacaktı. Bunlardan birincisi, Tekfen Grubu içinde proje finansmanını temin edecek bir oluşum yaratma düşüncesi, ikincisi ise yabancı firmaların sahip olduğu bazı avantajlardan yararlanarak grubun dışa açılmasını hızlandırmak üzere, Avrupa'da-



## Bence mali mühendislik de inşaat sektörünün en önemli unsurlarından biri.

ki bir inşaat şirketini satın alma kararıydı. Nitekim bu doğrultuda 1989 yılında Tekfenbank kurulacak, 1993 yılında da, daha sonra ayrıntılı bir şekilde ele alacağımız gibi, HMB adlı Alman müteahhitlik şirketi satın alınacaktı.

Tekfen Grubu'nun bankacılık sektörüne ilgisi, çeşitli bankaların hissedarı olarak, bundan çok daha eskiye dayanıyordu. Tekfen'in kurucuları, Türkiye'deki birçok eski müteahhit gibi, ülkenin ilk özel bankası olarak 1944'te Kâzım Taşkent tarafından kurulan Yapı ve Kredi Bankası'nın ilk ortakları arasındaydı.<sup>1</sup> Banka, adından da anlaşılacağı gibi, "konut mevzuunu sosyal bir dava olarak ele almak" ve bu amaçla Türkiye'de ilk defa para biriktiren ev sahibi olmak isteyenler için "Yapı Tasarruf Hesapları" açmak üzere kurulmuştu.

Diğer yandan, Arap-Türk Bankası ile Toros Gübre'nin kuruluşu sırasında geliştirilen iyi ilişkiler, sonraki yıllarda, Tekfen Grubu'nun bu bankadan hisse alması yoluyla bir ortaklık ilişkisine dönüşecekti. Erhan Öner'e göre söz konusu ortaklık Tekfen'e, bir dönemde Arap-Türk Bankası'nın yaptığı "iyiliği iade etme fırsatı" verecekti.

*Biz Toros Gübre'nin kuruluşu sırasında Arap-Türk Bankası'nın iyiliğini hiç unutmadık. 1990'da Kuveyt işgal edilince Kuveytlilerin bütün varlıkları donduruldu. O tarihte de Arap-Türk Bankası'nda bir sermaye artışı vardı, ama Kuveytli ortaklar artışa katılmıyorlar, diğer ortaklar da o kısmı doldurmak istemiyorlardı. Bir gece saat on bir gibi beni evden arayıp 1 milyon dolar kadar açık kaldığımı ve Kuveytlilerin iştirak edemediğini söyleyerek, "Acaba Tekfen olarak siz bunu alır mısınız?" dediler. Prensip olarak alabileceğimizi, çünkü bize yaptıkları iyiliği unuttuğumuzu, ama patronlarla konuşup onaylarını almam gerektiğini söyledim. Necati Bey'le konuştuk, onayladı. Kuveytlilerin riçhan hakkını kullanacağımızı söyledik. Ertesi gün gene geç saatlerde tekrar beni arayıp başka bir yerli ortaklarından da 300 bin dolarlık açık kaldığımı söylediler; onu da kullanmayı kabul ettik. Böylelikle Arap-Türk Bankası'na kabaca yüzde 11 seviyesinde ortak olduk.*

Ancak Tekfen'in Yapı Kredi ve Arap-Türk Bankası'ndaki rolleri aktif değildi ve sadece hissedarlık bazında bir yatırımdan ibaretti. Oysa 1980'lerin sonlarına doğru gelinen nokta, Tekfen'in fiilen bir bankayı satın alması ya da yeni bir banka kurmasını gerektiriyordu. Birinci seçenek, uygun şartlara sahip bir banka bulunamadığı için gündem dışı kaldı. Bunun üzerine grup ikinci seçeneğe yönelerek, yeni bir banka kurmak için izin almak üzere Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na başvurdu. Ancak bu başvuru, piyasada yeterli sayıda mevduat bankası bulunduğu gerekçesiyle reddedildi ve müsteşarlık başvurunun Türkiye'de eksikliği daha fazla hissedilen yatırım ve finansman bankasına çevrilmesi yönünde telkinde bulundu. Bunun üzerine holding yönetimi tarafından yapılan değerlendirmede yatırım bankasının da amaçlanan hedeflere hizmet edebileceği görüldüğünden, bu uyarı doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak 26 Ağustos 1988 tarihli Bakanlar Kurulu kararı ile Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş. resmen kuruldu.

Bankanın kuruluşunu, yaklaşık bir yıl kadar süren bir hazırlık dönemi izleyecekti. Öncelikle yönetim kadrosunun oluşturulmasına yönelik çalışmalara başlandı. Grubun çeşitli iş alanlarındaki faaliyetleri nedeniyle bankalarla ve finans dünyasıyla çok yakın ilişkileri söz konusuydu; ancak yönetim kadroları arasında bankacılık konusunda deneyimli kimse mevcut olmadığı için banka müdürünün dışarıdan bulunması gündeme geldi. O günlerde Toros Gübre'de bütçe ve finansmandan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak çalışan Mehmet Erten'e göre bu, ilginç gelişmelere gebe ve kendisi açısından son derece heyecan verici bir süreçti:

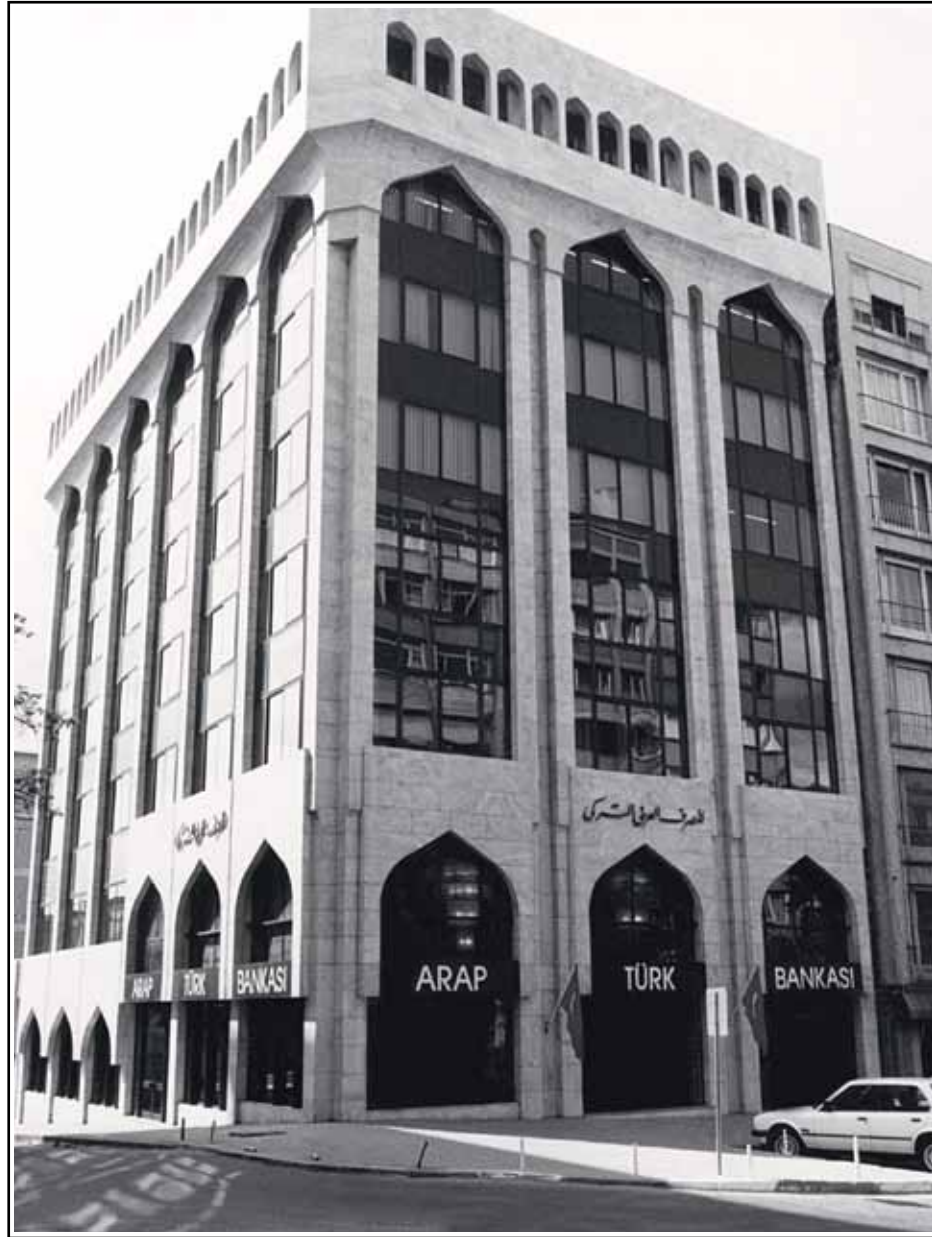
*İçim içime sığmıyordu, fakat kimse de bana bu konuda bir görev vermiyordu. Bir gün Erhan Bey, "Sen olsan bu bankanın genel müdürü kim olur?" dedi. Ben iki isim verdim, "Şu iki kişi bizim yapımıza uyar, ama birinci tavsiyem bu kişidir" dedim. Bir yandan ona yön veriyorum, Erhan Bey'e de bilgi aktarıyorum bu kişinin performansı ile ilgili. Genel müdür adaylarıyla görüşmeler yapıldı, ama bir yere geldi tkandı. Ben de arkadaşşıma dedim*

Erhan Bey dönmüş Necati Bey'e, "Mehmet posta koydu bana" demiş. O zaman bu konuda heyecanlıydım gerçekten.

ki, "Kusura bakma, ben bu noktada artık sana daha fazla yardımcı olamayacağım, çünkü öyle görünüyor ki eğer dışarıdan bir gelen müdür olmazsa, adaylardan biri de benim herhalde." Çünkü Erhan Bey'in bazı davranışlarından bunu hissetmiştim. "Peki!" dedi, gayet de makul karşıladı. Bir gün Toros'ta bir toplantıdayız, Erhan Bey, Esin Hanım, ben, vs. Erhan Bey telefonu aldı, belli ki patronlardan biri arıyor. "Peki!" deyip kısa bir konuşma yaptı ve kapattı telefonu. "Toplantımız bitti, sen kal!" dedi. Ardından, "Görev sana verildi" dedi. Şu an bile o günkü heyecam hissedebiliyorum.

Mehmet Erten'in genel müdür atandığı sırada, bankanın genel merkezi olarak Elmadağ'da eski bir İtalyan konağı kiralanmış, hazır bekliyordu. Bina, henüz sayısı birkaç kişiyi geçmeyen ekip tarafından kısa zamanda temizlendi, düzenlendi, o sıralarda faaliyetine son verilmiş olan bir grup şirketten çıkan eşyalarla döşenerek Mayıs 1989 ortalarında hazır hale getirildi. Erten, o günlerde hissettiği korkuyla karışık heyecanı şöyle dile getiriyor:

Mayıs ortalarında Elmadağ'daki binamıza yerleşecek hale gelmiştik. Oraya gittim, binanın ortasında üç kat çıkan ahşap



Mehmet Erten

**B**ankaya genel müdür olarak atanmadan önce bir vesile ile Londra'daydım. Bir zaman ayarladım kendime ve Wimbledon'a gittim, çünkü orada daha evelden tespit ettiğim ve bankacılık programı yazan bir firma vardı. Gidip onlarla görüştüm, çünkü sağlıklı bir bankacılık programı bankanın performansı açısından çok önemli. Aynı sıralarda TYT Bankası kuruluyordu Türkiye'de, onun programını yapan yetkilileri buldum konuştum, ama grupta kimsenin bunlardan haberi yok. Bu arada banka kuruluşu biraz daha hızlanmaya başladı. Necati Bey de tanıdığı yabancı bankalardan tavsiyeler soruyor. Bir yabancı bankacı Necati Bey'e tavsiyede bulunmuş, bankacılık programları yazan şöyle şöyle firmalar var diye. Erhan Bey geldi, "Mehmet sen şunlara bir bak" dedi. Ben "Bir dakika!" dedim, aşağı indim, odamdan iki tane dosya çıkarttım, "Bakın ben zaten bu firmaların ikisiyle de görüştüm" dedim. "Ne yapacaklarını, kaç yapacaklarını, burada hangisi tutar, tutmaz, hepsini biliyorum. Necati Bey bu tip şeyleri yabancı bankacılardan öğrenmeden bir de bizlere sorsun" dedim. Erhan Bey sağ olsun dönmüş Necati Bey'e, "Mehmet bu konuda posta koydu bana" demiş. O zaman bu konuda da heyecanlıydım gerçekten.

**T**ekfen'in bankacılıkla ilk ilişkisi Yapı Kredi Bankası ve Arap-Türk Bankası'ndaki ortaklıkları dolayısıyla olmuştu. Ancak grubun kendisine ait bir banka kurma düşüncesi özellikle Necati Akçağlılar tarafından desteklenmiş ve 1988 yılında hayat bulmuştu.





Mehmet Erten

**I**lk senelerimizdi, borsada işlem yapmaya başladık. O zamanlar borsa yükseliyor, çok pozitif gidiyor. Tekfen grubunun da elinde, kuruluşundan kalma Yapı Kredi hisseleri var; peyderpey bunları bizim vasıtamızla piyasada satıyor. Bir gün Necati Bey, "Elimizdeki bütün Yapı Kredi hisselerini sen al, kârını koyup yavaş yavaş satarsın" dedi. Hemen arkadaşlara söyledim. Hazineden sorumlu Murat diye bir arkadaşımız var, bana döndü, "Mehmet Bey, bu hisseleri aldık ama yarın sabah radyoyu açtığımızda Hasan Mutlucan'ın serhat türküleri söylediğini duyarsak ne yapacağız?" dedi. Ben de "Şom ağızlılık etme" dedim. Sanki bilmiş gibi, ertesi sabah Saddam Kuveyt'e girdi. Allahtan Türk piyasası böyle bir krize gecikerek cevap verdi de o hisseleri bir zarara uğramadan, ama umduğumuz kârı gerçekleştirilmeden piyasaya satıp çıktık.

Sanki bilmiş gibi, ertesi sabah Saddam Kuveyt'e girdi. Allahtan piyasa krize gecikerek cevap verdi de, o hisseleri satıp çıktık.

*bir merdiven vardı, oradan yukarı doğru baktım ve kendi kendime, "Hadi bakalım Mehmet, bu işi becerebilecek misin?" dedim. Böyle besmeyleyle işe başladık. 13-14 kişiydik, elimizde program yoktu, benim hiç bankacılık tecrübem yoktu. O güne kadar hep masanın öbür tarafına oturmumuşum, mutfağını hiç bilmiyorum. Bu şekilde arkadaşlarla adım adım ilerledik ve 8 Ağustos 1989'da faaliyete başladık.*

Bankanın kuruluşu yönünde yapılan başvuruda 10 milyar liralık kuruluş sermayesinin yüzde 10'unun yabancı katılımcılar yoluyla karşılanacağı belirtilmişti.<sup>2</sup> Bu şekilde yönetim, tümüyle grup içinden karşılanan sermayeye ek olarak dışarıdan temin edilecek bir kaynağın bankanın etkinliğini artıracığına ve büyük bir yabancı bankayı ortak olarak yanına almanın Tekfen'e fayda sağlayacağına inanıyordu. Bu nedenle, bankanın kuruluşunu izleyen günlerde yabancı ortak arayışlarına hız verildi. Öncelik, Toros Gübre'nin kuruluşundan itibaren çok yakın ilişkiler kurulmuş olan İspanyol bankalarına verilmişti. Tekfen'in İspanyol yatırımcılar gözünde kazandığı saygınlık ve güven, bu arayışın fazla uzun sürmeden sonuçlanmasını sağladı ve 1990 yılında, İspanya'nın üçüncü büyük bankası olan Banco Español de Crédito, ya da kısa adıyla Banesto, yüzde 10'luk bir hisseyle Tekfenbank'ın ortağı oldu. Mehmet Erten'e göre bu ortaklık, iki kurum arasındaki tüm farklılara rağmen çok verimli sonuçlar doğurmaya adaydı:

*Tabii bizim faaliyet derinliğimiz ve büyüklüğümüzle Banesto'nun büyüklüğü*

*arasında muazzam bir fark vardı. Fakat grubun İspanyollarla 1970'li yıllara dayanan ilişkileri bizi böyle bir noktaya getirmişti ve bu noktanın keyfini sürmeye başlıyorduk. Banesto'nun desteğiyle hem dış ticaret alanında, hem de fonlama alanında çok hızlı mesafe almaya başlamıştık.*

Ancak bu "hızlı" ve "keyifli" ilerleyiş, hem İspanya'da hem de Türkiye'de birbirini ardına gelen beklenmedik gelişmelerle bir anda tersine dönecek ve Tekfen Grubu, daha bankanın kurulmasının üzerinden yalnızca birkaç yıl geçmişken, koşulların son derece değişken olduğu bir ortamda bankacılık yapmanın ne kadar zor olduğunu anlayacaktı.

Zincir gelişmelerin ilk halkası, 27 Aralık 1993 tarihinde İspanyol Merkez Bankası'nın, bankacılık yasasına uygun davranmadığı ve yanlış beyanda bulunduğu gerekçesiyle Banesto'ya el koymasındı. Bu haber Banesto üzerinden yeni projelere giren, fonlama sağlayan ve İspanyol bankasının hissesini yükselterek daha büyük finansmanlar üzerine konuşan Tekfen yönetimi için tam bir şok oldu. Haberin üzerinden sadece birkaç hafta geçmişken, bu kez Türkiye piyasalarında başlayan çalkalanma, ekonominin gidişi hakkında kötü sinyaller vermeye başladı. Önce 13-14 Ocak tarihlerinde uluslararası değerlendirme kuruluşlarından Moody's ve Standard & Poor's birbirini ardına Türkiye'nin kredi notunu düşürdüler. Dış kredilerin kesilmesiyle döviz fiyatları serbest piyasada hızla yükselmeye başladı. Merkez



Bir haber geldi, “Merkez Bankası kuru açıklamıyor” diye.  
“Eyvah, bela geldi!” dedim kendi kendime.

Bankası'ndan gelen ilk müdahalenin ardından 26 Ocak'ta Türk lirası yüzde 13,6 oranında devalüe edildi. Ancak yıllardan beri popülist politikalarla yanlış idare edilen ekonomi tam anlamıyla kırılma noktasına ulaşmıştı ve hükümet ekonomiyi tekrar rayına oturtacak kararlılıktan uzak bir siyaset izlemekte ısrar ediyordu. Bu nedenle Merkez Bankası'nın çabalarına rağmen dövizde olan talep hızla yükselerek karşılanamaz hale geldi. Sonunda hükümet 5 Nisan'da ekonomik istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı. Alınan önlemler doğrultusunda kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarına ortalama yüzde 50 oranında zam yapılırken, faiz oranları yüzde 400'lere ulaştı. Yıl başından beri sürekli değer kaybeden Türk lirası, 5 Nisan kararlarıyla birlikte bir kez daha, yüzde 38,8 oranında devalüe edildi. Peş peşe gelen devalüasyonlar sonucunda yıl başında 15 bin lira olan dolar kuru, nisan ayının ilk haftasında 38 bin liraya kadar yükseldi. Bu, Türkiye'nin yakın tarihinde yaşadığı en büyük mali krizdi.<sup>3</sup>

Türkiye ekonomisinin yaşadığı bu derin bunalımın en çok etkilediği sektörlerden biri de bankacılıktı. İnsanlar bankalardaki döviz mevduatlarını çekip yastık altında emniyete almak üzere bankaların önünde uzun kuyruklar oluşturdular. Kamu borçlanma kâğıtları piyasasının da çökmesi nedeniyle bu talep banka sisteminin karşılayamayacağı bir boyuta ulaştı. Bankaların güvenilirliği konusunda çıkan spekülasyonlar durumu iyice çıkmaza sokmuş, halkın toplu olarak bazı bankalara yönelmesine yol açmıştı. Krizle birlikte ödeme

güçlüğüne düşen üç banka kapatıldı. Geriye kalan bankalara 24 Nisan'da devlet güvencesi getirildi.

İspanyol ortağının yönetim krizine düşmesinin ardından yaşanan tüm bu gelişmeler, kaçınılmaz olarak, Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası üzerinde son derece olumsuz etkiler yarattıysa da, Tekfen Grubu'na bağlı şirketlerin söz konusu dönemde destek sağlamak amacıyla nakit fazlalarını bankaya aktarmaları sayesinde banka, Banesto'ya söz verilen kredi geri ödemeleri de dahil olmak üzere, tüm taahhüt ve yükümlülüklerini zamanında yerine getirmeyi başardı. Mehmet Erten'e göre bankanın bu zorlu sınavı aşmasında, Tekfen adının ve kurum kültürünün büyük katkısı olmuştu.

*Böyle dönemlerde Tekfen isminin faydası çok büyüktür. Belki bankacılıkta Tekfen hiçbir zaman çok büyük olmadı, ama Tekfen isminin elli yıllık geçmişi, piyasalardaki itibarı, riske bakış profili veya meselelerine sahip çıkış tarzı o kadar iyi biliniyor ki, böyle dönemlerde bu bize muazzam bir avantaj olarak döndü. Biz bütün krizlerden –ki 94 krizi belki bu maddada benim hatırladığım en zorlarından biriydi– hep daha kuvvetlenerek, daha büyüyerek çıktık.*

Mehmet Erten'e göre, Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası'nın 1994 krizinin ardından ekonominin 2000'li yılların başında girdiği ikinci büyük türbülansın da başarılı bir şekilde çıkabilmesinin sırrı, her zaman bilançosunu bütün taahhütle-



Mehmet Erten

**Y**anılmıyorsam 14 Ocak günüydü, Merkez Bankası'nın kur belirleme saati geçti. İstanbul dışındaydım ve bir haber geldi, “Merkez Bankası kuru açıklamıyor” diye. “Eyvah, bela geldi!” dedim kendi kendime. İlk devalüasyon o gece yapıldı. Kayak tatilindeydim ve yanımda o zaman Finansbank'ın genel müdürü Ömer Aras vardı. Ben bir yandan hazine ile konuşuyorum, ne oluyor ne bitiyor, bize etkisi nedir, ne kadar zayıyat vereceğiz, ne yapacağız diye; Ömer de kendi bankasıyla ve patronu Hüsnü Bey ile konuşuyor. Ömer, konuşurken Hüsnü Bey'e benim de yanında olduğumu söylemiş. Onun üzerine Hüsnü Bey demiş ki telefonda, “Siz ikinin orada kalın, kayak hocalığı yapın, bundan sonra bankacılık yok zaten!”



# İsviçre Hayat Sigorta A.Ş.

Tekfen Grubu'nun bankacılık faaliyetleriyle birlikte yöneldiği menkul kıymetler, faktoring ve finansal kiralama' gibi yeni faaliyet alanlarından bir diğeri de hayat ve sağlık sigortasıydı.

Hayat ve sağlık sigortası, 1990'lı yılların başında Türkiye'nin henüz yeni yeni tanışmaya başladığı kavramlardı. Bu yıllarda IFC (International Finance Corporation) yetkilileri özellikle hayat sigortası alanında Türkiye'de bir ortak yatırım yapmak üzere arayışa başlamışlar ve Mehmet Erten'le yaptıkları bir görüşmede bu düşüncelerini dile getirmişlerdi. Ancak banka yönetimi, kuruluşunun üzerinden henüz birkaç sene geçmiş olan ve hayat-sağlık sigortacılığı konusunda hiçbir tecrübesi olmayan Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası'na böyle bir oluşum içinde rol biçmemiş, sadece gelişmeleri izlemekle yetinmişti.

1992 yılında Bank Ekspres'in kurulmasından sonra, bu oluşum İsviçre Sigorta, Bank Ekspres ve IFC ortak girişimi olarak, İsviçre Sigorta çatısı altında gelişmeye başlamıştı. Ancak 1994 yılındaki kriz nedeniyle İbrahim Betil'in Bank Ekspres'i devretmek zorunda kalması, söz konusu girişimin kesintiye uğramasına neden olmuştu. Bunun üzerine Tekfen yönetimi Bank Ekspres'ten boşalan yeri doldurmayı teklif etmiş, bu öneri diğer taraflarca da uygun görülünce İsviçre Hayat Sigorta A.Ş. üçlü bir ortaklık olarak 2 Aralık 1994 tarihinde resmen tescil edilmişti.

Şirketin yönetimi, pratik olarak bu konuda en yetkin ortak olan İsviçre Sigorta tarafından yürütülmekteydi. Şirket ilk yıllarında oldukça iyi bir performans gösterdi; ancak uzun vadede daha kârlı bir alan olan hayat sigortası bölümü istenen büyüklüğe ulaşamadı. Kârlılığı daha düşük olan sağlık sigortası kısmı ise, yoğun rekabet ve suistimallerin yol açtığı zararlar nedeniyle ilk birkaç yılın ardından zorlanmaya başladı. Şirketin zararları birbiri ardına sermaye artışları ile kapatıldıysa da, Tekfen Grubu 1997 yılında yine benzer bir talep gelmesi üzerine ortaklıktan ayrıldı.

rini nakit olarak, zamanlı olarak ve talep anında yerine getirecek şekilde yönetmesinde gizliydi. 1995 yılında bünyeye katılarak yönetim kurulu başkanı olan eski Merkez Bankası Başkan Yardımcısı Ercan Kumcu'nun öğretilerinin ve risk konusundaki algılarının da bu anlayışla örtüşmesi, Tekfen'in maceracılıktan uzak ve sınırlı büyümeyi riskli kârlılığa tercih eden bir yönetim tarzıyla idare edilmesinde önemli rol oynamıştı. İlk bakışta Türkiye'deki genel bankacılık teamüllerine aykırı görünen bu yaklaşım, Tekfen grubunun temkinli, ama sürekli ve istikrarlı ilerleme felsefesinin de bir yansımasıydı:

*Krizlerin her biri ders vermiştir bize; her biri bir şeyler öğretmiştir, bir sonrakine bizi daha hazırlıklı kılmıştır. Ama bu krizleri yönetirken fırsatları hep kendi gücümüzün ölçüsünde, bilançomuzun ve sermayemizin gücünü aşmadan kullandığımız için zor günlerde dayanma gücünü rahat bulmuşuzdur. Bu grubun verdiği en önemli terbiyelerden biri de budur. Bilançomuzu yönetirken, o günlerden aldığımız dersleri hiç unutmamışızdır. Ve aldığımız kararlarda hep kendi gücümüzün sınırlarını üst sınır olarak koymuşuzdur. Çünkü bizim anlayışımızda bir banka bilançosu kadar güçlüdür, onun gücü kadar iş yapar. Ama Tekfen'i bir manevi güç olarak hep arkamızda hissettik. Bir manada da bankamızı gruptan fazla büyütmedik. Krizlerde özellikle probleme giren banka-*



larımıza baktığımız zaman görünen o ki, bu bankalar bankanın sahibi olan gruptan daha büyük hale gelmişler bir şekilde. Dolayısıyla zor günlerde grubun bankayı desteklemeye gücü yetmemiş. Bu bence çok önemli ve bizim çok dikkat ettiğimiz bir kıstas; hep de böyle olacak ileriye giderken. Bankacılık sektörü, mali piyasalar, zaman zaman fırsatlar veriyor. Ama fırsatları sonuna kadar kullanmak ne Tekfen grubunun, ne de Tekfenbank'ın yapısına ve bankacılık anlayışına uyan şeyler.

2001 yılında meydana gelen ve yine bankacılık sektöründe onarılması güç tahribata yol açan ekonomik krizin Tekfen'e sunduğu en önemli fırsat, Bank Ekspres'i satın alarak büyümesi ve yıllar önce arzu ettiği bir hayali hayata geçirerek bankayı bir mevduat bankasına dönüştürmesiydi. Bank Ekspres, 1992 yılında İbrahim Betil liderliğindeki bir yatırımcılar grubu tarafından kurulmuş ve butik bankacılık anlayışıyla kısa sürede kayda değer bir büyüklüğe ulaşmıştı. Ancak banka 1994'teki kriz sırasında Doğu Holding'e devredilmiş, ardından 1997'de Korkmaz Yiğit Holding'e satılmıştı. Bundan kısa bir süre sonra Korkmaz Yiğit'in Türk Ticaret Bankası ihalesinde usulsüzlük yaptığına ilişkin iddiaların ardından zora düşen Bank Ekspres, 1998 yılının son aylarında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmişti.

Türkbank'tan sonra TMSF'ye alınan ikinci banka olan Bank Ekspres, 2001 yılına gelindiğinde 362,3 trilyon liralık aktif büyüklüğüyle 38'inci sırada bulunuyordu. Toplam 26 şube ile faaliyet gösteren bankanın birikmiş zararı 243 trilyon liraydı.<sup>5</sup> Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından 26 Ocak'ta satışa çıkarılan bankaya Finansbank, Koç Holding, Standard Bank, Tekfen Holding ve Kazkommertzbank'tan ilgi gelmişti.<sup>6</sup> Mehmet Erten, bu süreci şöyle anlatıyor:

*Bank Ekspres açıkçası hep imrendiğim bir bankaydı. O günkü yapısı, o günkü duruşu, görüntüsü, her şeyiyle iyi bir bankaydı. Kısa zamanda da ciddi bir mesafe almıştı. Daha sonra 98'de bankaya el konulmuştu. O günlerde bir vesileyle Merkez Bankası başkan yardımcısının yanınday-*



*dım. Dedim ki, "Bir gün Bank Ekspres'i almak istiyorum." Oysa daha satılık değil banka. "Neden?" dedi. "Hem o bankanın görüntüsünden tutun, yaptığı işlere ve yapabileceği işlere kadar bir sempitim var, hem de bizim kaldrabilecekimiz bir yapısı var" dedim. Daha sonra, 2001 yılında ilk banka satışlarına karar verildiğinde, Erhan Bey ile bu konuyu biraz canlandırdık kafamızda. 2000 yılının sıkıntıları yaşanmış, Erhan Bey biraz mütereddit, büyümek doğru mu diye, ama ben çok arzu ediyorum, doğru bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Böylece biz ön müracaatımızı yaptık ve kısa listeye girdik.*

Tekfen, o günlerde BDDK tarafından satışa çıkarılan Yurtbank, Sümerbank, Bank Kapital gibi diğer bankaları da incelemeye almakla birlikte, asıl hedef Bank Ekspres'ti. Ancak tam bu sırada, 2001 Şubat'ında büyük bir kriz dalgasının ekonomiyi vurması, bu birleşmeye zaten başından beri tered-

**T**ekfenbank kurulduğu günden beri bankacılık sektöründe temkinli, ama kararlı büyümenin simgesi oldu. Bu yönetim anlayışı, hiç şüphesiz esin kaynağını maceracı olmayan ve istikrarlı büyümeyi hızlı büyümeye tercih eden Tekfen kültüründen almıştı. 1995 yılında bünyeye katılan Ercan Kumcu'nun risk anlayışı da bu yaklaşımı destekler nitelikteydi.

Yukarıda Tekfenbank yönetiminin üç önemli ismi: Necati Akçağlılar, Ercan Kumcu (ayakta solda) ve Mehmet Erten (ayakta sağda).



dütle bakan Tekfen Grubu'nun yaklaşımını daha da çekimsiz hale getirdi:

*2001 krizi patladı, piyasalar allak bulak oldu, teklif verme süresi de azalıyor. Biz sürekli Bank Ekspres'in rakamlarına bakıyoruz, nasıl yaparız diye. Sonunda üzerinde konuşulabilir ve bankayı alıp birleştirdikten sonra bir müddet kriz halinde dahi zedelenmeyecek bir model kurduk. Eğer bu modele uygun olarak bankayı verirlerse biz bunu alabiliriz, ama bu modelin dışında bir model çok riskli olur, hem yönetim olarak, hem holding olarak bu dönemde böyle bir risk almaya değmez diye düşünüyoruz. Erhan ve Ercan Beylerle paylaştık, tamam dediler, ama karşı tarafın bu modeli kabul edeceğinden pek emin değiller. Son günler geldi artık, üç patronumuz odalarında, teklifimiz hazır, imzayı atıp vereceğiz veya vermeyeceğiz. Gidiyoruz, anlatıyoruz Necati Bey'e, o gidiyor Feyyaz ve Nihat Bey'le konuşuyor. Sabah bir tur attık, bir şey yok, döndük biraz daha çalıştık model üzerinde, öğleden sonra bir daha gittik Necati Bey'e. "Ben bir daha konuşayım" dedi, yine bir şey yok. Süre giderek kısıyor. Saat beşe kadar gitmesi lazım teklifin. Sonunda bir şartın daha eklenmesi koşulu ile Erhan*

*Bey aşağıya indi. Teklifi düzelttik, besmeyleye gittik, son dakikada verdik teklifi.*

Bundan bir gün sonra, en çok Bank Ekspres'le ilgilenen olduğu halde, kısa listeye giren hiçbir bankanın teklif vermediği ortaya çıktı. Artık sıra Bank Ekspres'in, Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası'na devredilmesi için gereken çalışmalara gelmişti. Her iki bankanın yöneticileri ile TMSF'nin temsilcileri arasında gerçekleşen görüşmeler hayli zorlu, ancak yapıcı ve verimli bir sürece tanık olacaktı:

*16 Nisan'da, Bank Ekspres'in yönetim kurulu başkanının odasında görüşmelere başladık. Görüşmeler bazen gece ikilere, üçlere kadar sürüyor, sonra ertesi sabah devam ediyordu. Dört kişilik ekip masanın bir tarafında, Bank Ekspres kadrosu, TMSF hukukçusu ve bazen danışmanların katılmasıyla görüşmeler yapıldı ve sonunda mutabakat sağlanarak 30 Haziran'da bankanın devrine karar verildi.*

Yapılan anlaşmaya göre Bank Ekspres hissesininin Tekfen Holding'e devri 10 milyar lira gibi sembolik bir değerle gerçekleştirilecek, ancak Tekfen Holding, TMSF'nin o güne kadar Bank Ekspres'e koyduğu 141

trilyon liralık (yaklaşık 394 milyon dolar) mevduatı 3 yıl içinde iade edecekti. Hisselerin devrinin ardından iki banka bir süre paralel yönetilecek, daha sonra 26 Ekim 2001 tarihi itibarıyla birleştirilerek faaliyetlerini Tekfenbank adıyla tek çatı altında devam ettirecekti.<sup>7</sup> Ayrıca bu birleşme sayesinde Tekfen, nihayet ticari bankacılığa da adım atmış olacaktı. Devir anlaşmasının imzalandığı günlerde, Mehmet Erten yaptığı açıklamada uzun dönemli hedef ve stratejilerini şu şekilde dile getirmekteydi:

*Bank Ekspres, Fon'a geçtiğinde bu bankayı ileride alabileceğimizi düşünmüştük. Sektörde ve ülkede yaşanan bütün olumsuzluklara rağmen doğru kaidelerle, yasalara saygılı, uluslararası bankacılık normlarına uygun bir bankacılık yapıldığında, her zaman bir imkân olduğuna ve bankacılığın hâlâ geçerli bir yatırım alanı olduğuna inanıyoruz. Bank Ekspres'in mevcut sloganı olan "Dünya kalitesinde bankacılık" hizmeti vermek istiyoruz. Her zaman olduğu gibi tedbirli, muhafazakâr, gelişmelere hazırlıklı ve kârlı bir tempo da, orta ölçekli bir banka olacağız. Butik bankacılığı yaklaşımımız olacak. Hizmeti sunuş biçimimiz müşteriye özel olacak. Bank Ekspres, kuruluş yıllarında özenle*

## Büyüme, sadece para ile olan bir şey değil. Mühim olan bankacılıkta daha aktif, daha yaratıcı işler yapmaktır.

yönetildi. Kayda değer bir müşteri yapısı vardı. Bu eski günlerini yeni sahiplik altında geri getireceğiz.<sup>8</sup>

Tekfenbank yıllardan beri izlediği dengeli ve rasyonel yönetim stratejilerinin armağanını, bankacılık sektörünün büyük darbe yediği 2001 krizinden büyüyerek çıkmakla almış, üstelik 2001 yıl sonu bilançosunda kâr rakamı açıklayabilen iki Türk bankasından biri olmuştu. 2001 yılı konsolide kârı 2,4 trilyon lira olarak gerçekleşen Tekfenbank'ın sermaye yeterlilik oranı ise, yüzde 27,2 ile Türkiye'deki diğer pek çok bankanın hayli üzerindeydi.<sup>9</sup> Bank Ekspres'in satın alınması ile büyük bir çıkış yakalayan banka 2002 başlarında şube sayısını 30'a yükseltmiş, ardından bu şubelere aynı yıl içinde Toprakbank'ın satışa sunulan 80 şubesinden 4'ünü alarak yenilerini eklemiştir.<sup>10</sup> Tekfenbank bu gelişmelere ek olarak 2003 yılında TMSF tarafından ikinci kez satışa sunulan Pamukbank'la da yakından ilgilenecek, fakat daha sonra teklif vermekten vazgeçecekti.<sup>11</sup>

Tekfenbank, Erhan Öner'in 2004 yılında *Capital* dergisine verdiği demeçte de belirttiği gibi, "hesaplı risk olarak" yavaş, ama "emin ve sağlam bir şekilde" büyüyordu.<sup>12</sup> Diğer yandan Erhan Öner'in demeci, Tekfenbank'ın geleceğine yönelik ilginç ipuçları da içeriyordu:

*Bankacılıkta mütevazı rakamlarla büyümeyi planlıyoruz. Çünkü bankacılık hassas, rekabetçi ve zor bir iş. Tüm etik kuralları içinde bankacılık yapmak, mütevazı rakamlarla büyümek ve elbette günün birinde bir yabancıyla evlenmek istiyoruz. Çünkü, bu işi daha büyük boyutlara taşımak bir yabancıyla evlenerek olur diye düşünüyoruz.*

Tekfenbank'ın Bank Ekspres'i almasından sonra yönetimin belirlediği strateji ya halka açılarak büyümeyi sürdürmek ya da yabancı bir ortakla birleşmekti. Son yıllarda yabancı sermayenin Türkiye'ye ilgisinin artmasına paralel olarak, Türk bankaları ile yabancı bankalar arasındaki ilişkilerin sıklaşması ve bazı birleşmeler olması zaten beklenen bir gelişmeydi. Mehmet Erten'e göre Tekfenbank gibi sağlıklı bir bilançoya sahip olan bir bankanın, yerel piyasaya kü-

çük girerek büyümeyi hedefleyen yabancı grupların dikkatini çekmesi kaçınılmazdı. Ancak bu yöndeki talep beklenenden daha önce gerçekleşecek ve Yunanistan'ın ikinci büyük bankası olan EFG Eurobank başta olmak üzere, bazı yabancı gruplardan görüşme talepleri gelecekti:

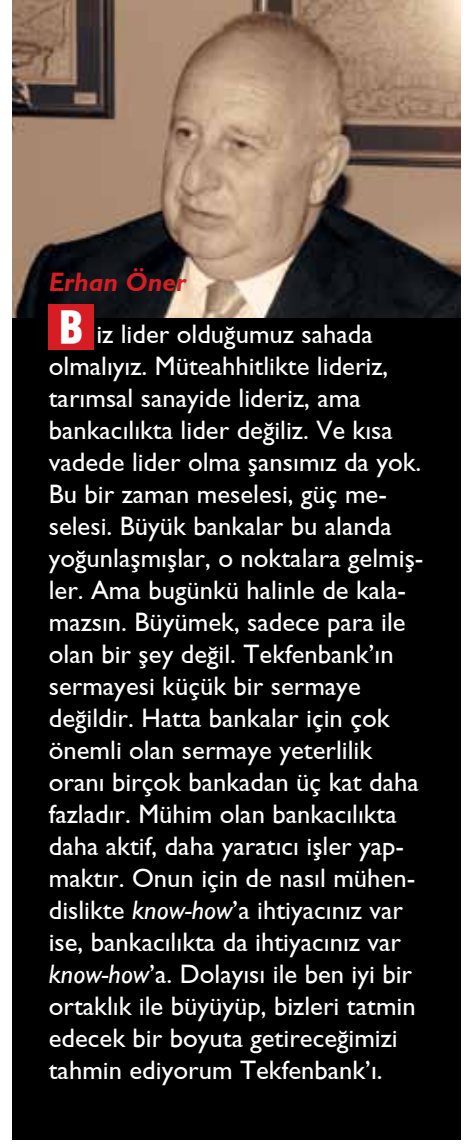
*Ben 2005 yılının Mayıs ayında Eurobank ile Atina'da ilk görüşmeyi yaptım, sonra onlar geldiler. Birkaç tane daha ilgilenen olunca holding kararıyla HSBC yatırım bankacılığı grubunu danışman olarak tuttuk ve onlara 6 aylık bir süre verdik bu işin bitmesi için. İki aşamalı bir süreçle, 21 Nisan 2006'da, bağlayıcı ve kati teklifleri aldık. En uygun bulduğumuz şartları veren Eurobank ile 12 Mayıs'a kadar tek görüşmecilik penceresi açtık. Ama bu süre dolmadan 5 Mayıs'ta işi bitirdik ve 8 Mayıs'ta ortaklık anlaşmasını imzaladık.*

İmzalanan anlaşma, Tekfenbank hisselerinin yüzde 70'inin Eurobank'a devrini, buna karşılık Tekfen Holding'in kalan tüm hisseleri elinde tutarak stratejik ortaklığını muhafaza etmesini öngörmekteydi. Anlaşmanın imzalanmasının ardından yapılan ortak açıklama, Yunanlı ortağın beklenti ve hedeflerini şu şekilde ortaya koyuyordu:

*EFG Eurobank, Türk piyasasına girmek için Tekfenbank'ı, büyümeye ve yeni ürünleri desteklemeye hazır, gelişmiş ve modern altyapısı ile üstün özelliklere sahip bir banka olması ve Tekfen Grubu'nun stratejik ortak olarak kalmaya devam edecek olması nedeniyle çok uygun bir başlangıç noktası olarak görmektedir.<sup>13</sup>*

Mehmet Erten ise geleceğe dönük olarak bu ortaklığın sağlayacağı faydaları şöyle özetliyor:

*Gerek piyasa payı olarak, gerek piyasada görünürlük olarak, gerekse kârlılık olarak, yeni ortağımızın katkılarıyla, bundan sonra Tekfenbank'ın daha iyi bir piyasa payı sağlamasını bekliyoruz. Bu, kısmen şubeleşmenin artması, kısmen de bilanço sıralamasında Tekfenbank'ın daha üst sıralara taşınması yoluyla olacak. Dolayısıyla önümüzdeki dönem zor, heyecanlı, ama bir o kadar da zevkli bir dönem olacak diye bekliyorum.*



Erhan Öner

**B**iz lider olduğumuz sahada olmalıyız. Müteahhitlikte lideriz, tarımsal sanayide lideriz, ama bankacılıkta lider değiliz. Ve kısa vadede lider olma şansımız da yok. Bu bir zaman meselesi, güç meselesi. Büyük bankalar bu alanda yoğunlaşmışlar, o noktalara gelmişler. Ama bugünkü halinle de kalmazsın. Büyüme, sadece para ile olan bir şey değil. Tekfenbank'ın sermayesi küçük bir sermaye değildir. Hatta bankalar için çok önemli olan sermaye yeterlilik oranı birçok bankadan üç kat daha fazladır. Mühim olan bankacılıkta daha aktif, daha yaratıcı işler yapmaktır. Onun için de nasıl mühendislikte know-how'a ihtiyacınız var ise, bankacılıkta da ihtiyacınız var know-how'a. Dolayısı ile ben iyi bir ortaklık ile büyüyüp, bizleri tatmin edecek bir boyuta getireceğimizi tahmin ediyorum Tekfenbank'ı.

**K**uruluşunda söz verildiği halde yıllarca mevduat bankası izni alamayan ve bu nedenle çalışmalarını sadece yatırım bankacılığı alanında sürdüren Tekfenbank, bu arzusuna 2001 yılında Bank Ekspres'i satın alarak kavuştu. Söz konusu tarihte yaşanan büyük ekonomik kriz birçok bankanın küçülmesine ve hatta kapanmasına yol açarken Tekfenbank'ın bu kararla büyümesi, onun ne kadar sağlam temeller üzerine oturduğunu gösteriyordu.

Sol sayfada Bank Ekspres'in satın alınması nedeniyle düzenlenen kutlamada (soldan sağa): Gürbüz Alp Kireç, Necati Akçağlılar, Samim Anıl, Erhan Öner, Esin Mete ve Mehmet Erten.



**HMB**  
Halle der  
Mitteld...sche  
Bau...

**TEK**



# 37. yıl

# T

ekfen'in tarihi sadece ilerlemenin, gelişmenin ve göz kamaştırıcı başarıların değil, aynı zamanda beklenen sonuçları vermekten uzak girişimlerin, hayal kırıklıklarının ve ders alınması gereken hataların tarihidir. Çünkü gelişim ve ilerleme kesintisiz bir süreç değildir. Bu sürecin devamlılığını sağlayan temel unsur, elde edilen başarıların sağladığı itme gücüdür. Ancak her kurum, tıpkı insanlar gibi, rotasını düzeltmesine yardımcı olacak olumsuzluklara da ihtiyaç duyar. Objektif bir değerlendirmeyle doğru çıkarımlara ortam sağlayan her hata, o kurum ya da kişinin, bir bakıma rotasını düz tutmasını sağlayan bir dümen görevi görür.

Tekfen'in 1993 yılında Avrupa'ya açılma kararı nedeniyle eski Doğu Almanya'nın dev inşaat şirketlerinden HMB'yi (Halleische Mitteldeutsche Bau AG) satın alması, tam anlamıyla böyle bir süreçtir. Tekfen'i büyük maddi zarara uğratan, yıllarca yetmiş kadrolarını verimsiz bir şekilde kullanmak zorunda bırakan ve her bakımdan alternatif maliyeti çok yüksek olan bu operasyon, Tekfen tarihinde eksi yönlü bir kırılma noktası olarak görülse de, Tekfen'e geleceğinin nerede olduğunu göstermesi ve planlarını buna göre yeniden revize etmesini sağlaması bakımından, üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulması gereken bir aşamadır.

**Tekfen bir Alman şirketini alıyor**







HMB'nin satın alınmasında, üst üste konulduğunda her biri kendi içinde son derece haklı nedenlere dayanan bir dizi gerekçe rol oynamıştı. Öncelikle 1990'ların ilk yıllarında Körfez Savaşı'nın patlak vermesi ve petrol fiyatlarının radikal bir şekilde düşmesine bağlı olarak Ortadoğu'daki işler bıçak gibi kesilmiş, hemen ardından Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla bu coğrafyada takip edilen dört büyük proje de kesintiye uğramıştı. Tekfen, iş hacminde meydana gelen bu azalmayı kısmen iç piyasadan aldığı TAG Otoyolu ve diğer büyük inşaat projeleri ile kapatmayı başardığıysa da, yaşanan tecrübeler onun uzun vadede değişik pazarlara açılarak riski dağıtması gerektiğini ortaya koymuştu. O dönemde Tekfen İnşaat'ın genel müdürü olan Murat Gigin, 40. yıl kutlamaları nedeniyle yayımladığı kurum içi mesajında, yeni açılışın hangi yöne doğru olacağını, "Faaliyetlerimizi yürütebileceğimiz uygun pazar ve yeni bir 'base' konusunda global araştırmalarımız sonucunda, Avrupa pazarında karar kıldık" sözleriyle açıklamaktaydı.<sup>1</sup>

Bu yeni coğrafyaya açılışı o ülkelerde bürolar kurmak yoluyla değil, Avrupa'da faal durumdaki bir inşaat şirketini satın alma yoluyla yapmak da akılcı bir çözüm görünüyordu. Çünkü bu çözüm öncelikle Tekfen'in yıllardan beri bir Türk şirketi olarak projelerin finansmanı için Avrupa'daki bankalardan kredi almakta yaşadığı sıkıntıları ortadan kaldıracak, ayrıca ona Türkiye'de mevcut olmayan sigorta olanaklarından yararlanma fırsatı sunacaktı.

Ayrıca böyle bir şirket, Avrupa'dan iş almakta çok yararlı olabildi. O güne kadar

Tekfen, tüm çabalarına karşın bu konuda başarılı olamamıştı. Mehmet Kösebay'a göre Avrupa'da iş yapmak için birçok NATO projesine müracaat edilmiş, hatta bu amaçla Brüksel'de temaslarda bulunulmuş, ancak engelleri aşmak mümkün olmamıştı. Öte yandan Türkiye'nin 1980'lerde askıya alınan, sık sık kesilen ve çok zor yürüyen Avrupa Topluluğu ilişkileri, 1990 yılında yeniden ivme kazanmıştı. Ahmet İpekçi'ye göre belki Türkiye'nin AT'ye kabul edilmesi kolay olmayacak ve uzun zaman alacaktı; ancak Tekfen'in Avrupa'ya girmemesi için hiçbir neden yoktu:

*90'lı yıllara geldiğimizde, Tekfen İnşaat'ın bir resmini çekmek lazım belki. Bankasında 100 milyon dolar nakit parası vardı. Yani kullanmadığı bu para ile ben nereye yöneleyim diye düşünmeye başladığı bir dönemdi. Bizim için önemli bir fırsat vardı. O da, Almanya'daki özelleştirme idaresiydi. Treuhand adı verilen bu kurum, Doğu Almanya'daki son bir buçuk yılına girmişti. Yani bu süre içinde ne özelleştirilirse özelleştirilecek, bakiyesi bırakılacak. O zaman Tekfen içinde bu hadise gündeme geldi, tartışıldı. Sonunda şöyle bir fikir oluştu. Alman ekonomisi AT'nin lokomotif ekonomisidir. Biz, Doğu Almanya'da da olsa, hazır takımını kurmuş, bir sürü işler yapmış, geçmişini iyi bir şirketi olarak başlarsak, Tekfen'i de AT'ye sokmuş oluruz. Türkiye de nasıl olsa arkadan gelecektir. Böylece Treuhand ile ilk münasebetleri başlattık.*

İşe, özelleştirme kapsamında olan şirketlerin incelenmesiyle başlandı. Tek tek belgeleri incelendi ve pek çok şirket değer-

lendirmeye tabi tutuldu. Ancak Treuhand, bunlar arasından ısrarla biri üzerinde duruyordu. Bu şirket özellikle Sovyetler Birliği'nde büyük projelere imza atmış, elinde 360'tan fazla işten oluşan güzel bir portföyü bulunan ve 4.100 çalışanıyla Tekfen'den daha büyük bir şirket olan Hallesche Mitteldeutsche Bau AG (HMB) idi. Şirket 1992'de 730 milyon marklık ciro yapmış, ancak yılı 108 milyon mark zararla kapatmıştı. Buna karşılık HMB'nin sonuçlarını beklediği tekliflerin toplamı 1.3 milyar mark dolayındaydı.<sup>2</sup> Erhan Öner'e göre böyle bir şirketin gücü, Tekfen'in "lig atlamasına" önemli katkı sağlayabilirdi.

HMB'nin satın alınması, Ahmet İpekçi'ye göre Türkiye'de olduğu kadar, Almanya'da da büyük ilgi uyandırmıştı. Şirket çalışanlarıyla ilk toplantı, firmanın merkezi olan



Halle kentindeki buz pateni salonunda yapılmıştı. O toplantıya firmanın 4.000 çalışanın yanı sıra gazeteciler, belediye başkanı ve işçi federasyonları temsilcileri de katılmıştı. Tekfen, Alman gazetelerinde “Boğazlar’dan gelen büyük bir holding” olarak haberlere konu olmuştu. Yerli basın da Tekfen’in Almanya’da büyük bir inşaat firmasını satın almasını iyi bir hikâye olarak görmüştü. Başlangıç her şeyiyle mükemmeldi. Ancak bunun geçici bir illüzyon olduğunun anlaşılması için çok zaman geçmesi gerekmecekti.

Nitekim devir işlemlerinin ardından, bu birleşmenin düşünüldüğü kadar kolay olmayacağına dair belirtiler ortaya çıkmaya başlamıştı. En önemli sorunların başında dil problemi geliyordu. Doğu Almanya’da ikinci dil Rusça olduğundan, HMB için-

de İngilizce bilenlerin sayısı birkaç kişiyi geçmiyordu. Diğer yandan Tekfen içinde Rusça bilen kimse olmadığı gibi, birkaç kişi dışında Almanca konuşan kimse de yoktu. Bu nedenle, grup içindeki pozisyonuna ve görevine bakılmaksızın Almanca bilen herkes Halle’ye gönderilmiş, bu şekilde dil probleminin üstesinden gelinmeye çalışılmıştı. Murat Gigin’in o günlerde *Sabah* gazetesine yaptığı bir açıklamaya göre Tekfen’den 20 üst düzey yönetici HMB’de kilit noktalara yerleştirilmişti. Herkes bir ya da iki alternatifini yetiştirmeye çalışıyordu ve bu şekilde yeterli kadrolar oluşturulduktan sonra yöneticiler Tekfen’deki işlerine geri döneceklerdi.<sup>3</sup> Ancak Gigin’in bu sözleri bir temenni olmanın ötesine geçmeyecek ve HMB’ye birkaç günlüğüne gönderilen personelin çoğu aylarca, hatta yıllarca orada kalacaktı.

Öte yandan yönetici olarak Almanya’ya gönderilenlerden biri olan Cahit Oklap, hiç tanımadıkları bir ülkede, hiç bilmedikleri ya da çok az bildikleri bir dilde insan yönetmeye çalışırken, kendilerini “karanlık bir odada, olmayan siyah bir kediyi arayan görme özürlü bir insan” gibi hissettiklerini söylüyordu.<sup>4</sup>

Dil probleminin ötesinde Almanya’da karşılaşılan en büyük problemlerden bir diğeri de, aradaki büyük kültür farkı ve sosyalist rejimde yetişmiş olan HMB çalışanlarının verimlilik, kârlılık ve rekabet gibi kavramlardan tümüyle habersiz olmalarıydı. Ahmet İpekçi’ye göre kapitalist ekonominin hiçbir kuralından haberi olmayan bu kitle, ülkenin Batı Almanya ile eklemlenmiş olmasına ve yaygın iletişim imkânlarına rağmen, zihniyet olarak dünya ekonomisinin tam anlamıyla dışında kalmıştı. Bu durum, her seferinde kendilerini şaşkınlığa sürükleyen komik olaylara da neden oluyordu:

*Biz şirketi aldıktan sonra, şirketin finansına bakan Alman arkadaş bir gün bana geldi ve dedi ki, “Eskiden yapılmış bir işten dolayı idare, verdiği banka teminatını nakde çevirmek istiyor, banka idareye parayı ödeyecek, bizden karşılığını istiyor, ama göndermedim ben parayı.” “Niye?” dedim, “Banka ödeyecek parayı, biz-*



**T**ekfen’in Avrupa’ya açılmak amacıyla 1993 yılında satın aldığı HMB, Doğu Almanya’nın en büyük inşaat şirketlerinden biriydi. 4.100 çalışanı bulunan HMB Tekfen’e geçtiğinde elinde 360’tan fazla iş ve 1.3 milyar mark tutarında teklif bulunuyordu. Ancak şirket verimsiz işletme modeli nedeniyle zarar eder durumdaydı. Tekfen’in bu gidişi değiştirmek üzere gösterdiği çabalar ise birçok nedenle mümkün olmayacaktı.

Sol sayfada, Tekfen’le birleşme töreni nedeniyle bekleyen HMB çalışanları.

# Bir Tekfen çalışanının günlüğünden Halle anıları

Aysun Özkan

## Ocak 1993

Eşimin çalıştığı Tekfen, Halle'de eski Doğu Alman inşaat firmasını satın almış. Almanya'ya şeflerin biri gidip, biri dönüyormuş. Üstelik Rusya'da, Samara bölgesinde bir konut inşaatı projesi bu firma ile ortak üstlenilmiş. Bakalım Burak bu projede görev alacak mı? Ya ben ne yapacağım?

## 5 Ocak 1993

Burak ve benim için bir dönüm noktası. Burak Rusya'da görevlendirildi. Henüz 6 aylık evli olduğumuz için birbirimizden ayrılmak istemiyoruz. Hem benim için de yeni bir kültürü tanımak açısından iyi bir fırsat. Sonuçta beraber gitmeye karar verdik.

## 27 Ocak 1993

Alman ani bir kararla Burak yeni satın alınan HMB'de 3-4 gün kadar yardımcı olması amacıyla Almanya'ya çağırıldı. "3-4 gün canım, bir iki gömlekle idare ederim" diyen eşimin bavuluna 3. gömleği kavga-dövüş nasıl koyduğumu ben bilirim.

## 30 Ocak 1993

Burak geri dönemiyor. Murat Bey, "Eşin de gelip yardım etse! Buradan da 10 gün kadar sonra Rusya'ya geçersiniz" diyor. N'apsak?

## 1 Şubat 1993

Tekfen'de iş görüşmesi. Artık ben de Tekfen'ciyim!

## 12 Şubat 1993

Vizem son dakikada yetişti. Yanımda üç bavul. Toplam 120 kilo. Tamamı Rusya'daki sert hava koşulları için düşünülmüş kışlık giysiler. İstanbul'dan Halle'ye uçuyorum. Burak telefonda: "Senin bildiğin Almanya'ya benzemiyor. Kendini hazırla" diyor.

## 14 Şubat 1993

Aman Tanrım, burasının Batı Almanya ile uzaktan yakından alakası yok. Yıkık, dökük binalar, terk edilmiş fabrikalar... Burası daha çok Romanya veyahut da başka bir Doğu Bloğu ülkesi... Hele şu prefabrik alışveriş merkezi! İçerde sadece 2. kalite mal var. Burada yapılacak çok iş var.

## Ekim 1996

Bu ay bittiğinde 10 günlüğüne geldiğimiz Halle'de 4. seneyi tamamlamamıza sadece 3,5 ay kalmış olacak. Çernoreçe projesi için Rusya'ya gitmedik. Şu anda 40 çalışan ve ailelerinden oluşan 52 kişilik bir Türk topluluğuyuz... Benim de aralarında olduğum "sonradan olma Tekfen'ciler" çoğunlukla telefonda bir ses veyahut da tatillerinde İstanbul'a geldiklerinde merkeze şöyle bir uğrayan Tekfen çalışanları olarak tanınıyoruz.<sup>5</sup>

le ne alakası var ki?" dedi. Çünkü eskiden her şey devletin olduğu için banka bütün parayı ödüyor ve dönüp bunun parasını bile tahsil etmiyor. "Bu kadar ödedim" diyip defter kaydına yazıyor. Zaten bir süre sonra şirketlerin nasıl idare edildiğini de öğrendik. O zaman şirketler devletin vermiş olduğu işleri yapıyorlar. İş yaparken tuğla mı lazım oldu, arıyor tuğla fabrikasından istiyor. Tuğla fabrikası, "Ben şu kadar tuğla gönderdim" diye yazıyor; aynı şekilde çimento fabrikası yazıyor; diyelim 30 kişi çalışıyor, yazıyor. Sonra sene sonunda bir hesap çıkıyor, "Biz bu kadar iş yaptık, şu kadar açık var" diye. Merkez de o kadar parayı gönderiyor. El elde, baş başta, kâr zarar yok. O yüzden HMB'deki bu farklı yaklaşım çok yordu bizi.

Ahmet İpekçi'ye göre şirket personeline kârlılık ve verimlilik nosyonlarının olmaması, HMB tarafından gerçekleştirilen işlerin büyük çoğunluğunun zararlı sonuçlanmasına yol açmıştı.

Almanya'da bir otoyol projesi aldık, fakat projenin başına koyduğumuz Almanlar kâr nosyonundan mahrum oldukları için o işleri kârlı bir şekilde bitirmekten çok bröve almaya çalıştılar. Sonunda, "Bunu niye zarar ettirdin, bizim bundan kâr etmemiz gerekiyordu?" dediğimiz zaman, bize Otoyol İdaresi'nin taktığı bröveyi gösterdiler, "Bak bana bröve verdiler" diye. "Biz buraya bröve almaya gelmedik, biz buraya para kazanmaya geldik" dediysek de, hiçbir zaman anlatamadık.

Tekfen'in dezavantajlarından bir diğeri de, Alman mevzuatına yabancı olması-



HMB'de yaşadığımız olaylarda bizi o kadar şaşırtan şeyler oldu ki!  
Dolayısıyla ne biz onlara adapte olabildik, ne de onlar bize.



di. Erhan Öner'e göre Tekfen, özellikle Ortadoğu'da kazandığı tecrübeden ötürü bu coğrafyadaki riskleri analiz etmeyi çok iyi öğrenmişti. Ancak tümüyle farklı olan Alman mevzuatı, çalışanlara sağlanan haklar ve işten eleman çıkartılması gibi konularda çok katı kurullarla Tekfen'in elini kolunu bağlamıştı. Toplu işten çıkarmalar için idareye önceden verilen sosyal planlarda değişiklik yapılması ve bu değişikliklerin işçi sendikaları tarafından onaylanması gerekiyordu. Acil durumlarda işçilere fazla mesai yaptırmak ya da izinlerini kaldırmak çok güçlü. Ayrıca verimli çalışma disiplinine sahip olmayan ve maliyeti çok yüksek olan kalabalık Alman işçilerinin sayıya azaltılması yönündeki her girişim, katı bir direnişle karşılaşılıyordu. Daha önceki sistemde işten çıkarma diye bir kavram olmadığından, Ülkü Tatlidil'e göre işten çıkarılan insanlara bunu anlatmakta dahi büyük zorluk çekiliyordu:

*Doğu Almanya'yı Almanya olarak gördü Tekfen. Aslında Doğu Almanya, bizim bildiğimiz Almanya değildi. Tekfen'in bunu bilme şansı yoktu, çünkü daha önce hiçbir komünist ülkede çalışmamıştı. Belki daha önce böyle bir tecrübemiz olsaydı, bu kafanın ne olduğunu anlayabilirdik. Dediğim gibi, işten çıkartma mefhumu bile yoktu. Adama "İşten çıkartıldın, taz-*

*minatın burada" diyorsunuz, anlamıyor. Ertesi sabah yine işe geliyor.*

HMB bünyesindeki işçi ve mühendisler, bilgi ve tecrübe bakımından beklenen düzeyin çok altındaydı. Mevzuat Türkiye'den eleman getirilmesine izin vermediğinden Tekfen'in yetmişmiş işgücünü kullanma imkânı da yoktu. Tekfen yönetimi, bu handikapın çözümünü Alman işçi ve mühendis gruplarını yetiştirmek üzere Türkiye'ye getirmekte bulunmuştu. Örneğin 1993 Ağustos'unda getirilen 155 kişilik bir ekip staj yapmak üzere otoyol, konut ve metro şantiyelerine dağıtılmış ve ağır sanayi, sanayi yapıları ve mühendislik konularında eğitime tabi tutulmuştu.<sup>6</sup>

Osman Birgili'ye göre Almanya, iki ülkenin birleşmesi nedeniyle büyük bir imar hareketi ve inşaat patlaması bekleyen Tekfen'in bu konudaki tahminlerini de yanılmakta gecikmemişti:

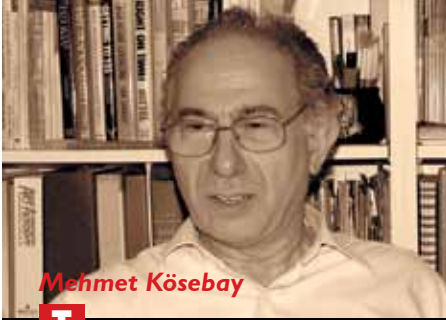
*HMB satın alındığında, rotasını Tekfen prensiplerine göre değiştirmek üzere Almanya'ya yollanan ilk ekibin içindeydim. Tek kelime Almanca bilmeden, yüzme bilmeyen çocuğu denize atıp yüzme öğretir gibi o ülkeye gittik. Gider gitmez de nasıl büyük bir denizin içine düşmüş olduğumuzu anladık. Birleşme ile Doğu*

**Ahmet İpekçi**

**D**oğu Almanya'da gizli işsizlik vardı. Yani on kişi, bir kişinin yapacağı işi yapıyor. Çünkü sosyalist devlet anlayışı içinde herkesin bir işi var. Bu burada çalışıyor, o şurada çalışıyor ama adam geliyor, sabahtan akşama kadar hiçbir şey yapmadan oturup parasını alıyor. HMB'de yaşadığımız olaylarda bizi o kadar şaşırtan şeyler olmuştu ki! Örneğin ilk başta şirketin başındaki Alman genel müdür ile şoförünün konuşması beni çok şaşırtmıştı. Şoför, müdüre "Sen" diye hitap ediyor ki, Almancada bu çok önemlidir. Ben tabii şaşırdım, dedim ki şoföre "Sen genel müdüre niye böyle hitap ediyorsun?" "Ne var, o benim kapı komşum" dedi. "Biz aynı apartmanda yan yana oturuyoruz." Sosyalist sistem içinde herkes dümdüz. İster genel müdür ol, ister şoför ol, aldığın mesuliyete göre insanlar arasında bir ayırım yok. İkiniz de 60 metrekare evde oturacaksınız. Bir ayırım yapmadan, insanları tekdüze raflar içerisine yerleştirmeye çalışmışlar. Bu bizi çok etkilemişti. Bu düşünce yapısı ve bu şekilde bir muameleye tabi olmak kabul edebileceğiniz bir şey değil. Dolayısıyla ne biz onlara adapte olabildik, ne de onlar bize. Bu şekilde büyük kayıplara uğradık.

**T**ekfen yöneticilerinin deneyimleri sayesinde kısa zamanda yoluna konulacağı düşünülen HMB şirketi, katı kanunlar, sosyalist rejimden kalma verimsiz çalışma düzeni ve kültürel uyumsuzluk gibi nedenlerle beklenenden çok daha fazla zaman ve emek gerektirmişti.

Solda, HMB'de büyük emeği geçen yöneticilerden Cahit Oklap.



**Mehmet Kösebay**

**T**ürklerle Almanların çalışma anlayışları çok farklıydı. Örneğin izinleri kaldırdık, şantiye gecikiyor dediğimizde herkes ayaklanıyordu; tüm ciddi kararların sendika kurulundan geçmesi gerekiyordu. Adamların izin hakları olduğu gibi, fazla mesai yapmama hakları da vardı. Bu bizde görülmemiş bir şey değil; bizde işçiler para kazanmak için fazla mesai kalır. Orada ücretler o kadar yüksek ki, fazla mesai istemiyor adam. Daha güneş tepede, inşaat yapacak çok vakit var, adam evine gidiyor.

**Orada ücretler o kadar yüksek ki, fazla mesai istemiyor adam. Daha güneş tepede, inşaat yapacak çok vakit var, adam evine gidiyor.**

*Almanya'da bir sürü inşaat olacak, inşaat sektörü canlanacak, büyüyecek derken tam tersi oldu ve bu ülkedeki inşaat sektörü küçülmeye başladı. Büyük Alman müteahhitleri bile kredi imkânlarını kullanarak Alman teknolojisini alarak başka ülkelere gidiyorlar, orada kazandıkları ile kendi ülkelerindeki zararlarını finanse ediyorlardı.*

Güçlü Alman inşaat sektörünün 1990'ların başında içine girdiği durgunluk sonraki yıllarda da devam edecek ve Almanya'da 2000'lerin ilk yıllarında başlayan resesyon sırasında en büyük darbeyi yiyen sektörlerden biri de inşaat olacaktı. 2001 yılında yüzde 7 oranında küçülen sektör, Mannesmann ve Holzmann gibi dev inşaat şirketlerinin iflas noktasına sürüklenmesi ve el değiştirmesiyle büyük bir çalkantı yaşayacaktı.<sup>7</sup>

Tekfen'in Almanya'daki başarısızlığının ardındaki nedenler arasında en can sıkıcı olanı, hiç şüphesiz bir Türk firması olarak ayrımcı yaklaşımlara maruz kalması ve yükselen milliyetçi akımlardan fazlasıyla etkilenmesiydi. Ahmet İpekçi'ye göre devlet güdümünde haksız rekabete kadar uzanan uygulamalar, sadece HMB'nin değil, başka hiçbir Türk müteahhidinin Avrupa'da kolay kolay başarı sağlama şansına sahip olamayacağını ortaya koyuyordu:

*Biz HMB'yi satın aldığımız zaman her ne kadar kâğıt üzerinde bir Alman şirketi olsak da, ne Deutsche Bank, ne de Commerzbank bizi bir Alman şirketi olarak kabul etti. Pasif bir direnişle karşılaştık orada. Hiçbir Alman bankası bizim oradaki gayrimenkullerimizi ipotek ederek kredi vermeye yanaşmadı; bir teminat mektubu limiti açmadı. Biz hep Türkiye'den gelen kontrgarantilerle ve Türk bankalarının Almanya'daki şubeleriyle iş yapabildik. Çok enteresandır mesela, biz HMB'yi satın alırken Özelleştirme İdaresi, Yapı Kredi Bankası'nın Düsseldorf'taki şubesinden ve İş Bankası'ndan götürdüğümüz teminat mektuplarını bile ilk başta kabul etmedi.*

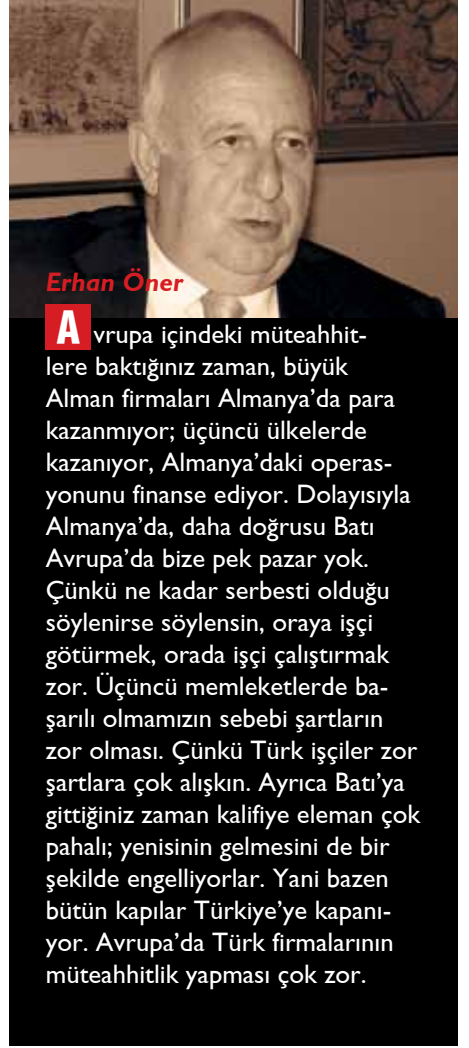
Bu direnç özellikle yeni projelerde kendisini fazlasıyla göstermişti. Ancak buna rağmen HMB, aralarında başbakanlık binası, çeşitli otoyollar, tüneller ve Leuna Rafinerisi'nin de bulunduğu çok sayıda projeyi almayı başarmıştı. Ama hiç kuşkusuz bu projeler arasında Tekfen'de en fazla iz bırakanı, Rusya'nın Samara kenti yakınlarında çok zor koşullar altında gerçekleştirilen Çernoreçe Askeri Konut Projesi idi.

1990'da Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesi sırasında, Doğu Almanya'da konuşlanmış olan 100 bine yakın Sovyet askerinin de görevi sona ermişti. Sovyet ve Alman

**T**ekfen'in Doğu Almanya'da satın aldığı HMB şirketiyle birlikte inşasını üstlendiği Çernoreçe Askeri Konutları, her bakımdan zor koşullar altında gerçekleştirilmiş bir projeydi. Rusya'da malzeme ve nitelikli eleman temininde yaşanan sıkıntılar bir yana, Ural bölgesinin sert doğa koşulları çalışmaların kış mevsiminde zorlukla yürütülmesine neden oluyordu. Eksi 40 dereceye kadar düşen hava sıcaklığı yüzünden özel kıyafetler giymeden çalışmanın mümkün olmadığı Çernoreçe'de, donan toprağı kazmak için bile özel kesici makinelerin kullanılması gerekiyordu.



Bazen bütün kapılar Türkiye'ye kapanıyor. Avrupa'da  
Türklerin müteahhitlik yapması çok zor.



Erhan Öner

**A**vrupa içindeki müteahhitlere baktığınız zaman, büyük Alman firmaları Almanya'da para kazanmıyor; üçüncü ülkelerde kazanıyor, Almanya'daki operasyonunu finanse ediyor. Dolayısıyla Almanya'da, daha doğrusu Batı Avrupa'da bize pek pazar yok. Çünkü ne kadar serbesti olduğu söylenirse söylesin, oraya işçi götürmek, orada işçi çalıştırmak zor. Üçüncü memleketlerde başarılı olmamızın sebebi şartların zor olması. Çünkü Türk işçiler zor şartlara çok alışkın. Ayrıca Batı'ya gittiğiniz zaman kalifiye eleman çok pahalı; yenisinin gelmesini de bir şekilde engelliyorlar. Yani bazen bütün kapılar Türkiye'ye kapanıyor. Avrupa'da Türk firmalarının müteahhitlik yapması çok zor.

hükümetleri arasında yapılan anlaşmaya göre Sovyet askerleri peyderpey geri çekilecek, Alman hükümeti de bu askerlerin barınmaları için Rusya'nın çeşitli yerlerinde uydukent projeleri gerçekleştirecekti. Bu amaçla 44 adet askeri konut projesi hazırlanmıştı. Söz konusu projelerden biri de 1993-1995 yılları arasında, HMB ve Tekfen İnşaat ortaklığıyla Moskova'nın 1000 km doğusunda, Ural bölgesindeki sanayi kenti Samara'da gerçekleştirilecekti. Toplam 179,5 milyon dolar tutarındaki projede görev alan Aziz Çelik'e göre, üstlenilen işin ne kadar zor olduğu, zaman geçtikçe daha iyi anlaşılacaktı:

*Görünüşte Çernoreçe Konut Projesi'nin Tekfen'in diğer konut projelerinden bir farkı yok gibiydi. Fakat fark daha sonra ortaya çıktı. Yerel malzeme teminindeki zorluklar, Rus taşeronların eski sistemden kalan alışkanlıklarla iş yapmaları ve ağır Rus bürokrasisi, Tekfen'in projenin başında yakalamak istediği hızlı tempoyu engelledi.<sup>8</sup>*

Sözleşmesi 10 Şubat 1993 tarihinde imzalanan projenin 16 ay içerisinde tamam-

lanması gerekiyordu. Bu nedenle Temmuz 1993'te proje kadrosu genişletildi ve inşaat çalışmaları inanılmaz bir tempoya ulaştı.

*Artık üç vardiya halinde çalışılıyor, vinçler projektörlerle tepeden aydınlatma görevi yapıyor, kum-çakıl-mıcır kamyonları ve 150 km uzaktan çimento taşıyan silo-buslar şantiye stok sahası önünde uzun uzun kuyruklar oluşturuyor, yemekhanemiz gece çalışanlar için durmaksızın yemek yapıyor, kumanya hazırlıyordu. Artık insanlar 3 saat uyuyor, dinlendikten sonra hemen işinin başına koşuyor, cumartesi pazar günleri bile çalışıp birçokları 40 km yakınımızdaki Samara şehrine ancak 3-4 ayda bir gidebiliyordu.*

Bu tempo, 1993 yazı boyunca işlerin iyi bir seviyeye getirilmesini sağladıysa da, eylül ayıyla birlikte başlayan yağmurlar şantiyeyi bir çamur deryasına dönüştürmüştü. İş makineleri sürekli çamura batıyor, mobil vinçler bunları kurtarmaya çalışıyordu. Yağmurların hemen ardından müthiş bir kış bastırılmış ve yağmur suyunu iyice emmiş olan toprak donmaya başlamıştı. Artık kazı yapılacağı zaman kazma kürek

ya da ekskavatör kullanılmıyor, toprağın donmuş olan 1,5-2 metrelik üst tabakası özel testereli iş makineleriyle kesiliyordu. Dökülen betonun priz almasını sağlamak için kalıplar brandalarla örtülüyor ve içine sıcak hava üflenerek ortam sıcaklığının o dereceye kadar ısıtılmasına çalışılıyordu.

Derken havalar iyice soğumuş ve hava sıcaklığı -41 dereceye kadar düşmüştü. Termometreler donuyor, özel kıyafetler olmadan dışarı adım dahi atılamıyordu. İş makineleri durdurulduğu takdirde yeniden çalıştırılmadığı için motorları sabaha kadar durmaksızın çalıştırılıyordu. Koşullar, o güne kadar hiçbir soğuk iklim tecrübesi olmayan Tekfen çalışanları için şaşırtıcı ve aşırı derecede zorlayıcıydı. Ancak HMB'nin uzun yıllar benzer coğrafyalarda çalışmış olması, onların tecrübelerinden geniş şekilde yararlanılmasını sağlamıştı:

*Burada birçok tecrübeler kazandık, yaşamla mücadelenin en acımasız doğa koşullarında nasıl yapıldığını öğrendik. Ama öğrendiğimiz en önemli şey, kişinin kapasitesini zorladığında neler yapabileceğini görmemizdi.*



Osman Birgili

**R**usya'daki konut projesi bittikten sonra yine o bölgede bir proje duyduk ve ben kalktım gittim. İlk proje kapsamında inşa ettiğimiz bir misafirhane vardı, bizi orada ağırlamak istediler, biz de seve seve kabul ettik. Akşamleyin yemek yiyorduk Rus usulü, bol içkili. Altı yedi erkeğiz, ama diğer masalarda hanımlar da var. Orta yaşlı, biraz şişmanca bir Rus hanım masaya yaklaştı, Türkçe olarak "Sizi dansa kaldırmak istiyorum" dedi. Ben tabii çok şaşırdım, ama kalktım. Dans sırasında yine Türkçe olarak, "Sizi burada tekrar görmek bizi çok sevindirdi, çünkü Tekfen gittiğinden beri ben işsizim. Sizin gelmeniz benim için bir ümit; hem eski, hem de yeni çabalarınıza teşekkür etmek için sizi dansa kaldırdım" dedi.

Türkçe olarak "Sizi burada tekrar görmek bizi çok sevindirdi, çünkü Tekfen gittiğinden beri işsizim. Sizin gelmeniz benim için bir ümit" dedi.

Gösterilen üstün çaba, toplamda 200 bin metrekarenin üzerinde bir inşaat alanına sahip 1.910 apartman dairesi, 2 kreş, alışveriş merkezi, 200 yatak kapasiteli bir hastane, 44 derslik bir okul, 350 yataklı bir otel, restoran, spor kompleksi, fırın, kültür-sanat merkezi, yönetim ve hizmet binaları, çamaşırhane, ısı merkezi ve atık su arıtma tesislerinden oluşan projenin gecikme olmaksızın zamanında teslim edilmesini sağlamıştı. Tekfen'in taahhüdünü yerine getirme önceliği maliyet kaygılarının önüne geçtiğinden, proje sırasında çalışan sayısı belirli dönemlerde 6.500'e kadar çıkmış ve yerli yabancı 75 taşeron firma hizmet sunmuştu. Ancak, ülkenin zorlu doğa koşullarından ve hantal bürokratik yapısından kaynaklanan bu zorunluluk, projenin ticari anlamda beklenen başarının çok uzağında kalmasına yol açmıştı.

HMB tecrübesi, Tekfen'e büyük bir hayal kırıklığı kadar, maddi açıdan da büyük bir yük getirmişti. Şirketin insan fazlalığından kaynaklanan yüksek giderleri, yeterli sayıda iş almakta zorlanması ve aldığı işleri kârlı bir şekilde tamamlamakta güçlük çekmesi, HMB'nin Tekfen'in sırtında büyük bir kambur haline gelmesine yol açmıştı. Söz konusu zararı mümkün olduğunca azaltabilmek için kadroların tasfiyesi şarttı ve Alman kanunları çerçevesinde bu tasfiyeyi gerçekleştirmek hiç de kolay değildi. Büyük bir uğraş sonunda 4.000

kişilik personel sayısı beş yıl içinde 450'ye kadar indirilecek, 1998'den 2005'e kadar olan dönemde de 8'e düşürülecekti.

HMB esas olarak bir müteahhitlik firması olmakla birlikte, aynı zamanda bünyesinde inşaatla ilgili çeşitli alanlarda faaliyet gösteren başka şirketleri de barındırıyordu. Bu şirketlerin bir kısmı, Tekfen bünyesine alındıktan sonra başlarına "Tek" harfleri eklenerek kısmen "Tekfen"leştirilmişti. Örneğin Tek-Bauträger, fasat işleri yapan bir şirketti; Gleit und Schalungbau ise, kayar kalıp sistemleri konusunda uzmanlaşmış bir firmaydı. Ne var ki HMB'nin kademeli tasfiyesi sırasında Gleit und Schalungbau dışındaki şirketlerin hepsi kapatılacak, söz konusu şirket de elindeki gayrimenkullerden ötürü pasif hale getirilecekti.

HMB, bugün Tekfen'in Alman kredi kuruluşlarıyla yapacağı anlaşmalar ve yurtdışından yapılacak satın alma işlemleri için sadece bir irtibat bürosu olarak kullanılıyor. Ahmet İpekçi'ye göre HMB, bu yapıyla bir tür finans sağlama merkezi haline gelmiş durumda. Sadece Tekfen'e değil, Tekfen'in ortak olduğu çeşitli girişimlere de Alman ihracat kredileri sağlıyor ve artık hiçbir inşaat işiyle uğraşmıyor. Ancak dev bir inşaat şirketinden geriye kalan bu miras, Tekfen'in dışı açılma çabalarında ona yol gösteren bir fener olarak önemini hâlâ koruyor.

**Ç**ernoreçe Askeri Konutları'nın yapımı sırasında şartların elverişsizliği nedeniyle giderler tahmin edilenin çok daha üzerinde gerçekleşmiş ve proje beklenen ticari başarının çok uzağında kalmıştı. Tekfen, buna rağmen projeyi zamanında teslim ederek işverenin övgüsünü kazanmıştı.

Sağda, konutların teslim töreni sırasında Necati Akçağlılar konuşma yaparken. Arkada, üniformalı görevlilerin ortasındaki kişi proje müdürü Celal Erbil'dir.





## Bir Tekfen çalışanının günlüğünden Çernoreçe anıları

Yeşim Akpınar

11 Nisan 1993 günü Rusya'ya ayak bastığımızda henüz 10 günlük evliydik. Samara'da balayı! İlk günlerin hiç de kolay olmadığını itiraf etmeliyim. Sıfırdan dev bir projenin şantiyesini kurmaya gelmişsiniz ve ortada var olan tek şey Rusya'ya özgü yokluklar. Yemek yok, su yok, banyo yok. Bu şartlarda başladı şantiye çalışmaları. O zamanlar ofiste birkaç kişiydik. Kimse Rusça bilmediğinden telefon çaldığında herkes "Kim açacak" diye birbirine bakıyor, sonunda birisi açıp dinleyip dinleyip anlamadan kapatıyordu.

Türkiye ile telefon görüşmesi yapmak için santrale numarayı yazdırıp saatlerce beklemeniz gerekiyordu. Şansızın varsa

numaranız o gün bağlanabilirdi. Bir keresinde yanlışlıkla İstanbul merkez yerine bir kebabçı bağlanmıştı da, biz fırsattan istifade Rusya'dan aradığımızı söyleyip kebab sipariş etmiştik!

Günler böyle geçip giderken bir yandan işler şekillenmeye başlıyor, şantiye ortaya çıkıyordu... Tek korkumuz, sıcaklığın eksi kırklara düştüğü söylenen bu memlekette nasıl ısınacağımızdı. O güne kadar hep Arabistan sıcaklığıyla boğuşmuş olan Tekfen'de herkes çok sıcakta ne yapılacağını biliyordu da, kimse o kadar soğukta neyin nasıl yapılacağını bilmiyordu. Ama hiçbir şey olmadı ve ne bir gün evlerimiz soğudu, ne sıcak suyumuz kesildi.

Sahaya gelince... O soğuklarda herkes canını dişine takıyor; işçiler, insanın kaş ve bıyıklarının donduğu havada demir işliyor, saha mühendisi arkadaşlar o gün bir tünel fazla çıkarabilmek için kendilerini parçalıyorlardı. Koca kış, doğayla tam anlamıyla mücadele ederek geçti. 94'ün bahar aylarıyla birlikte şantiye inanılmaz bir ivme kazandı. Sosyal yapılar, teknik tesisler, altyapı çalışmaları doludizgin gitmeye başladı. Kimse bu şantiyenin Temmuz 94'te son tüneli dökebileceğine inanmıyordu, ama oldu. Ağustos 94'te ilk konutların teslim töreninde ben, daha inşaat halinde olan kreşin tepesinde fotoğraf çekmeye çalışırken gözlerimden boşalan yaşlara engel olamıyordum.<sup>9</sup>





AKMERKEZ



# 37. yıl

# i

stanbul'un en başarılı gayrimenkul yatırımlarından ve dünyanın en iyi alışveriş merkezlerinden biri olarak ilerleyen yıllarda yıldızı parlayacak olan Akmerkez, 18 Aralık 1993 günü kapılarını halka açtı.

1980'lerin son ve 90'ların ilk yılları, Türkiye'de hem tüketim alışkanlıklarının ciddi bir değişime uğradığı, hem de büyük kentlerde birbiri ardına alışveriş merkezlerinin açıldığı bir dönemdi. Turgut Özal'ın 1980 yılında Türkiye ekonomisinde başlattığı ekonomik yapısal reform hareketi 1987 yılında artık hızını kaybetmiş, halkın desteğini gün geçtikçe yitiren hükümet ekonomik kararları çoğunlukla siyasi dürtülerle almaya başlamıştı. 1989 yılının Mart ayında yapılan yerel seçimlerin ANAP açısından hezimeteye dönüşmesi de bu süreci hızlandırmış ve iktidarın büyük oranda günü kurtarmaya yönelik kısa vadeli uygulamalara yönelmesine neden olmuştu. Yeniden oy kazanmak amacıyla memur maaşlarına yüzde 100'ü aşan zamlar yapılmış, tarımda taban fiyatlar yükseltilmiş, bütün kesimlerin nominal gelirlerinde önceki yıllara göre önemli bir artış meydana gelmişti.<sup>1</sup>

Diğer yandan ekonominin liberalleşmesi ile birlikte birçok malın yurda girişinin kolaylaşması ve 1988 yılında önceki anlaşmalar çerçevesinde gümrük vergisi indirimlerinin uygulanmaya başlamasıyla, piyasada

**Alışverişe yöneliş**





kök) Grubu, Tekfen Grubu ve İstikbal Grubu ortaklığında 1986 yılında karar verildi. Erhan Öner'e göre Akmerkez'in şimdi üzerinde bulunduğu, o zamanlar futbol sahası olarak kullanılan Etiler yolu üzerindeki arazinin satışından, bir müteahhitleri yoluyla haberdar olmuşlardı. Arazi satın alındığında, henüz buranın ne şekilde değerlendirileceği konusunda bir fikir birliği oluşmuş değildi:

*Üç ortak (Dinçkökler, Viktor Braunştayn ve biz) bir araya geldikten sonra buraya ne yapacağımız üzerinde düşündük. Sanırım yıl 1986 idi. Bir gün Feyyaz Bey ile Necati Bey bana gelip dediler ki, "Bir yatırım yapacağız, elimizde iki tane proje var, hangisine devam etsek diye düşünüyoruz." Projelerden biri Ceyhan'da terminal yapmak; diğeri, Akmerkez'e ortak olarak bu işi yapmaktı. O tarihte ne Galleria dışında başka alışveriş merkezi vardı, ne de herhangi birimizin bu konuda tecrübesi. O gün benden bir hesap yapmamı istediler. Kendi kafamca kurgulayarak çıkardığım hesaba göre terminale yatırım yapmak, böyle bir alışveriş merkezi yapmaktan daha kârlıydı. Ortaya böyle bir sonuç çıkınca ortaklar kendi aralarında yeniden görüşmek istediler ve sonunda hem Akmerkez'e, hem de terminale yatırım yapmaya karar*

yabancı tüketim mallarına bir yönelim baş göstermişti. Markalı lüks tüketim malı sunumunun artması ve yabancı zincir mağazaların Türkiye'ye girmeye başlaması, Türkiye'de o güne kadar yaygın olmayan "alışveriş merkezi" kavramını da gündeme getirmişti. Tüketicinin aradığı her şeyi bulabileceği ve bununla birlikte eğlenmek, yemek yemek ve hoş vakit geçirmek için kullanabileceği mekânlar, yeni tüketim ve yaşam tarzına çok uygundu.

Alışveriş merkezlerinin ilk örneği, 1987 başında İstanbul Ataköy'de açılan Galleria idi. Bunu sırasıyla Ekim 1991'de Ankara'da

açılan Karum, Eylül 1993'te İstanbul Altunizade'de açılan Capitol, yine aynı yılın aralık ayında Etiler'de açılan Akmerkez, Eylül 1995'te Bakırköy'de açılan Carousel ve diğerleri izleyecekti. Söz konusu alışveriş merkezlerinin büyük kitleleri kendine çekmesi ve bir tüketim çılgınlığına önyak olması, kısa zamanda yabancı yatırımcıların da ilgisini çekecek ve büyük kentler hızla her biri diğerinden daha lüks ve gösterişli alışveriş merkezleriyle donatılacaktı.<sup>2</sup>

İstanbul'da açıldığı günden bu yana en prestijli alışveriş merkezlerinden biri olan Akmerkez'in kurulmasına, Akkök (Dinç-

**A**kmerkez, 18 Aralık 1993 günü Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in de katıldığı bir törenle hizmete açıldı. Açılış sırasında mağazaların yüzde 80 oranında dolu olması ve törene katılan kalabalık, Akmerkez'in İstanbul'un en gözde alışveriş merkezlerinden biri olacağını gösteriyordu.

Sağda, Akmerkez'in üç kurucusu olan Ak (Dinçkök), Tekfen ve İstikbal Grubu'nun temsilcileri açılış için Süleyman Demirel'i bekliyorlar: Raif Dinçkök (soldan ikinci), Feyyaz Berker (ortada) ve Viktor Braunştayn (sağda).





*verdiler. Hayatımda birçok konuda hata yapmışımdır, ama en çok hata yaptığım konu bu oldu. Sonradan geriye dönüp on sene evveline bakınca Akmerkez'e yatırılan paranın ona katladığımı, terminale yatırılan paranınsa iki ya da üç katı geri döndüğünü gördük. Akmerkez hakikaten çok başarılı bir yatırım oldu.*

Akmerkez'in projesi, 1986 yılında açılan uluslararası bir yarışma sonucunda belirlendi. İnşaata 1990 Mart'ında başlandı ve 1993 yılı sonlarına doğru tamamlandı. Yapı kompleksi, 246 mağazadan oluşan çarşı bölümünün yanı sıra işyerlerinin bulunduğu iki adet ofis binası ve 95 dairelik bir rezidanstan oluşuyordu. Tekfen, tüm proje içinde yüzde 30,5'lik bir paya sahipti. Geri kalan hisseler Akkök Grubu (yüzde 43,75)

ile İstikbal Grubu (yüzde 25,75) tarafından paylaşılmaktaydı.

Akmerkez, 1993 sonlarına doğru tamamlanarak 18 Aralık günü görkemli bir törenle kapılarını müşterilerine açtı. Açılış sırasında mağazaların yüzde 80'inin dolu olması, yerli-yabancı markaların alışveriş merkezine büyük ilgi gösterdiğini ortaya koyuyordu. Mağaza projelendirmesi, bu konuda dünyanın önde gelen uzmanlarından biri olan Larry Smith'ten danışmanlık alınarak, *shop-mix* denilen mağaza gruplamasına bağlı kalınarak yapılmıştı. Halkın yakın ilgisi sayesinde Akmerkez, açıldıktan çok kısa bir süre sonra ziyaretçi rekorları kırmaya başladı. Proje, gerek mimari özellikleri, gerek ziyaretçi sayısı, gerekse Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmet-

leri A.Ş. tarafından sağlanan profesyonel bina yönetimi ile uluslararası arenada da ses getirdi. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi (ISCS) tarafından 1995 yılında Avrupa'nın, 1996 yılında da dünyanın en iyi alışveriş merkezi seçilen Akmerkez, dünyada bu iki ödüle birden layık görülen ilk alışveriş merkeziydi. Bu ödüllere, sonraki yıllarda başka uluslararası başarılar da eklenecekti.

Diğer yandan Akmerkez'in Tekfen'e sağladığı açılım, sadece söz konusu işletmenin yatırımcılarından biri olmakla sınırlı değildi. Tekfen'in, aynı zamanda, diğer ortaklarla birlikte Akmerkez'deki Makro ve Polo Ralph Lauren mağazaları ile 1995 sonunda hizmete giren Papermoon restoranında da payı bulunuyordu. Merkezi Milano'da bu-



lunan Papermoon'un işletmeciliği Akmerkez Lokantacılık Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından yapılırken, Polo Ralph Lauren mağazası Dinçkök Grubu, Makro ise Tekfen tarafından yönetilmekteydi. İlerleyen yıllarda 25 mağazasıyla Türkiye'nin önde gelen süpermarket zincirlerinden biri haline gelecek olan Makro'nun Akmerkez'le birlikte doğuşu, Erhan Öner'e göre biraz da mecburiyetten olmuştu:

*Akmerkez'i yapmıştık, inşaatın bitmesine yakın dükkânların çoğu kiraya verilmişti. Ama bir yer vardı ki, kimse kiralamak istemiyor. Burası, şimdiki Makro'nun olduğu yerd. İçinde çok fazla kolon olduğu için kimse tutmak istemiyordu. O zaman bana burayı değerlendirme görevi verdiler. Böylece Makro'yu yarattık diğer ortaklarımızla beraber. Şirketin yönetimi bizdeydi. Sonra baktık ki bir taneyle olmaz bu, birkaç tane daha açalım derken 25 taneye ulaştı.*

Aslında Makro, Tekfen'in perakendecilik konusundaki ilk girişimi değildi. Tekfen bu sektöre ilk olarak 1988 yılında, Türkiye'nin ilk hipermarketi sayılan Belpri'ye ortak olarak ayak atmıştı. Bu yıllar, alışveriş merkezleriyle birlikte "süper", "hiper" ve "gros" market olgularının hızla günlük yaşama girdiği yıllardı. Perakendecilik sektörü dönemin parlayan yıldızlarından biriydi



**B**aşlangıçta Akmerkez'in içindeki kullanışsız köşe mağazasını değerlendirmek üzere kurulan Makro, sonraki yıllarda 25 mağazasıyla Türkiye'nin önde gelen süpermarket zincirlerinden birine dönüştü. Solda ortada, Feyyaz Berker, Erhan Öner ve Şebnem Severge bir mağazanın açılışını yaparken. Altta, Feyyaz Berker ve Erhan Öner Makro'dan alışveriş yaparken.

Fransız Prisunic, İstanbul Belediyesi ve Tekfen ortaklığıyla Belpri adıyla kurulan, ancak sonra adı değiştirilen Belpa, Türkiye'nin ilk "hipermarket"iydi (sağda).

Ben ayağa kalktım ve “Yüz milyon veriyoruz efendim” dedim. O hiç oralı olmadı, “Yazın! Tekfen temsilcisi iki yüz milyon verdi.”

ve birçok yabancı market zinciri bu dönemde Türkiye pazarına yatırım yapmak üzere kolları sıvamıştı. Bu yönelişin ilk örneklerinden biri, Alman sermayeli Metro idi. Bir diğer yabancı yatırımcı ise, 1988 yılında Galleria'nın bir kısmını alarak Türkiye'ye giren Printemps Grubu'nun kontrol ettiği Prisunic firmasıydı. Ahmet İpekçi, Fransız yatırımcılarla nasıl bir araya geldiklerini şöyle anlatıyor:

*Bedrettin Dalan'ın İstanbul belediye başkanı olduğu dönemde, Printemps Türkiye'de bir hipermarket açmayı düşünmüştü. Firma, Türkiye'deki temsilcisinden, para yatıracakları ve idaresini fiilen kendilerinin yapacakları böyle bir projeye ortak olabilecek, muteber bir şirket bulmasını istemiş. Bunun üzerine Printemps temsilcileri bizimle görüşmeye geldiler. Ben o zamana kadar Printemps adını hiç duymamıştım; bu nedenle Necati Bey'e gidip projeden bahsettim. Fransa'yla ilişkileri senelerdir devam eden Necati Bey firmayı çok iyi biliyormuş. Bir an bile düşünmeye gerek duymadan, “Hemen yapalım!” dedi, “Onlar Fransa'da çok iyi isim yapmış bir zincirdir; buraya o isim bile yeter.” Bunun üzerine hemen belediyeye arazi tahsisi için düzenlenen açık artırmaya katıldık. Dalan, bugünkü Tekfen'in yerini önermiş. İhaleyi kazandık ve sonuç itibarıyla biz Printemps'ın bir kuruluşu*

*olan Prisunic'le birlikte orada büyük bir hipermarket kurduk. Belpri adı da belediyenin “bel”i ile, Prisunic'in “pri”sinin birleşmesiyle ortaya çıktı. Bu kelime aynı zamanda Fransızca “güzel fiyat” anlamına geldiğinden, bir hipermarket için son derece uyumlu bir isim oldu.*

Tekfen, Prisunic ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi ortaklığıyla kurulan Belpri, 6 bin metrekarelik alanıyla Türkiye'nin ilk “hipermarket”i idi. Çoğunluk hisselerinin Tekfen'in elinde olmasına karşın, firmanın başına bir Fransız genel müdür atanmıştı ve başarılı bir operasyonla şirket kısa zamanda iyi bir bilanço ortaya koymuştu. Ne var ki ikinci ve hatta üçüncü mağazaların nerelerde açılacağına ilişkin düşünüldüğü bir sırada, 1989 yerel seçimleriyle belediye başkanlığının el değiştirmesi, geleceğe yönelik planlarda da önemli değişiklikler yapılmasını gerektirecekti:

*Nurettin Sözen'in belediye başkanlığı seçimleri için hazırladığı reklam afişlerinde Belpri'nin adı yer alıyor, afişte üzerinde “Belpri” yazan bir canavar resmi ve “Kapitülasyonlar Türkiye'yi yiyor” yazısı bulunuyordu. Bu nedenle Sözen başkan olur olmaz bizden, Belpri'nin hisselerini belediyeye devretmemizi istedi. Biz burayı bu hale getirinceye kadar senelerce uğraşmış, Fransa'dan bu işin ehillerini getir-*



**Ahmet İpekçi**

**B**elpri'nin kuruluşu sırasında belediyede arazi tahsisi için düzenlenen açık artırmaya katıldık. Satış herkesin gözü önünde yapılıyordu. Söz konusu araziler yap, işlet, devret sistemine göre kiralanıyor ve kira bedeli de açık artırmayla belirleniyordu. O gün herkesi büyük bir salona aldılar. O dönemde Bedrettin Dalan'ın genel sekreterliğini yapan Atanur Oğuz da açık artırmayı yönetiyordu. Kendisiyle daha öncesinden de tanışıklığımız vardı. Açık artırmada sıra bize gelince, “Tekfen temsilcisi!” diye bana seslendi, “Kalk ayağa da herkes bir görsün. Söyle bakalım, kira için ne kadar veriyorsunuz?” Ben ayağa kalktım ve “Yüz milyon veriyoruz efendim” dedim. O hiç oralı olmadı, “Yazın! Tekfen temsilcisi iki yüz milyon verdi.” Ben itiraz edemedim ve yerime oturdum. Sonra salondan çıkarken rahmetli Atanur Bey bana, “Sen çok akıllı adamsın” dedi, “Eğer itiraz etseydin fiyatı beş yüz milyona yükseltecektim, iyi ki sesini çıkartmadın.”



*miş, bir sürü zahmet çekmiştik. Bunu söylediğimizde, "Bakkalculuğun ehli mi olur?" cevabını aldık. "Bu iş için siz Fransızlara şu kadar bedel ödüyorsunuz, bakkal işletmek için para mı ödenir? Bu resmen kapitülasyondur" dedi. Sonuç itibarıyla hisselerimizi, belediyeye defter değeri üzerinden devrettik. Bunun ardından Belpri ismi de "belediye-pazarlama" manasında Belpa olarak değiştirildi.*

Ahmet İpekeçi'ye göre bu değişiklikler, Fransızların kısa bir süre sonra ortaklıktan çıkmak istemesine neden olacak ve Pristnic hisselerinin tamamı 1991 yılı sonlarına doğru Tekfen tarafından devralınacaktı. Bundan iki sene sonra da İstanbul Büyükşehir Belediyesi, zarar ettiği gerekçesiyle Belpa'nın kalan hisselerini 23,4 milyar liraya Tekfen'in bir yan kuruluşu olan TST'ye satacaktı.

1993 yılı, Tekfen'in perakendecilik alanındaki faaliyetleri bakımından kritik bir yıldır. Bir yanda Akmerkez'le birlikte ilk Makro

şubesi faaliyete geçmiş, diğer yanda Belpri, isim değiştirmiş ve hayli kan kaybetmiş olarak gruba geri dönmüştü. Firmanın kuruluşunda büyük emeği geçen ve yıllarca yönetim kurulu başkanlığını yapmış olan Ahmet İpekeçi'ye göre tüm bu çalkantılar, Belpri'nin Türkiye çapında bir hipermarket olma şansına set çekmişti:

*Belpri eğer kalsaydı, bugün Türkiye çapında bir hipermarket olurdu şüphesiz; çünkü o yıllarda Türkiye'de büyük mağaza kavramı yoktu ve Türkiye'yi hipermarket konseptiyle ilk tanıştıran Belpri olmuştur.*

1990-93 yılları arasında Türkiye'deki perakendecilik sektörü büyük bir gelişme göstermiş ve Belpa yarışın çok gerisinde kalmıştı. Az sayıdaki mağazası ile Türkiye'de hayli eski bir geçmişi olan Migros 1990-1991 yıllarında yeni MM ve MMM konseptiyle Koç Grubu altında hızlı bir gelişme sürecine girmiş, 1992'de FİBA Grubu tarafından satın alınan Gima atağa kalkmış,

Fransız Carrefour firması da 1993 yılında İçerenköy'deki ilk mağazasını açmıştı. Bu rekabet karşısında Belpa, Tekfen'in bu alandaki tecrübe eksikliği ve Fransızların da dönmek istememesi nedeniyle çaresiz kalmıştı.

Ahmet İpekeçi'ye göre tam bu sıralarda HMB şirketinin satın alınması nedeniyle sık sık Almanya'ya gidip gelmeleri, Tekfen için yeni bir açılım fırsatı doğuracaktı:

*Murat Gigin'le beraber Almanya'ya gittiğimizde orada alışveriş merkezlerinin içinde büyük mağazalar şeklinde yer alan Bauhaus ve Praktiker gibi yapı marketlerle sık sık karşılaşınca, Türkiye'de de böyle bir yapı market ihtiyacı olduğunu düşündük. Daha sonra Türkiye'ye döndük. O sırada Belpa'yı yeniden faal duruma getirebilmek için yaptığımız bütün çalışmalar sonuçsuz kalmıştı; Fransızlar çağrımızı kabul etmiyor, biz de işi bilmiyorduk. Artık Belpa'yı kapatma kararı aldığımız bir sırada Götzen adlı firmadan, Belpa'nın*



yerinde güzel bir yapı market açma teklifi geldi. Bunun üzerine Belpa'nın içindeki ürünler elden çıkarıldı ve Türkiye'nin ilk organize yapı marketi olan Götzen (sonraki yıllardaki adıyla Tekzen) kuruldu.

### Ve son...

Götzen, Türk-Alman iş ortaklığında kurulduktan bir süre sonra, 1998 yılında Murat Gigin'e devredildi ve yüzde yüz yerli sermayeli bir şirkete dönüşerek 17 mağazasıyla kendi alanında Türkiye'nin en büyük yapı marketlerinden biri haline geldi.

Makro süpermarket zinciri, üst gelir gruplarını hedefleyen stratejisi ve kendisini diğer rakiplerinden ayırtıran pazar yaklaşımıyla, 1993-2000 yılları arasında Türkiye'deki perakendecilik sektörünün önemli oyuncularından biri olduktan sonra, 2000 yılında iki büyük zincirin, Gima ve Tansaş'ın ilgisini çekti. Makro, kuruluşunun üzerinden henüz sadece yedi yıl geçmiş olmasına rağmen, çok kârlı bir operasyonla Tansaş'a satıldı.

Akmerkez, 2004 yılında ticari faaliyetlerine gayrimenkul yatırım ortaklığı olarak devam etmek üzere Sermaye Piyasası Kurulu'ndan onay aldı. Firmanın 2005 Nisan'ında halka arz edilen yüzde 49'luk hissesinin tamamına yakını 149 milyon euro karşılığında Hollandalı gayrimenkul grubu Corio tarafından satın alındı. Böylece Tekfen'in Akmerkez'deki hissesi yüzde 10,8'e düştü.

**T**ekfen yöneticilerinin Almanya'da gördükleri yapı marketlerinin bir benzerini Türkiye'de açma düşüncesi, Belpa'nın kapatılmasına karar verildikten sonra gerçeğe dönüştü. 1995 yılında organize yapı market sektörünün öncüsü olarak Türk-Alman ortaklığıyla Götzen kuruldu. Belpa'nın Merter'deki 6000 metrekarelik mağazası da bu amaçla yeniden düzenlendi. Alman ortağın 1999 yılında ayrılmasından sonra market Tekzen adını aldı.







TEKFIN

MARKETPLACE



# 44. yıl 2

**Özel konut ve işyeri projeleri**



2000 yılı, yeni milenyuma girmenin verdiği heyecan, dijital kıyamet senaryoları ve Kasım Krizi gibi gündem konularının yanında, Tekfen bakımından hem grubun yeni döneme çok daha hazırlıklı girmesini, hem de 2001 başında Türk ekonomisini büyük sarsıntıya uğratacak türbülansa daha dirençli bir şekilde karşı koymasını sağlayacak önemli gelişmelere sahne oldu. Bu gelişmelerin birincisi şirket yönetiminin yeniden yapılandırılması, ikincisi kârlılıktan uzak yatırım ve iş alanlarının tasfiyesi, üçüncüsü ise Tekfen'in gelecek vadeden yeni bir alana, emlak geliştirme projelerine yoğunlaşmasını sağlayacak yeni bir bölüm kurulmasıydı.

1990'lı yılların sonlarına doğru Tekfen'in içinde bulunduğu koşullar, gerek faaliyet çeşitliliği, gerek iş hacmi, gerekse çalışan sayısı bakımından daha birkaç yıl öncesine göre büyük bir ilerleme kaydetmiş olan grupta bir yeniden yapılanma sürecinin başlatılmasını zorunlu kılıyordu. Bu yıllardaki yapılanmanın ilk gereği, Tekfen şirketlerinin yeni bir yönetim şemasına göre organize edilmesi ve bu organizasyonun profesyonel bir yönetime bağlanmasıydı. 2000 yılının hemen öncesinde Tekfen, müteahhitlikten süt üretimine, perakendecilikten uçak işletmeciliğine kadar çok farklı alanlarda faaliyet gösteren 70'i aşkın iştiraki ile dev bir yapı haline gelmişti. An-



cak bu yapı içinde, özellikle şirketlerin hissedarlık yapısı anlamında, net ve anlaşılır bir organizasyondan söz etmek mümkün değildi. Erhan Öner'e göre bu durum, bir yandan halka arz için çalışmalara başlamış olan grubun gelecek planları açısından da birçok sakınca içeriyordu:

*Geçmiş zamanlarda yeni bir iş kurarken hangi şirketin parasal durumu müsait ise onu oraya ortak etmişiz. Sonunda bir baktık, inşaat şirketi süt şirketine ortak, gübre şirketi içki şirketine ortak. Çünkü, kimde para varsa, demişiz ki, "Sen git, şu şirkete ortak ol." Hepsini de grubun kontrolünde elbette. Fakat, örneğin müstakbel bir yatırımcı gözünden baktığımız zaman, o insan çok net bir şekilde organizasyon çizgilerini görmek istiyor. Ben hangi şirketi alacağım, bu şirket nereye hakim, ne kadar hissesi var? Oysa bizdeki yapı örümcek ağı gibiydi. İlk sermaye artırımında gübre koymuş parayı, öbür sermaye artırımında inşaat koymuş, bir sonrakinde süt koymuş, sonunda bir bakıyorsunuz, içinde sekiz tane Tekfen şirketinin hissesi var.*

Bu karışıklığın engellenmesi için, 2000 yılında başlatılan bir çalışma ile, tüm şirketlerin hisseleri Tekfen Holding altında toplanarak çok daha sade bir yapı ortaya çıkarıldı:

*Bugün Tekfen'in ortakları, Tekfen Holding'in sahipleridir ve holding altındaki hiçbir şirkette doğrudan hisseleri yoktur. Tüm şirketlerin sahibi Tekfen Holding'dir. Dolayısıyla bu şekilde hakiki bir holding ortaya çıktı. Eskiden holding,*

*küçük sermayeli, sırf yönetim bilgilerini dağıtan bir şemsiye şirket gibiydi. Şimdi öyle değil. Şimdi bu grubun tüm sahibi Tekfen Holding. Böylece halka arz yaptığımız zaman, halk Tekfen Holding'e ortak olacak.*

Bu düzenlemeyle birlikte atılan adımların bir diğeri de, grubun "ana faaliyet alanları" nı belirleyerek organizasyon yapısını bunun etrafına inşa etmektir:

*1970'lerden 2000 yılına kadar grubun önüne birçok fırsat çıkmış ve o fırsatların hepsi de değerlendirilmişti. Ama bu sırada istikameti de biraz şaşmıştı şirketin. Bir tarafta bir inşaat işiniz var, öbür tarafta gübre işiniz var, gübre işinin etrafına bir yağın yama yapmışsınız, torba yapıyorsunuz, fide yapıyorsunuz, tohum yapıyorsunuz, vs. Ayrıca tüm bunlarla hiç ilgisi olmayan hazır giyim işine girmişsiniz; Karaca var, Makro süpermarketleri var, bir tarafta rakı şirketi, bir tarafta*

*tütün şirketi... Yani iş büyüdükçe büyümüş. Ama bir müddet sonra, tüm bunları tekrar bir çizgiye oturtmak zamanı geldi. Çünkü, bu grubun çok işte olması herkesin aklını bulandırıyor. Yani, ortak olmak isteyen bir insan bakıyor, şirketin hangi istikamette gideceği belli değil. Bu nedenle dedik ki ana konularımızı saptayalım. Nedir en iyi bildiğimiz konu? İnşaatır, o halde inşaat işine odaklanalım. Tarımsal sanayidir, oraya odaklanalım. Ve bunun dışındaki diğer konulardan satarak, kapatarak çıkalım.*

2000 yılında elden çıkartılan şirketlerin başında Makro süpermarketlerinin sahibi olan A.T.İ. Dış Ticaret Turizm Yatırım ve Pazarlama A.Ş. geliyordu. Daha önceki bölümlerde de anlattığımız gibi, müşteri kitlesi ve hizmet kalitesi ile prestijli bir konuma sahip olan Makro, bu sektörde giderek artan rekabet nedeniyle büyük market zincirlerinin ilgisini çekmeye başlamıştı. Gima ve Tansaş arasında ciddi bir çekiş-





meye yol açan Makro, sonunda 6 Ocak 2000 tarihinde çok iyi bir teklif sunan Doğuş Grubu'na satıldı.

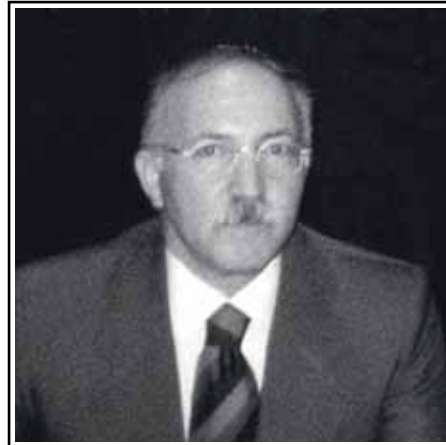
Ardından Mis Süt, 1995 yılında Nestlé ile başlayan ortaklığının beklenen sonuçları vermemesi nedeniyle 2000 yılı içinde ortaklıktan çıkmaya karar verdi ve hisselerini tümüyle Nestlé'ye devretti.

2000 yılı içinde meydana gelen bir başka gelişme, Tekfen'in Turperi İçecek İthalat İhracat ve Ticaret A.Ş.'deki yüzde 40 hissesini yabancı ortağına satmasıydı. Turperi, Tekel'in rakı üretimini özel sektöre devredeceği haberleri üzerine, anason bazlı Ouzo Mini, Pastis, Pernod ve Ricard gibi dünyaca ünlü içki markalarının sahibi olan Fransız Pernod-Ricard firmasıyla

ortak olarak 1998 yılında kurulmuştu. Ancak söz konusu özelleştirmenin uzaması üzerine Tekfen ortaklıktan çıkmaya karar vermişti.

Erhan Öner'e göre bu gibi devir ve satışların krizden önce yapılması büyük bir şans olmuştu. Fiyatların en üst seviyede seyrettiği bir dönemde meydana gelen satışlar grubun kasasını doldurduğu gibi, Şubat 2001'deki krize grubun daha hafiflemiş olarak girmesini de sağlamıştı. Nitekim kriz sırasında diğer sermaye gruplarının hemen hepsi tensikat yapmak zorunda kalırken, Tekfen tek bir elemanını dahi işten çıkartmayacaktı.

Grubun faaliyet alanlarını derleyip toparlama süreci 2001 sonrasında da hızla devam



edecek ve kârlılık açısından arzu edilen düzeyde olmayan operasyonların devredilmesi, kapatılması ya da kârlı hale getirilmesi yönünde bir dizi hamle gerçekleştirilecekti. Mayıs 2001'de Birleşik Aydınlatma Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin tasfiyesine karar verilmesi ve Temmuz 2002'de Gebze'deki ampul fabrikasının kapatılarak üretimin Çin'e kaydırılması, bu çerçevede atılan adımlardı. Bu hamleleri, Mart 2002'de Karaca Giyim Sanayi'nin faaliyetlerine son verilerek isim hakkının 2005 başlarında Narin Triko'ya satılması ve Mayıs 2004'te Tekfen Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin satılması izleyecekti.

2004 yılında Palmali Grubu'na satılan Tekfen Hava Taşımacılığı A.Ş. ise 1995 yılında, yoğun iş seyahatlerini bir ölçüde kolaylaştırmak için kurulmuş ve Hawker tipi bir uçak satın alınmıştı. Aslında bu, Tekfen'in özel uçakla ilk tanışıklığı değildi. Üç ortağın müteahhitliğe ilk adım attığı yıllarda yurdun dört bir yanına dağılmış olan şantiyelerle iletişim, yine –elbette o zamanın koşullarına uygun olarak pervaneli– bir uçakla sağlanmaya çalışılmıştı. Firmanın 1980'lerden sonra yurtdışına açılması ise, ulaşım sorununu daha üst bir düzeye çıkarmıştı. Dünyanın uzak köşelerindeki şantiyelere gidip gelmek bazen iki üç aktarma gerektirdiğinden büyük zaman kaybına yol açıyordu. Benzer bir nedenle Nuro, Veziroğlu, Bayındır ve Limak gibi

**G**ruba bağlı şirketler arasında ahenk ve işbirliğini temin etmek üzere 1971 yılında kurulan Tekfen Holding A.Ş. beklenen etkinliği gösterememiş ve yıllar içinde grup şirketleri arasında karmaşık bir hissedarlık ağı ortaya çıkmıştı. Ancak 2000 yılındaki organizasyon değişikliğiyle tüm şirketlerin hisseleri holdinge devredilerek daha sade ve etkin bir yapı oluşturuldu.

Solda Tekfen Holding Başkanışmanı Cengiz Yaman ve sağda Tekfen Holding Baş Hukuk Müşaviri Atilla Purut.



**Erhan Öner**

**K**araca da çıktığımız alanlar arasında yer alıyor. Karaca'ya sonradan girmiştik. Tamamen ekonomik bir yatırım olarak değerlendirdik. Ancak, işin içine girip rekabeti de görünce beceremedik açıkçası. Nedenlerinden biri, tekstil sanayiinin hepsinin kurumsallaşmamış olması. Orada bir haksız rekabet var. Makinelerin hepsi bize aitti, işçilere her türlü sosyal güvenceyi ve yardımı sağlıyorduk. Ama baktık ki, o maliyetlerle piyasada rekabet edemiyorsunuz. Fabrikanın belirli kısımlarını kapatıp taşeronla yaptırma başladık. Biz sadece tasarımı verdik, ipliği seçtik ve kalite kontrolünü yaptık. Yine rekabet edemedik. Onun üzerine üretimin bir kısmını Romanya, bir kısmını Hong Kong'da yaptırma başladık. Yine olmayınca, hepsini Hong Kong'a taşıdık. Bu kez de iş tamamen bizim kontrolümüzden çıktı. Çin'den ithalat başlayınca bu işe son vermeye karar verdik. Pek çok alanda başarılı olduk ama Karaca işinde başarılı olmadık.<sup>1</sup>

## Karaca'yı tamamen ekonomik bir yatırım olarak değerlendirdik. Ancak, işin içine girip rekabeti görünce beceremedik açıkçası.

Türkiye'nin diğer büyük müteahhitleri de, 1990'lı yıllarda kendi özel uçaklarını satın almak zorunda kalmışlardı.<sup>2</sup>

Alınan uçak, Yeşilköy Havalimanı'ndaki özel uçak hangarlarında muhafaza ediliyordu. Ne var ki Devlet Hava Meydanları'nın 1997 yılında iç ve dış terminal binalarının ihalesi sırasında özel hangarları da yıkma kararı alması üzerine Tekfen, kendi uçağı dışında başka uçak şirketlerine de hizmet vermek üzere yeni gösterilen alanlardan birini 49 yıllığına kiralayarak kendi hangarını inşa etti.

Erhan Öner'in, "Bizlerden belki tempo olarak iki-üç kat daha fazla hareket eden bir işadamydı" diye tarif ettiği Necati Akçağlılar'ın fiilen görev başında olduğu sıralarda uçak aktif bir biçimde kullanılıyordu. Ancak Akçağlılar'ın 2000 yılında elini işlerden büyük oranda çekmesiyle uçağı çok fazla ihtiyaç kalmamıştı:

*Necati Bey temposunu düşürüp işleri bize bırakınca uçağı o kadar ihtiyaç kalmadı. Ayrıca 2000'li yıllarda kriz gelince her alanda tasarruf yapmak gerekti. O zaman uçağı satmak için yönetim olarak kendilerine gidip müsaade istedik. Bugün özel uçak gerektiğinde kiralyoruz. Normal uçaktan daha pahalı olduğu doğru, ama bize en azından bir hafta kazandı-*

*yor. Dolayısıyla uçağı ve uçakla birlikte hangarı sattık.*

Görüldüğü gibi, yeniden yapılanma süreci Tekfen'in hayatında pek çok yeniliğe yol açmıştı. Birçok faaliyet alanının terk edilmesi, şirkete daha hafif ve esnek bir yapı kazandırmıştı. Patronlar, şirketin üstünden büyük bir safranın atılmasıyla birlikte, uzun zamandır kurdukları bir hayali de uygulamaya koyabileceklerini düşünmüşlerdi. Bu hayal, şirket yönetiminin tümüyle profesyonel kadrolara devredilmesi ve kendilerinin artık günlük işlerden ellerini çekmeleri idi.

Feyyaz Berker, 1998 yılında *Sabah* ve *Aktüel*'e verdiği iki ayrı demeçte, Tekfen'in niçin profesyonel kadrolarla yönetilmesi gerektiğini şu sözlerle ortaya koyuyordu:

*Yaşlanıyoruz, bunu düşünerek bizden sonraki nesiller için, profesyonel, kalıcı ve birbiriyle anlaşan insanlar yaratmak istiyoruz... Nihat Gökyiğit'i TEMA Vakfı'na vakfettik. Necati Akçağlılar, inşaat grubunda ama yavaş yavaş çekiliyor. Ben sosyal faaliyetlerimi azalttım. Biz şirketlerimizi yönetecek olan ikinci jenerasyonun profesyonel kadrolardan oluşması gereğine inanıyoruz. Bizim felsefemiz profesyonel yöneticileri iyi seçmek, onlara güvenmek ve işi onlarla götürmek. Profes-*



**T**ekfen'in ortaklarının uçağı olan ilgileri şirketin kurulduğu ilk yıllara kadar uzanıyor. Yoğun seyahat programı ve şantiye ziyaretleri nedeniyle ulaşımı sağlamanın pratik bir yolu olarak düşünülen ilk pervaneli uçaklar, sonradan yerini Hawker tipi bir jete bırakmıştı.



## Eski bir dostluktan doğan ışık: TEMA Vakfı



Karaca firması ile Tekfen arasında 1995 yılında gelişen ortaklıktan tam üç yıl önce, Hayrettin Karaca ve Nihat Gökyiğit arasında gelişen bir başka girişim, TEMA Vakfı'nın doğmasıyla sonuçlanmış ve Türkiye'ye gerçek bir değer kazandırmıştı.

TEMA'nın kuruluş öyküsü, Vehbi Koç'un bir gün Tekfen'in ortaklarıyla görüşmek istemesiyle başlamıştı. Necati Akçağlılar'ın bir iş gezisinde olduğu için katılmadığı bu toplantıda Vehbi Koç, çok önemli gördüğü iki projeyi hayata geçirmek için Nihat Gökyiğit ve Feyyaz Berker'den yardım istemişti: "Nüfus planlaması" ve "ağaçlandırma." Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı'nın kurucusu ve yönetim kurulu başkan yardımcısı olan Feyyaz Berker, nüfus planlaması konusuyula zaten yakından ilgili olduğu için doğal olarak bu konuyu almış, Nihat Gökyiğit ise "ağaçlandırma" konusu için söz vermişti.

Bu toplantının ardından Nihat Gökyiğit, yardım istemek üzere çok eski bir dostu olan Hayrettin Karaca'yla bir araya geldi. Hayrettin Karaca, 1980 yılında şahsi çabalarıyla Türkiye'nin ilk özel arboretumunu kurmuş, emekli olduktan sonra da kendini tümüyle bu alandaki çalışmalara vermişti. Değişik bitki türlerini toplamak amacıyla Türkiye'yi karış karış dolaşan Karaca, erozyon sorununun boyutları karşısında şaşkınlığa uğramış ve bu konuda mutlaka bir şeyler yapılması gerektiğine inanmıştı. Karaca, 5 Ağustos 1992 tarihinde *Cumhuriyet* gazetesinde yayımlanan bir röportajında, sorunun önemine şöyle dikkat çekiyordu:

*Türkiye'nin denizlere, derelere, barajlara akıttığı toprağın içindeki değerler, madensel elementler ve gübrenin değeri Türkiye bütçesine eşit belki de. Eğer denizlere akıttığımız bu toprağı hesap edecek olursak, Türkiye'yi yeniden ihya ederiz. Bu kadar büyük bir toprak kaybı vardır Türkiye'nin, fakat biz bunu kayıp olarak hesap etmeyiz. Toprak için ölüyoruz, bir karış toprağı*

*kimseye vermeyiz deriz, karışla vermeyiz ama kepçeyle veririz. Bugün Yeşilirmak, Kızılırmak, Doğu Karadeniz'deki bütün dereler bulanık değil çamur olarak akıyor. Çoruh'a dökülen bütün çaylar, Çoruh kayalarının üzerinden toprağı sökerek akıyor. Bu toprak benim değil artık, Rus toprağı. Batum bu giden topraklar yüzünden denizden 2,5 kilometre geride kalmış durumda. Kayalar bizim, toprak bizim değil.*

Hayrettin Karaca'nın bu duyarlılığı ile Vehbi Koç'un ağaçlandırma konusuna verdiği önem orta noktada, Nihat Gökyiğit'te buluşunca, ortaya mükemmel bir sinerji çıktı. Gökyiğit bundan sonraki gelişmeleri şöyle anlatıyor:

*Hayrettin Bey'le kalktık Vehbi Bey'in evine gittik. Toprak gidiyor, mera kayboluyor diye anlattık. Rahmetli bizi dinledikten sonra bir rapor hazırlamamızı istedi. Hayrettin Bey, önce hocalarla konuşmamız gerektiğini söyleyince Vehbi Bey birden döndü ve "Ben takvimi olmayan iş konuşmam" dedi. Ben de hemen Hayrettin Bey'i ceketinden çekip, "Üç hafta süre isteyelim Vehbi Bey'den, bu sırada raporu hazırlarız" dedim. Yıl 1992. Böylece 5 milyar lirayla bir vakıf kurmaya karar verdik. 500 milyon lira Vehbi Bey verdi, bana "Sen de 500 milyon vereceksin" dedi. Ben hemen, "Siz isterseniz veririm, ama Vehbi Koç 500 milyon verince Nihat Gökyiğit de 500 milyon verdi derler, yakışık almayacak" dedim. Vehbi Bey, "Onun yakışığına hiçbir zarar gelmez, merak etme" deyince verdim ben de.<sup>3</sup>*

Artık TEMA'nın temelleri atılmıştı. Şimdi sıra, kuruluşu sağlam maddi dayanaklara oturtmak için iş dünyasının desteğini sağlamaya gelmişti. Bunun için, Hayrettin Karaca ve Nihat Gökyiğit, 3 haftada 30 işadamını ziyaret ederek 28'inin desteğini sağladılar. Vakfın ilk döneminde eğitim ve bilinçlendirmeye çok büyük önem verildi. Bu yönde basından da büyük destek alındı. Milli Eğitim Bakanlığı ile yapılan çalışmalar sonucunda gönüllü öğretmenler ordusu oluşturuldu ve başta mera ıslahı olmak üzere bir dizi örnek proje hayata geçirildi.

Bugün 15. yılına yaklaşan TEMA Vakfı, 200 binin üzerindeki kayıtlı gönüllüsü ve geniş kapsamlı projeleriyle Türkiye'de çevre konusunda faaliyet gösteren kuruluşlar arasında hiç kuşkusuz lokomotif rolü oynuyor. "1 Milyon Fidan" ve TEMA'nın 25. yılında tamamlanması planlanan "10 Milyar Meşe Tohumu" gibi projeler, tüm dünyada bu alanda yapılmış en kapsamlı ağaçlandırma çalışmaları arasında yer alıyor. Ünü Türkiye'yi aşan ve Birleşmiş Milletler tarafından diğer ülkelere örnek kuruluş olarak gösterilen TEMA'yı yaratan Hayrettin Karaca ve Nihat Gökyiğit ise, bunca emek karşısındaki ödülleri, hiç kuşkusuz geleceğin mirasçısı olan çocukların onları "Toprak Dede" ve "Yaprak Dede" diye çağırmasıyla alıyorlar.



**Necati Akçağlılar**

**S**on yıllarda hep kendimizi emekliye ayıracağımızı söylüyorduk. Bir gün yöneticilerimizden biri dedi ki, "Son üç yıldır ayrılacağız diyorsunuz ama biz zaten sizin o şirketlerinizi yönetiyoruz. O yüzden yapacağız, edeceğiz diye konuşmayın artık." Gerçekten de öyle. Doğru söyledi yani. Biz de yavaş yavaş günlük işlerden çıktık.

*yonel yönetimdeki birçok arkadaşımıza, kurulduğumuz yıldan beri hisseler verdik. Bununla doğru yaptığımıza inanıyoruz. Ve bugün geldiğimiz noktada şirketlerin devamlılığının, doğru profesyonel insanların bulunmasında ve onların teşvikinde yattığına inanıyorum.*<sup>4</sup>

2000 yılında gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarının en önemli sonuçlarından biri de, Feyyaz Berker'in ortaya koyduğu bu düşüncelerin gerçekleşmesi ve holding yönetiminin Erhan Öner başkanlığındaki profesyonel kadrolara devredilmesi idi. Necati Akçağlılar'a göre bu karar, aslında zaten çoktan başlamış olan bir sürecin son noktasını koymaktan başka bir şey değildi.

Holdingin yeni yönetim yapısı, Tekfen Grubu'nun bundan sonraki istikametini belirleyecek beş ana faaliyet alanı çev-

resinde oluşturuldu. Şirketin kurulduğu günden beri hep başını çekmiş olan müteahhlik ve mühendislik hizmetleri "Taahhüt Grubu" olarak Ümit Özdemir'e; gübre ve tarımla ilgili tüm faaliyetler "Tarımsal Sanayi Grubu" adı altında Esin Mete'ye; bankacılıkla ilgili faaliyetler "Bankacılık Grubu" olarak Mehmet Erten'e; diğer yatırımlar ve hizmet şirketleri de "Yatırım ve Hizmet Şirketleri Grubu" olarak Ahmet İpekçi'ye bağlandı. Tekfen'in yeni bir yatırım alanı olarak belirlediği "Emlak Geliştirme Grubu"nun başına ise, Mehmet Kösebay getirildi.

### **Emlak Geliştirme Grubu kuruluyor**

Daha önceki bölümlerde de anlattığımız gibi, 1980'lerin ortalarında Türkiye'de devlet yatırımlarının daha çok altyapı projelerine yönelmesi ve İran-İrak Savaşı nedeniyle uluslararası petrokimya sanayisinde bü-



yük bir durgunluk yaşanması, o güne kadar çalışma alanı esas olarak sanayi yapıları ve boru hatları etrafında gelişmiş olan Tekfen'in bu tarihlerden başlayarak altyapı ve kamusal yapı inşaatlarına da ağırlık vermesine yol açtı. Bu anlamda, 1988 yılında Emlak Bankası ile ortak olarak gerçekleştirilen Sinanoba Uydukent projesi, grubun emlak geliştirme alanındaki çalışmalarını için önemli bir başlangıç oldu.

Bunun hemen peşinden 1991'de Ataşehir'de girilen dev konut projesi de –her ne kadar bu kez Emlak Bankası ile ortaklık değil, müteahhitlik ilişkisi söz konusu olsa bile– Tekfen'in bu yöndeki bilgi ve tecrübesini artıran önemli bir basamak oldu. Tekfen Grubu, bu projelerle konut ve emlak sektörünü daha yakından tanıma imkânını bulurken, Türkiye'nin bu yöndeki ihtiyaçlarını ve sunduğu iş potansiyelini de daha iyi görmüştü. Bu yönde yapılacak

doğru yatırımlar, grup açısından, dünya olaylarına karşı son derece hassas bir yapıya sahip olan petrol sanayisinin taşıdığı riskleri dengelemek için de iyi bir alternatif olarak görünüyordu.

1990'ların ilk yıllarında gündeme gelen emlak geliştirme projelerinin en önemlilerinden biri, Beşiktaş'ta Avusturya Tütün Şirketi'ne ait binanın yerine beş yıldızlı bir otel yapılmasıydı. Beşiktaş'ta, Barbaros vapur iskelesinin hemen arkasında bulunan boş, harap ve büyük kütleli bina, cumhuriyetin ilk yıllarında tütün deposu olarak inşa edilmiş, ancak daha sonra boşaltılarak bir harabeye dönüşmüştü. Projeye göre bu binanın yerine inşa edilmesi düşünülen otelde 250 oda ve süitlerin yanı sıra bir resim galerisi ve alışveriş merkezi bulunacaktı. Otel iki yılda tamamlanacak ve yaklaşık 85 milyon dolara mal olacaktı.<sup>5</sup> Proje için Avusturya Tütün Şirketi, Tekfen ve Rapha-

**2** 000 yılında gerçekleştirilen yeniden yapılanmayla Tekfen'in üç kurucu ortağı aktif yönetimden çekilerek yerlerini profesyonel yöneticilere bıraktı.

Sol sayfada (soldan sağa): Feyyaz Berker, Necati Akçağlılar ve Nihat Gökyiğit.

Altta (oturanlar, soldan sağa): Başkan Erhan Öner ve Başkan Yardımcıları Esin Mete, Ahmet İpekçi; (ayaktakiler) Mehmet Erkin, Ümit Özdemir ve Mehmet Erten.







el Otelleri arasında üçlü bir anlaşma sağlandı ve 1994 sonunda bu amaçla Beşiktaş Emlak Yatırım ve Ticaret A.Ş. adında bir şirket kuruldu.

Bu projeye eşzamanlı olarak gündeme gelen bir diğer emlak geliştirme projesi ise Taksim'de, Surp Agop Hastanesi Vakfı'na ait olan arazi kiralanmak suretiyle, 1987'de yanan ünlü Şan Tiyatrosu'nun yerine bir iş ve ticaret merkezi inşa edilmesiydi. Bu merkezde, çeşitli alışveriş imkânlarının yanı sıra sinema, tiyatro ve konferans salonlarının da bulunması planlanmıştı.

Ne var ki söz konusu projelerin her ikisi de, bürokratik engeller karşısında kâğıt üzerinde kalmanın ötesine geçemeyecekti.

Beşiktaş'taki otel projesi Boğaziçi'nin silüetini bozacağı gerekçesiyle Anıtlar Yüksek Kurulu tarafından reddedilirken, Taksim'deki arazi için Tekfen ile Surp Agop Hastanesi Vakfı arasında yapılan anlaşma da uzun bir hukuk mücadelesine rağmen Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden gerekli iznin alınamaması nedeniyle sonunda feshedilecekti.

Bugün Tekfen Holding'de Emlak Geliştirme Grubu'ndan sorumlu başkan yardımcısı olarak görev yapan Mehmet Erkin'in emlak geliştirme konusunda bir kırılma noktası olarak gördüğü Taksim Residences projesi de, 1990'ların ilk yıllarına kadar uzanan hayli uzun bir geçmişe sahipti. Proje, İstanbul Teknik Üniversitesi



“Biz, Amerika’da da, başka memleketlerde de inşaat yapıyoruz. Ben bu süratle, bu kalitede, bu güzellikte iş yapan başka bir firma görmedim.”

Taşkışla Kampüsü’nün karşısında, Hilton ve Hyatt Regency otellerinin arasındaki alanda yer alan Fransız Pastör (Pasteur) Hastanesi’nin yaklaşık 7 dönümlük arazisi üzerinde, üç ayrı blokta toplam 59 apart daireden oluşan lüks bir rezidans yapılmasını içeriyordu.

1896’da hizmete giren Pastör Hastanesi, 1963 yılına kadar Fransız personel tarafından yönetilmiş, 1991 yılında da faaliyetlerine resmen son vermişti.<sup>6</sup> Bunun üzerine hastanenin arazisi Tekfen tarafından Fransız hükümetinden satın alınarak, lüks konuta yönelik bir proje geliştirilmişti. Bu projeye uygun olarak eski bina korunmuş, sonradan eklenen iki blok ise yıkılarak yenileri inşa edilmişti. İstanbul’un merkezi

bir yerinde bulunan ve gerek inşa edilen dairelerin kalitesi, gerekse çevre düzenlemesiyle büyük beğeni toplayan proje emlak piyasasında ilgiyle karşılanmıştı. Henüz 2004 yılında inşaat devam ederken dairelerin çoğunun satılması, Erhan Öner’e göre kendilerini de şaşırtmış ve bir bakıma butik projelere girme konusundaki kararlarının ne kadar doğru olduğunu da kanıtlamıştı:

*Biz daha çok butik ve varlıklı kişilere hitap eden prestijli projeler yapmak istiyoruz. Çünkü burası rekabetin çok daha az olduğu bir alan. Sonunda biz de bu işi kâr elde etmek için yapıyoruz. Oysa bizim maliyetlerimizle normal bir apartman yapan kişinin maliyetlerinin aynı olması mümkün*



**Erhan Öner**

**B**izim Pastör projesinden daire alanlardan biri de Amerikalı ve bir inşaat şirketinin temsilcisi. Diyor ki, “Biz, Amerika’da da, başka memleketlerde de inşaat yapıyoruz. Ben bu süratle, bu kalitede, bu güzellikte iş yapan başka bir firma görmedim. O kadar memnun kaldım ki sizin hizmetinizden, eğer bundan sonra başka bir projeye başlayacaksanız listenin başına ilk müşteri olarak lütfen beni yazın.” İşte bu çok güzel bir şey.



**T**ekfen tarafından eski Fransız Pastör Hastanesi’nin 7 dönümlük arazisi üzerinde inşa edilen Taksim Residences, şıklığı ve kalitesiyle grubun ses getiren emlak yatırımlarından biri oldu. Üç blokta toplam 59 lüks apart daireden oluşan projenin büyük kısmı, henüz inşaatın devam ettiği bir sırada müşterilerini buldu. Tekfen yöneticilerine göre bu talep yoğunluğu, grubun butik işlere girme konusundaki yaklaşımının da ne kadar doğru olduğunun bir kanıtıydı.



**Mehmet Erkin**

**T**ekfen Tower, emlak sektöründe Tekfen'in konumunu değiştiren bir projeydi. Bize öyle bir isim kazandırdı ki emlak piyasasında, hangi arsa sahibini oraya çağırсам, ikna olup gidiyor. Tekfen Tower kriz içerisinde inşaatı devam eden tek binaydı. Kriz sonunda piyasaya arz edilmiş ve tam yarısı dolmuşken, Levent'teki HSBC binası bombalandı. Ne kadar yabancı firma varsa, Amerika'dan, Londra'dan profesyonel güvenlik danışmanlarını getirdiler Türkiye'de bina incelemek için. Bu dönemde bir tek Tekfen Tower'ın uluslararası güvenlik standartlarına uyduğu anlaşıldı. Bu haber hızla duyuldu ve dolayısıyla iki ay içinde bütün bina doldu.



**Erhan Öner**

**i**stanbul'daki yaşam tarzı değişti. Artık kimse eskiden olduğu gibi iş hanı türünde bir ofiste çalışmak istemiyor. Şimdi Tekfen Tower'da çalışanlar ve firmalar o kadar memnun ki. Biz orayı kiraya verirken ilk başta o kadar da kolay olmadı. Fakat, şimdi bir tane daha böyle kulemiz olsa, benim tahminim bir ayda, iki ayda tümünü kiraya verebiliriz. Çünkü, hiç ilgisiz insanlardan bile talep geliyor artık, "Sizin kuleyi çok beğendik, boş bir yer var mı?" tarzında. Sonuçta, kaç tane böyle yer var?

## Bir tek Tekfen Tower'ın uluslararası güvenlik standartlarına uyduğu anlaşıldı. Bu haber hızla duyuldu ve iki ay içinde bütün bina doldu.

*değil. Örneğin Pastör projemizde 59 apart daire var. Böyle bir inşaatı herhangi bir müteahhite verirseniz, geçici ustalar, kalfalar, işçiler hariç, beş kişilik bir kadroyla bitirir bu şantiyeyi. Oysa biz, tüm işleri düzgün taşeronlara yaptırmamıza rağmen 30 kişilik bir proje yönetim birimi kurduk oraya. Dolayısıyla yaptığımız şey dört dörtlük oldu. Elbette bunun bir maliyeti var. Onun için biz, şu anda ağırlıklı olarak prestijli projelere bakıyoruz. Ben bu tip emlak geliştirme projelerinde büyük bir potansiyel görüyorum.*

Erhan Öner'e göre grubun emlak geliştirme işine "özel" projeler yoluyla girme kararında etken olan unsurların başında, Türkiye'deki emlak piyasasının ekonomik krizlere bağlı olarak büyük iniş çıkışlar yaşamaması geliyordu.

*Biz düzgün, makul fiyatlarda konut üretimine, düzgün ofis binaları inşaatlarına girelim istiyorduk. Ama ekonomik krizler gelip ekonomi dibe vurunca, şirketler kapanıp evler, ofisler ve binalar boş kalınca emlak piyasası çöktü, fiyatlar oldukça geriledi. Bu nedenle emlak geliştirme projelerimizi çok spesifik sahalarda, özel projelerde yürütüyoruz.*

Tekfen yönetiminin görüşüne göre standart inşaat kalitesi ve anlayışı ile gerçekleştirilen projeler, aşırı rekabet nedeniyle ekonomik koşullardan daha kolay etkilendiği için riskli bir yatırım alanı oluşturuyordu. Oysa butik projeler her koşulda daha parlak bir gelecek vaat ediyordu. Piyasadaki genel anlayışın hayli dışındaki bu görüşün ne kadar doğru olduğunu gösteren örneklerin başında, hiç kuşkusuz eski Tekfen ampul fabrikasının yerinde inşa edilen Tekfen Tower geliyordu.

*Tekfen Tower'a karar vermeden önce üç piyasa araştırması yaptırıldı. İlk araştırmada İstanbul'da ofis stokunun çok fazla olduğunu ve ofis inşaatı yapmaya ihtiyaç olmadığını gördük. Ancak, arazinin lokasyonu itibarıyla başka bir şey yapamazdık. Bu nedenle ofis taleplerinin ne yönde olduğunu belirleyen ikinci bir etüt yaptırıldı. Bu araştırmada da ofis sayısının fazla olduğu, ancak A sınıfı ofiste açık olduğu ortaya çıktı. Bunun üzerine üçün-*

*cü bir etüt yaptırıldı ve bu arsada lüks bir ofis yaptırmaya karar verdik. Yanılmadığımızı da gördük.*<sup>8</sup>

20 Ekim 2003 günü törenle hizmete giren Tekfen Tower, A tipi ofis binalarının İstanbul'daki ender örneklerinden biriydi. Levent'te 10.200 metrekare üzerine 50 milyon dolar yatırımla inşa edilen 26 katlı bina, teknolojik üstünlüklerinin yanı sıra çalışanlarının verimini artırmaya odaklanmış hizmetleriyle de dikkat çekiciydi. Fiberoptik haberleşme altyapısı, güneşi denetleyen özel camları, 800 araç kapasiteli otoparkı ve klima sistemiyle Tekfen Tower, İstanbul'un en ileri teknolojiye sahip ofis binası konumundaydı. Yapıda, 550 metrekare ile 1.800 metrekare arasında değişen büyüklükte toplam 33 bin metrekarelik ofis alanı bulunuyordu. Yapı, 8 şiddetindeki bir depreme dahi dayanacak şekilde inşa edilmişti. Feyyaz Berker'e göre bu yapı, Akmerkez'in de üç ortağından biri olan Tekfen'in iş merkezi konusundaki tecrübelerinin bir yansımasıydı.<sup>9</sup>

İş çevrelerinden büyük övgü toplayan Tekfen Tower, ticari olarak da büyük bir başarı kazanmıştı. Tümüyle ticari bir işletme olarak tasarlanan 26 katlı yapının grup şirketlerine ayrılan 6 katı dışındaki tüm ofis alanları çok kısa bir süre içinde kiracılarını bulmuş ve yüzde yüz doluluğa ulaşmıştı. Binanın 3 milyon dolarlık yıllık işletme bütçesi bulunuyordu ve işletmeciliği Tekfen Services tarafından üstlenilmişti.

Başarılı bir emlak geliştirme projesi olmanın dışında, Tekfen Tower'ın duygusal anlamda da grup açısından son derece büyük bir önemi vardı. Açılış töreninde konuşan Nihat Gökyiğit'e göre 40 yıl önce burada bulunan 4 katlı binanın 26 kata çıkmış olması, her şeyden önce Türkiye'nin ve Tekfen'in bu süre içinde kat ettiği mesafenin bir göstergesiydi. Necati Akçağlılar'a göre Tekfen Tower, o güne kadar yaptıkları işlerin çoğu yerin altında kalan Tekfen Grubu için bir mihenk taşıydı. Feyyaz Berker'e göre ise bir dönem buradaki ampul fabrikası ile parlayan Tekfen, artık Tekfen Tower ile ışık saçmaya devam edecekti. Bu nedenle ünlü "Güneş Batır, Tekfen Doğar" sloganının yerini, artık "Güneş Batır, Tekfen Tower Doğar" sloganı alacaktı.<sup>10</sup>





CRUDE

10-72-7d-87

CRUDE

98-72-7d-87

8-CF-78-818-AC00

2006  
-1956  
50

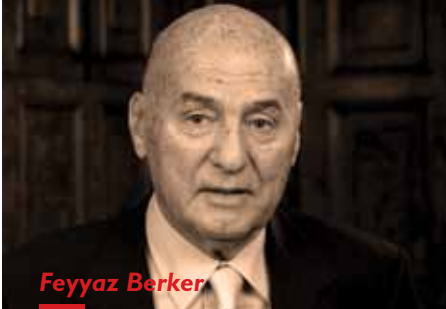
# 50. yıl

## Bakû-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı



Tekfen'in 50. kuruluş yılı, Bakû-Tiflis-Ceyhan Ham Petrol Boru Hattı'ndan akıtılan petrolün, Ceyhan'da yapımı Tekfen tarafından gerçekleştirilen deniz terminaline ulaşmasıyla, önemli bir başarıya tanıklık etti. Bu projenin en anlamlı yanı, Tekfen'in Türkiye'yi dünyanın bir numaralı enerji koridoru haline getiren ve yüzyılın projesi olarak anılan boru hattının her iki ucunda da var olmasıydı. 1956 yılında, Feyyaz Berker'in deyimıyla "tavuk kümesinden bozma bir baraka" içinde iş hayatına adım atan Tekfen'in 50 yıl içerisinde Fas'tan Kazakistan'a, Katar'dan Azerbaycan'a 12 ülkede faaliyet gösteren ve 2 milyar dolarlık iş takip eden bir şirket haline gelmiş olması, elbette ki tüm övgü sözlerinin ötesinde, somut bir başarı öyküsüydü.

Tekfen'in Kuveyt'le başlayan, sonra Suudi Arabistan ve Irak'la devam eden dışa açılımı 1993'te HMB ile Avrupa'ya yönelmiş, ancak daha önceki bölümlerde ayrıntılı bir biçimde ele aldığımız gibi, bu atılımla beklenen sonuç elde edilememişti. Ortadoğu pazarında Irak'ın Kuveyt'e girmesiyle başlayan büyük bir krizin baş göstermesi, Türkiye'de TAG Otoyolu dışında önemli bir inşaat yatırımının olmaması ve Avrupa kapısının da sanıldığı kadar kolay açılmayacağına anlaşılması, Tekfen'in mevcut büyüklüğünü koruyabilmesi için bile yeni bir açılımı zorunlu kılıyordu. Tekfen İnşaat'ın



Feyyaz Berker

**D**EİK aslında TÜSİAD'ın çatısı altında kurulmak istendi, fakat Turgut Özal ve o zamanki Odalar Birliği başkanı, bu işin kendi kontrollerinde olmasını istediler. İrade tabii hükümette ve Odalar Birliği'ndeydi. O nedenle biz karşı çıkmak istemedik. Türk-Amerikan İş Konseyi kurulduktan sonra başına ben geçtim. Sonra Nihat birçok işi üzerine aldı. Bu işler hep birbirimizi destekleyerek oldu; tek başımıza yapamazdık birçok şeyi. Şu anda dış ticarete Türkiye'nin payının bu kadar artmış olmasında DEİK'in çok büyük rolü vardır. Çünkü DEİK, işadamları arasında ilişki sağlayarak bir dostluk köprüsü kurdu. İşadamları deyip geçmemek lazım; çünkü o işadamları menfaat ilişkileri kuruyor, ticaret ilişkileri kuruyor, ama aynı zamanda iki ülke arasında bir dostluk da kurulmuş oluyor. Her şey adım adım, taş üzerine taş konularak oldu. Herkes çalıştı, hak etti. Ama neticede DEİK'in görünmeyen gizli bir payı var ve bugün Odalar Birliği de bunu devam ettiriyor.

**İşadamları deyip geçmemek lazım; çünkü o işadamları ticaret ilişkileri kuruyor, ama aynı zamanda iki ülke arasında dostluk da kurulmuş oluyor.**

o dönemdeki genel müdürü Murat Gigin, kurum içinde yayımladığı aşağıdaki mesajda, firmanın bu arayışını şu sözlerle dile getiriyordu:

*Sektör olarak içinde bulunduğumuz ortamdaki kendimizi soyutlamamız mümkün değil. Türkiyemiz zor günlerden geçmektedir. Türkiye'de mevcut işlerimizin yanı sıra yenilerini hedefleyebilmek, ülkemizin bu finans darboğazını aşması ile mümkün olacaktır. Bunun için de bugünden bir takvim belirlemek pek kolay değil. Bu nedenle global bir pazar içinde yerimizi almamız için daha çok çaba göstermeliyiz. Almanya'da devam eden 100'e yakın şantiyemizin yanı sıra bildiğiniz gibi Azerbaycan, Özbekistan, Kazakistan, Rusya, İspanya, Fas, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Pakistan gibi ülkelerde iş takibi yapıyoruz.<sup>1</sup>*

Bu sözler, Tekfen'in yüzünü mevcut pazarların dışında yeni coğrafyalara, özellikle de bağımsızlığını yeni elde etmiş olan Türk cumhuriyetlerine ve Kuzey Afrika'ya döndürdüğünü gösteriyordu. Bu hedef öylesine öncelikliydi ki, kurum içi yayını olan *Pencere* dergisinde Ramazan Tarhan'ın belirttiğine göre, 1994 sonunda yapılan şirket toplantısında tüm ekibe Murat Gigin tarafından "yurtdışına daha fazla açılma" talimatı verilmişti.<sup>2</sup> Tarhan, bu yönde en fazla gelecek vaat eden ülkenin Azerbaycan olduğunu ve Tekfen'in bu ülkedeki işlerle

iki başlık altında ilgilendiğini belirtiyordu. Birincisi, Azeri petrolünü çıkarmak üzere 1994 yılında kurulmuş olan konsorsiyumun bu ülkede yapacağı platform, pompa istasyonları, tank çiftlikleri ve boru hatları gibi işlerdi, ki bunların toplamının 7-8 milyar dolarlık bir yatırım paketi olması bekleniyordu; ikincisi ise bu ülkedeki su, gaz ve enerji sistemlerinin rehabilitasyonuydu. Tarhan'ın verdiği bilgilere göre Tekfen'in Azerbaycan'la ilk temasları 1992 yılında başlamış, Ocak 1995 tarihi itibarıyla de Tekfen Bakü temsilciliği faaliyete geçmişti.

Aslında Tekfen'in ve diğer Türk şirketlerinin bu coğrafyaya olan ilgisinin artması, Sovyetler Birliği'nin dağıldığı 21 Aralık 1991 tarihinden daha geriye, henüz bu ülkenin bölgedeki en etkili egemen güç olduğu döneme uzanıyordu. Karadeniz'e kıyısı olan ülkeler arasındaki ekonomik işbirliğinin sıklaştırılması fikri ilk olarak 1980'li yılların ikinci yarısında, Mihail Gorbaçov'un Sovyetler Birliği'nde iktidara gelmesinden sonra başlayan değişim sürecinin bir sonucu olarak doğmuştu. Bir yanda hammadde ve enerji kaynakları yönünden çok zengin olan, ancak başta tüketim malları olmak üzere, insana yönelik yatırımları ihmal eden eski Sovyetler Birliği'nin gıda ve tüketim mallarına duyduğu ihtiyaç, diğer yanda ise sanayisi hızla gelişmekte olan Türkiye'nin hammadde ve enerji gereksinimleri, bu iki ülke arasında bir karşılıklı fayda ilişkisini ortaya çıkar-

**T**ürk işadamlarının dış dünya ile ilişkilerini geliştirmek amacıyla 1986 yılında kurulan Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), ilk adım olarak Türk-Sovyet ve Türk-Amerikan İş Konseylerinin kurulmasına öncülük etti. Bu iki konseyden birincisine Nihat Gökyiğit (sağda), ikincisine de Feyyaz Berker (sağdaki sayfada) başkan seçildi.





mişti. Üstelik benzer koşullar, Sovyetler Birliği dışında Karadeniz Havzası'ndaki diğer ülkeler için de geçerliydi. Bu coğrafyada birçok Türk kökenli topluluğun yaşaması da, ilişkilerin geliştirilmesi yönünde önemli bir etkendi.

Ortaya çıkan bu fırsat, 1980 sonrasında öncelikli olarak ihracat hedefine yönelen Türk özel sektörü tarafından da hemen fark edilmiş, Sovyetler Birliği'nde başlayan reformların, Türkiye ilişkilerini önemli derecede etkileyeceği anlaşılmıştı. Ancak her yabancı ülke gibi, Sovyetler Birliği ile yapılacak ticaretin de daha organize ve sistemli bir şekilde geliştirilebilmesi, Başbakan Turgut Özal'ın görüşüne göre sadece devletin değil, aynı zamanda özel sektörün de kendi içinde organize olmasını gerektiriyordu. İşte bu noktada, 1986 yılında kurulan Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) çok önemli bir rol üstlenecek ve özellikle Nihat Gökyiğit'in bu kuruluş çatısı altında gerçekleştirdiği özverili çalışmalar, Tekfen'in bu yeni coğrafyaya açılmasında önemli bir rol oynayacaktı.

DEİK, 1986 yılında, aralarında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği ve Türkiye Ziraat Odaları Birliği'nin de bulunduğu, Türk özel sektörünün 9 kuruluşu tarafından oluşturulmuş bir organizasyondur. Kuruluşun temel amacı Türk iş âleminin dış dünya ile ilişkilerini geliştirmek ve Türk ekonomisinin dünya ekonomisine entegrasyonuna katkıda bulunmaktır. Dış ticaret konuları bir ülkeden diğerine büyük farklılıklar sergilediğinden, kuruluş ülke bazında iş konseyleri yoluyla örgütlenmişti.

DEİK bünyesinde oluşturulan ilk iki iş konseyi, ABD ve Sovyet İş Konseyleri idi. Büyük önem atfedilen bu iki konseyden birincisinin başına, aynı sıralarda TÜSİAD'da Yüksek İstişare Konseyi başkan yardımcısı olan Feyyaz Berker getirilmişti. Sovyetler Birliği ile Türkiye arasındaki ticari ilişkiler ise geliştirilmeye çok muhtaçtı ve sabırlı bir çaba gerektiriyordu. 1987 yılında Türk-Sovyet İş Konseyi'nin başkanlığına seçilen ve daha sonra Türk-Bağımsız Dev-

letler Topluluğu (BDT) İş Konseyi başkanı olarak bu görevini tam 10 yıl boyunca sürdürecektir olan Nihat Gökyiğit'e göre, işleri yoluna koymak, hiç de görüldüğü kadar kolay olmayacaktı:

*10 Haziran 1988 tarihinde Moskova'da SSCB Ticaret ve Sanayi Odaları Prezidyumu Başkan Yardımcısı Nikolay Melnikov'la Türk-Sovyet İş Konseyi'nin kuruluş anlaşmasını imzaladık. Konsey olarak ilk yıllarda ülkemizi tanıtmaya faaliyetlerine giriştik ve karşı tarafın şartlarını öğrenmeye çalıştık. Mr. Melnikov'a ilk günden itibaren, Türkiye'ye davet ettiğimiz Sovyet delegasyonunda muhakkak surette Orta Asya cumhuriyetlerinin de temsil edilmesinde ısrar ediyorduk. Moskova'da yaptığımız toplantılar için de daveti çok geniş bir coğrafyadan yapıyor ve iş gezilerimize bu üçer yerleri dahil etmeyi ihmal etmiyorduk. Karşılıklı sayısız toplantılardan sonra artık Rusya dışındaki cumhuriyetleri de ayrı ayrı ziyaret etmemize izin vermeye başlamışlardı. Bu sayede birlik dağılmadan evvel, eski Sov-*



yet cumhuriyetleri ve özellikle Türk dünyası ile çok yakın ilişkilere girmiş olduk.

7 Aralık 1991'de iş konseyimizin Moskova toplantısında bir sıkıntı yaşadım. Beklediğimiz Sovyet bakanlardan hiçbiri toplantıya gelmemişti. Önemli bir hadise olmalıydı. Öğrendik ki Minsk yakınlarında Rusya, Ukrayna ve Belarus liderleri buluşup Sovyetler Birliği'nin varlığını sona erdirecek görüşmelere başlamışlar.

Altından koltuğu çekilen Gorbaçov, 18 gün sonra 25 Aralık 1991'de istifa etti. Darbe ve ayaklanmalar oldu. Yeltsin, Duma'yı feshetti ve hatta bombaladı. Bu hadiseler esnasında bütün yabancı firma temsilcileri ilk uçakla Rusya'ya terk ederken ben Moskova'daki firmalarımızın ofislerini arıyordum; hepsi istisnasız görev başında idiler. Bu tespit, Türk işadamlarının zor günlerin ve şartların adamı ve bu coğrafyada kalıcı olduklarını gösteriyordu.

Kurduğumuz düzenli ve yakın ilişkiler sayesinde SSCB dağılırken ortaya çıkan yeni cumhuriyetlerle ayrı ayrı ve doğrudan iş konseyleri kuran ilk biz olduk. Türkiye, bu yeni cumhuriyetleri ilk kabul eden, ilk elçilerini yerleştiren, başkentlerine ilk direkt uçak seferlerini gerçekleştiren ülkediydi. Eximbank, verdiği kredilerle işleri harekete geçirmede önemli rol oynadı. Türkiye, dar imkânlarına rağmen yalnız Türk dünyasına 1 milyar dolar kredi açtı. Dünya ekonomisi ile çok yönde entegre olmada, haberleşme, ulaşım ve bankacılıkta ve pazar ekonomisine geçişte aldığı mesafe ile bu cumhuriyetlere örnek oldu.

Türk cumhuriyetlerine yönelik yoğun ve karşılıksız çabaları Nihat Gökyiğit'e büyük itibar kazandırmış, bu ülkelerin devlet başkanları ve en üst düzeyde hükümet görevlileriyle yakın ilişkiler kurmasını sağlamıştı. Hatta kendisine bu çevrelerce "bilge adam" anlamına gelen "aksakal" un-

vanı yakıştırılan Gökyiğit, sonraki yıllarda Kırgızistan İstanbul fahri konsolosluğu, Türkmenistan vatandaşlığı ve Gürcistan fahri vatandaşlığının yanı sıra Kazakistan tarafından 10. Yıl Madalyası ile de onurlandırılacaktı.

Nihat Gökyiğit'in özellikle Hazar bölgesinde yer alan Türk cumhuriyetlerinin ekonomik geleceği konusundaki görüşmelerde sürekli vurguladığı konuların başında, bu ülkelerin en önemli doğal kaynakları olan doğalgaz ve petrolün, hiçbir sınırlama olmaksızın, serbestçe Türkiye üzerinden dünya pazarına sevk edilmesi geliyordu. Hazar bölgesindeki petrol ve doğalgaz boru hatlarının büyük bölümü Sovyetler Birliği döneminde inşa edilmiş olduğundan çoğu Rusya içlerine dağıtım yapmak amacıyla planlanmıştı. Bu da söz konusu hatların ihracat amaçlı kullanımını kısıtlıyordu. Hazar petrolünün dünyaya açılması için mutlaka yeni hatların inşa edilmesi

## Üç denizden dostluk çağrısı: Tekfen Filarmoni Orkestrası



Tekfen'in kültür hayatına yaptığı en önemli katkılardan biri olan Tekfen Filarmoni Orkestrası'nın kuruluş düşüncesi, 1992 yılında, Karadeniz havzasında yer alan ülkeler arasında ekonomik işbirliği geliştirilmesini öngören Karadeniz Ekonomik İşbirliği (KEİ) Bölgesi Zirvesi'nin İstanbul'da toplandığı bir sırada ortaya çıkmıştı. Prof. Saim Akçıl'ın, "11 ülkenin katılımıyla kurulan bu ekonomik işbirliğini bir sanatsal kuruluşa dönüştürme" düşüncesi Nihat Gökyiğit tarafından da desteklenince, bugünkü Tekfen Filarmoni Orkestrası'nın çekirdeği olan, 11 ülkeden 17 sanatçının yer aldığı "Karadeniz Oda Orkestrası" kurulmuştu.

Orkestra ilk konserini 1992 yılında Antalya'da yapılan KEİ Dışişleri Bakanları Toplantısı'nda vermişti. Bunu Ankara, İstanbul, Bükreş, Köstence, Kiev, Moskova ve Tiflis'teki konserler izlemiş, ertesi yıl İstanbul'da düzenlenen Enerji Konferansı sırasında orkestraya Hazar Denizi'ne kıyısı olan beş ülke daha dahil edilerek, "İki Denizin Öyküsü" konulu konferansın açılışı bu şekilde yapılmıştı. Ancak açılışa katılan Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel, boru hatlarıyla Hazar Denizi'ne bağlanan Doğu Akdeniz ülkelerinin de orkestraya dahil edilmesini önerince, Suriyeli, Ürdünlü, Mısırlı, Lübnanlı, İsraili ve Filistinli sanatçılar da orkestraya davet edilmiş, böylece 23 ülkenin bayrağını taşımaya başlayan orkestra Tekfen'in kurumsal desteğini de alarak "Tekfen Filarmoni Orkestrası" adıyla yoluna devam etmişti.



**1** 987 yılında Türk-Sovyet İş Konseyi'nin başkanlığına seçilen ve daha sonra Türk-BDT İş Konseyi başkanı olarak bu görevini 10 yıl boyunca sürdüren Nihat Gökyiğit, bölge ülkelerinin liderleriyle kurduğu yakın ilişkiler sayesinde Tekfen'in Hazar Bölgesi'ne açılmasında önemli bir rol oynadı.

Solda Nihat Gökyiğit ve Sakıp Sabancı, Azerbaycan Cumhurbaşkanı Haydar Aliyev'le birlikte.

Nihat Gökyiğit'e göre, birbiriyle çatışan ülkelerin sanatçılarından oluşan Tekfen Filarmoni Orkestrası'nın dünyaya verdiği mesaj çok anlamlıydı:

*Bizim orkestranın önemli bir özelliği var. Bu orkestrayı oluşturan coğrafyayı bir göz önüne getirin. Dünyanın bütün sıkıntıları orada. Bütün kargaşalar, silahlı çatışmalar bu coğrafyanın içinde. Ama bu ülkenin insanları bir araya geliyor, büyük bir armoni, kardeşlik, dostluk içinde musiki yapıyorlar. Aslında kendi ülkelerinin politikacılarına, "Bize bakın!" diyorlar, "Bizden ders alın. Bizim gibi ahenk içinde, kardeşlik bilinci içerisinde çalışın, bu bölge hak ettiği ve muhtaç olduğu stabiliteye ve refaha kavuşsun" diye örnek oluyorlar.<sup>3</sup>*

Tekfen Filarmoni Orkestrası'nın amacına ne kadar uygun bir girişim olduğunu ise, yine Gökyiğit'in anılarında iz bırakan şu iki örnek açıkça gösteriyordu:

*İsrail ve Filistin'den müzisyenler katıldığı zaman, kaldıkları otelde telefon açtım ve dedim ki, "Bu iki arkadaş aynı odada kalmasınlar, aralarında tartışma çıkabilir." Bir saat sonra oteldekiler beni arayıp, "Bu iki müzisyen arkadaş olmuşlar, odalarını ayırmak istemiyorlar" dediler. Çok duygulandım. Bodrum'da verdiğimiz konser öncesi sohbet ediyorduk. Ermeni müzisyen Erme-*

*nice konuşuyor, Azeri müzisyen de bizler için Türkçeye tercüme ediyordu. Ermeni sanatçı durdu, dedi ki, "Şu güzelliğe bakın, bir Ermeni konuşuyor, bir Azeri de gönüllü olarak tercüme ediyor."<sup>4</sup>*

Tekfen Filarmoni Orkestrası'nın en önemli özelliklerinden biri de, repertuarı ve eşlik ettiği yerel çalgılar. Bu yönüyle de dünyada ayrıcalıklı bir yere sahip bulunan orkestra bugüne kadar, Suriye'den ut, İran'dan tar, Bulgaristan'dan kaval, Rusya'dan domra, Kazakistan'dan kılkobuz, Azerbaycan'dan kemança, Ukrayna'dan bandura, Gürcistan'dan salamuri, Özbekistan'dan çang, Yunanistan'dan buzuki, Türkiye'den ut, ney, bağlama, kanun, kemençe ve tulum gibi otantik çalgılara ve onlar için yazılan eserlere de yer vermiş.

Orkestra günümüzde şef Prof. Saim Akçıl yönetiminde her yıl en az 4 kez bir araya gelerek yurtiçinde ve yurtdışında konserler veriyor. Tekfen Filarmoni Orkestrası, kuruluşundan bu yana Almanya, Azerbaycan, Belçika, Bulgaristan, Fransa, Gürcistan, İngiltere, Japonya, Kazakistan, Kırgızistan, KKTC, Özbekistan, Romanya, Rusya, Ukrayna ve Yunanistan'da sahne almış.

Pek çok uluslararası organizasyonda Türkiye'yi temsil eden orkestra, konserleriyle barış misyonunu yerine getirmeyi başarıyla sürdürüyor.



### Nihat Gökyiğit

**B**u coğrafyada özellikle taahhüt işlerinde artık Türklerle ortaklık kurmak bir strateji olmuştu. O kadar ki, evvela 1992'de Amerikan, sonra Japon firmaları, Türk işadamları ile bu yerlere ortak iş gezileri arzu ettiler. Amerikalı işadamları ile müşterek yaptığımız seyahatte heyet başkanı General Fred Haynes'i devlet başkanlarına kadar çıkarabilmem, Orta Asya ile ilişkilerimizin derecesini göstermek bakımından çok etkili olmuştu. Akayev ile görüşmemizden çıkarken, sanki daha evvelden ayarlanmış gibi, Akayev bana lütfetti, Kırgızistan'ın İstanbul fahri konsolosluğunu verdi. Fred Haynes'i Başkan Niyazov'un yanına çıkardığımda ise haritaları açtım ve doğalgaz ile ilgili çalışmaları anlattım. Niyazov, Fred Haynes'in yanında dışişleri bakanına döndü ve beni göstererek, "Bu aksakala Türkmenistan vatandaşlığını veriniz" dedi. "Aksakal" orada çok onur verici bir unvan. Bilge adam, itimat edilen adam gibi bir anlamı var. Bu geziler Türk dünyasında en üst düzeyde yakın ilişkiler içinde olduğumuzu gösterdiği kadar, yeni işbirliği alanları keşfetmemize de yardım etti.

Niyazov, beni göstererek, "Bu aksakala Türkmenistan vatandaşlığını veriniz" dedi. "Aksakal" orada çok onur verici bir unvan.



**K**azfen şirketinin müteahhitliğini üstlendiği Saztube-Yelemez-Aporni Ham Petrol Boru Hattı, Tekfen'in bu coğrafyada gerçekleştirdiği ilk işlerden biriydi (üstte).

Tekfen'in inşa ettiği Tengiz-Atyrau Boru Hattı'na petrolün ilk verildiği 26 Mart 2001 günü yapılan törende, soldan sağa: Samim Anıl, Tayfun Bölek, Levent Kafkaslı, Necati Akçağlılar, Erhan Öner, Ümit Özdemir ve Osman Birgili (sağda).



gerekiyordu ve hattın geçeceği güzergâhın seçimi Türkiye için çok önemliydi. Çünkü bazı uzmanlar petrolün Avrupa pazarına Karadeniz ya da Akdeniz üzerinden taşınmasını önerirken, diğerleri petrolün İran üzerinden Basra Körfezi'ne aktılmasının daha iyi bir seçim olacağını öne sürmekteydi.<sup>5</sup>

Nihat Gökyiğit'e göre Avrasya coğrafyasında enerji üretiminin en zayıf halkası olan taşıma sorununun çözümü için Türkiye, enerji kaynaklarının bulunduğu bölgelerle bu kaynakların en büyük tüketicilerinden olan Avrupa arasında bir koridor oluşturduğundan en uygun seçenektir. Ona göre petrolde Ceyhan, gelecekte Rotterdam gibi bir merkez olmaya adaydı. Doğalgazda ise, Türkiye'nin sadece taşıyıcı değil, aynı zamanda tüketici olması da Anadolu üze-

rinden Avrupa bağlantısının fizibilitesini kolaylaştırıyordu. Boru hattı üzerinde yer alan kentlerin tamamının doğalgaza geçişi söz konusu olduğundan, koridor sırf geçiş yolu değil, aynı zamanda bir tüketim yolu olacaktı.<sup>6</sup>

Söz konusu boru hatlarının muhtemel güzergâhları hakkında cereyan eden tartışmalar bir yana, şurası çok açıktı ki, daha önce kapalı Sovyet ekonomisinin kontrolünde bulunan Hazar bölgesi, Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra hızla dış pazarla entegrasyon sürecine girmişti ve gelecekte yükselmesi beklenen petrol fiyatları sayesinde yeni bir Basra Körfezi olmaya adaydı. Ayrıca Hazar Denizi'nin yeni komşuları olan Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan, bu yeni durumdan maksimum oranda istifade etmek ve özgürlükle-

rini daha da perçinlemek için, mutlaka bu alana yatırım yapmak zorundaydı.

Tüm bu gerçekler, Tekfen'e yeni çalışma alanının neresi olması gerektiği hakkında apaçık bir tablo sergiliyordu. Bölgede gerçekleştirilecek bir dizi girişimin ilk adımı olarak, 1995 yılında Kazakistan petrol şirketi Kazman ve Tekfen ortaklığıyla Kazfen adında bir inşaat şirketi kuruldu. Bunu birkaç ay sonra, Azerbaycan'da petrol ve doğalgaz projeleri gerçekleştirmek üzere Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'yle (SOCAR) ortak olarak Azfen adlı şirketin kuruluşu izledi. 1996 yılında ise Gürcistan Uluslararası Petrol Şirketi (GIOC) ortaklığıyla Geotek; Rusya Federasyonu'nda hazır beton pazarında faaliyet göstermek amacıyla Rusfen ve Özbekistan Sanayi Bakanlığı'na bağlı iki şirketin iştiraki ile ip-

## Özbekistan'da bir Tekfen fabrikası: Papfen



1990'ların ortalarında Türk özel sektörünün eski Sovyet cumhuriyetlerine gösterdiği ilgi ve yaklaşım isteği, bir bakıma Türk dış siyasetinde de izleniyordu. Bu ülkelerle her düzeyde kurulan temaslarla ülkelerarası işbirliği imkânlarının artırılmasına çalışılırken, özellikle Türk cumhuriyetleriyle dostluk bağlarının güçlendirilmesi için sosyoekonomik ve kültürel bağlar kurulmasına önem veriliyordu. Bu amaçla Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in 7-9 Mayıs 1996 tarihinde Özbekistan'a yaptığı ziyaret, iki ülke arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi yönünde atılmış önemli bir adımdı. Ancak söz konusu ziyaretin Tekfen'in bu ülkede bir iplik fabrikası kurmasına yol açması ise, başta Tekfen yönetimi olmak üzere, hiç kimsenin beklediği bir sonuç değildi.

Demirel'in ziyareti sırasında Özbekistan Cumhurbaşkanı İslam Kerimov, Türk işadamlarının burada yatırım yaptıkları takdirde hoş karşılanacağını ifade etmiş, bunun üzerine Demirel de hemen yanında bulunan Nihat Gökyiğit'ten bu yönde bir ricada bulunmuştu. Nihat Gökyiğit'in bu ricaya olumlu yanıt vermesiyle Tekfen İnşaat ve Tesizat A.Ş.'nin Taşkent'e 240 km mesafede kurulacak yeni bir iplik fabrikasına ortak olması gündeme gelmişti.

Şirketin Özbek ortakları, Legprom ve Pap-FNM adında, pamuk alım satımı, bankacılık ve ticaretle uğraşan iki devlet şirketi idi. Kurulmakta Tekfen'in yüzde 60'ına sahip olduğu fabrika, triko ve dokuma pamuk ipliği üretmek üzere yaklaşık 21.000 m<sup>2</sup> kapalı alan üzerine kurulmuştu. Sonraki yıllarda Tekfen'in şirketteki payı yüzde 85'e kadar yükselmişti.

Papfen, bugün yılda 4.000 ton pamuk ipliği üretimiyile faaliyetlerine devam ediyor. Özbek hükümeti üretilen ipliğin tamamen ihraç edilmesini ve döviz olarak ülkeye sokulmasını şart koştuğundan, üretimin tamamı Tekfen tarafından Türkiye'ye ve dünya pazarlarına satılıyor.

lik üretimi yapmak üzere Papfen şirketleri faaliyete geçti.

Tekfen'in Hazar bölgesine yaptığı bu hızlı giriş, kısa zamanda sonuçlarını göstermeye başlamıştı. 1995-2000 yılları arasında Kazakistan, Azerbaycan, Gürcistan ve Özbekistan'da yaratılan yaklaşık 190 milyon dolar tutarındaki iş hacmi fazla büyük sayılmasa da, sonraki yıllar için umut vericiydi. Tohum tutmuş, kökleşmiş, meyvelerini vermeye başlamıştı. Nitekim 2000-2006 yılları arasında söz konusu rakam –halen devam etmekte olan projelerle birlikte– 1,8 milyar dolara yaklaşacak ve Tekfen'e geleceğe yönelik daha da büyük imkânlar sunacaktı.

Sanayi üretimi yapmak üzere Özbekistan'da kurulmuş olan Papfen bir yana bırakılacak olursa, Tekfen'in bu coğrafyada kurduğu inşaat şirketleri arasında en başarılı olanı, hiç kuşkusuz Azfen'di. Hepsi yaklaşık aynı dönemde kurulan ve aynı beklentilerle yola çıkılan diğer şirketlerden Kazfen yerel



ortakla arzu edilen sinerjinin yaratılmaması nedeniyle fazla uzun ömürlü olmamış, Geotek ise Gürcistan'ın Rusya ile olan sorunları, siyasi istikrarsızlık ve ekonomik sıkıntılar nedeniyle beklenen gelişmeyi gösterememişti. Oysa Azerbaycan'da büyük iş hacmi yaratan ve dev projelerde kendisine yer bulan Azfen, Samim Anıl'a göre BP ile aynı standartlarda iş yapabilme yeteneği sayesinde onun bu ülkedeki partneri haline gelmiş ve ortama uyum sağlayarak bölgedeki diğer Tekfen iştirakleri arasında sıvrılmayı başarmıştı:



1990'ların ortalarında biz Türk cumhuriyetlerine açılmaya başladık. Önce Kazakistan'da birtakım görüşmelerimiz oldu, Nihat Bey ve Necati Bey ile birtakım görüşmeler yaptık, protokoller imzaladık, fakat söz konusu işler hayata geçmedi. Bundan aşağı yukarı beş altı ay sonra Azfen'i kurduk. Kazakistan'da işbirliği yaptığımız kuruluşlar, ne yazık ki Azerbaycan'daki kuruluşlardan çok daha farklı bir mentaliteye sahipti. Ka-

zakistan'daki görevliler sadece kendi çıkarları çerçevesinde hareket ediyorlardı; oysa Azerbaycan için aynı şey söz konusu değildi. Azfen, çıkan projeler neticesinde çok daha ciddi bir şirket haline geldi. İlk olarak BP'den Sangaçal'daki tank projelerini aldık. O işten sonra BP'den ikinci iş, üçüncü iş ve devamlı işler gelmeye başladı. Çünkü biz Azerbaycan'ı ifade ettiği potansiyel açısından çok dikkatli değer-

lendirdik. Bizim BP ile rahat çalışmamızı sağlayan ana etkenlerden biri aynı düzeyde olmamızdı. BP'nin geldiği noktada ve bizim geldiğimiz noktada, birbirimizin payı vardır.

Azerbaycan'da alınan ilk iş, 1996-1997 yılları arasında Sangaçal Terminali'nde gerçekleştirilen ve yaklaşık 11,5 milyon dolar tutarında bir proje bedeline sahip olan



**H**azar bölgesinde gerçekleştirilen projelerin parasal getirilerinin yanında Tekfen'e kazandırdığı en önemli fayda, hiç kuşkusuz çevre ve emniyet standartları bakımından dünyanın önde gelen firmalarından biri haline gelmesi ve bu alanda kazandığı başarılarla literatüre adını yazdırmasıydı. Tekfen bu kazancını büyük oranda, bölgedeki en önemli işvereni olan BP'nin özellikle emniyet konusundaki yüksek standartlarına borçluuydu. Bakû-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı'nın Sangaçal ayağında 28 milyon adam-saatlik kazasız çalışma rekoru, Tekfen'in bu alandaki başarısının somut kanıtıydı.



**Erhan Öner**

**2** 005 yılında Azerbaycan'da yaptığımız işlerle büyük bir aşama kaydettik. Bilhassa ilk *off-shore* platformunun yüzdürülüp yerine konması hem teknolojik olarak, hem prestij olarak çok gurur vericiydi. Birinci projede o kadar muvaffak olduk ki, ikinci bir platform siparişi daha verdiler sonra. Yenisini şu anda yapıyoruz, yerden 3-4 metre yukarıda, ortaya çıkmış vaziyette yarı yarıya. Ama o ihtişamlı hale gelmesi yine en azından bir buçuk, iki sene alır. Bu platformların büyüklüğünü gözünün önüne getiremiyor herkes. Bu platform ne kadar büyük? Bir futbol sahası kadar büyük. Ağırlığı da 14.500 ton. İlk platformu yaptık. Bunu yapmak için Azerbaycan'da sahibi olduğumuz, deniz kenarındaki tesislerimizi kullandık. Şimdi öbür ülkelerdeki müteahhitler ya da mühendislik firmaları gelip bizim tesislerimizi ziyaret ediyorlar, acaba platformları burada yaptırıp denizden karşı sahile çekebilir miyiz diye. Azerbaycan'da yaptığımız bu platform, onun imalatını yaptığımız yerin sahibi olmamız, hepsi çok iyi birer yatırım.

**T** ekfen'in Hazar Denizi'ne yerleştirdiği deniz platformu, bir Türk müteahhidinin bu alanda gerçekleştirdiği ilk eser olarak gururla yükseliyor. 14.500 ton ağırlığındaki platformun üst modülü Tekfen'in Sangaçal'daki tesislerinde inşa edildi.

TİTAŞ Hukuk Danışmanı Ersin Soydaner Sangaçal'daki üretim merkezinde (sağda üstte).

TİTAŞ Genel Müdür Yardımcısı Ali Beler (sağda altta).

İlk *off-shore* platformumuzun yüzdürülüp yerine konması hem teknolojik olarak, hem prestij olarak çok gurur vericiydi.

mekanik, elektrik ve enstrümantasyon işleri ile ham petrol depolama tanklarından oluşmaktaydı. Bunun ardından 1997'de 95 milyon dolar bedelli Bakû-Supsa Petrol Boru Hattı ile 7 milyon dolar bedelli Supsa Terminali'nin enstrümantasyon işleri alınmış, ama asıl patlama 2000 yılından sonra gerçekleştirilmişti. 2000-2006 yılları arasında çoğu Azfen-Tekfen ortaklığında gerçekleştirilen ve genellikle terminal projelerinden oluşan işlerin toplam proje tu-

tarı 865 milyon doları aşmaktaydı. Genel olarak boru hattı, arıtma tesisi ve terminal projelerinden oluşan bu işler arasında Hazar Denizi üzerinde kurulan *off-shore* platformu ise, bir gurur abidesi olarak, firma tarihindeki özel yerini alacaktı.

2002 yılında yapımına başlanan söz konusu proje, Bakû'nun yaklaşık 90 km güneydoğusuna yerleştirilecek bir deniz platformunun üst modülünden oluşmaktaydı ve



bir Türk müteahhidi tarafından ilk kez gerçekleştirilecekti. Tekfen, Azfen ve İngiliz AMEG şirketlerinin oluşturduğu ATA konsorsiyumu tarafından üstlenilen platformun çelik konstrüksiyonu ağırlıklı olarak Tekfen'in Ceyhan'daki fabrikasında imal edilmiş ve TIR'larla Hazar Denizi kıyısındaki montaj sahasına taşınmıştı. Platformun 2005 ortalarında denize indirilmesi vesilesiyle düzenlenen törene Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev de katılmış,

çalışmalardan son derece memnun kalan Azerbaycan Uluslararası İşletme Şirketi (AIOC) ise 2008 yılında bitirmek üzere aynı konsorsiyuma ikinci bir platform siparişi vermişti.

Azerbaycan'da birbiri ardına gelen projelerin Tekfen'e sağladığı katkı ortadaydı ve Hazar bölgesi, Tekfen'in 1990'ların ilk yarısında başlayan açılım arayışlarıyla Nihat Gökyiğit'in bu coğrafyaya hasrettiği

ısrarlı çabaların karşılığını vermiş görünüyordu. Ancak söz konusu genişlemede, bu bölgede sergilenen başarılı çalışmalar kadar, 2003'te 30 dolarlardan başlayarak 2005'te 50 dolara, 2006'da ise son 20 yılın en yüksek seviyesine ulaşarak 60 dolarlara ulaşan petrol fiyatlarının da büyük bir etkisi vardı. Bugüne kadar beklemede tutulan pek çok projenin canlanmasına yol açan bu gelişme, Erhan Öner'e göre sadece Hazar bölgesinde değil, tüm petrol dünyasında bir tür "proje salgını"na da beraberinde getirmiş ve Tekfen'in "üç basamak birden" atlamasını sağlamıştı:

*Azerbaycan'daki platform başarısının ardından, gururumuzu devam ettiren ve bu sefer bize tek bir basamak değil, üç basamak birden atlatan bir proje salgını ile karşılaştık diyebilirim. Petrol fiyatlarının varil başına 60 dolarların üzerine çıkması, birçok petrol şirketinin rafta duran projelerini alıp icraata koymasıyla neticelendi. Bu da dünyanın her tarafında, bilhassa petrol üreten ülkelerde bizim*







**Nihat Gökçü**

**B**en başından beri hep Türk cumhuriyetlerine verilecek en etkili desteğin, en önemli doğal kaynakları olan gaz ve petrolün serbestçe Türkiye üzerinden dünyaya sevki olduğunu vurgulamıştım. Bunun için en uygun güzergâh, petrol için hiç şüphesiz Bakû-Ceyhan hattı, gaz için ise Türkmen ve Azeri gazının yine Türkiye üzerinden Güney Avrupa'ya ulaştırılmasıydı. Bu iki projeyi, Türk cumhuriyetlerinin ekonomik bağımsızlığa ve refaha ulaşmasını ve Türkiye ile ekonomik ilişkilerin büyük bir ivme kazanmasını sağlayacak projeler olarak görmeye ve her platformda savunmaya devam ettik. Bu konuda, 50'den fazla uluslararası konferansa konuşmacı olarak katıldım. Örneğin Kırgızistan'daki bir resepsiyonda şunları söylemişim:

“Biz kardeşleriniz buradan Anadolu'ya at üzerinde fazla bir şey götüremezdik, ama götürmesi çok kolay, çok değerli olan iki şey taşıdık. Birincisi, bize sevgi, paylaşma, uzlaşma ve hoşgörü hasletini veren Orta Asya genleridir. İkincisi, kavak ağacının çubuklarıdır. Onları geçtiğimiz yollara yeşermeleri için saplayarak bizden sonra geleceklere, bizi bulmaları için iz olarak bıraktık ve bu suretle mübarek kavak ağacı neslini Anadolu'ya taşıdık. Bin yıl sonra, bu kavak izleri boyunca, bu defa boru hatları döşeyerek Orta Asya'nın gaz ve petrolünü Anadolu'ya taşımak boynumuzun borcu olmuştur.”

Ben hep Türk cumhuriyetlerine verilecek en etkili desteğin, gaz ve petrolün serbestçe Türkiye üzerinden dünyaya sevki olduğunu vurgulamıştım.



birçok teklif vermemizi ve bu tekliflerin bir kısmını da başarıyla almamızı temin etti. Normalde bakiye kalan iş miktarımız hep 600-650 milyon dolar seviyesinde iken, bir anda geçtiğimiz senenin sonunda baktık ki biz 1,8-2 milyar dolar seviyesinde bir iş hacmine ulaşmışız. Bence geçen sene yaz başlarında Hazar'daki platformun ve Ceyhan'daki terminalin teslimi ile başlayan, sonra da hem Sangaçal'da, hem de Türkiye'de yeni işlerin alınmasıyla devam eden bu güzel gelişmeler, bence Tekfen tarihindeki en büyük aşamadır. Bu büyüklükteki bir aşamayı hiç bir zaman yaşamadık diyebilirim.

Erhan Öner'e göre bu büyüme trendi, birçok yeni sorumluluk ve zorluğu da beraberinde getiriyordu:

2005 yılının altıncı ayından sene sonuna kadar olan gelişmeler –ki o tempo şu anda da devam etmekte– bizi bambaşka

bir lige taşıdı. Tabii o noktaya geldikten sonra, geri gidişi yok bu işin. Şimdi bütün gücümüzle o seviyeyi korumaya, yeni işler almaya uğraşıyoruz. Tabii işi almak bir zorluk, işi yapmak başka bir zorluk. Hele böyle büyük işlerin organizasyonu çok vakit alan ve zorlayan işler. Bu tür işlerde, diyelim sermayeniz yoksa, kredi ile sorununuzu halledebilirsiniz. Bilgi? Evet, bu şirkette bilgi birikimi var; bu bilgiyi dağıtabilirsiniz. İş dönüyor, dolaşiyor sonunda adam gücüne kilitleniyor. İşte esas güçlükler burada çıkıyor. Ne yapıyorsunuz? Elinizin altındaki kadroyu yeni baştan değerlendiriyorsunuz. İkinci sıradakileri birinci sıraya, üçüncü sıradakileri ikinci sıraya, dördüncü sıradakileri üçüncü sıraya terfi ettiriyorsunuz. Bunun da geri dönüşü yok, çünkü birini genel müdür muavini yaptıktan sonra, “Arkadaş, şirketi küçültüyoruz, artık genel müdür muavinine gerek yok, seni proje müdürü yapıyoruz” diyemezsiniz.

Belli bir dönemde çok ilgi çektik. Bir bakıma teknik emniyet kavramının “kâbesi” gibi olduk.



Hazar bölgesinde gerçekleştirilen projelerin parasal getirilerinin yanında Tekfen'e kazandırdığı en önemli fayda, hiç kuşkusuz çevre ve emniyet standartları bakımından dünyanın önde gelen firmalarından biri haline gelmesi ve bu alanda kazandığı başarılarla literatüre adını yazdırmasıydı. Tekfen bu kazancı büyük oranda, bölgedeki en önemli işvereni olan BP'nin özellikle emniyet konusundaki yüksek standartlarına borçluydu. BP, 1997 yılında İngiltere'deki bazı meslek birliklerinin öncülüğünde oluşturulan ve dünya çapında petrol-gaz sektöründe faaliyet gösteren İngiliz şirketlerindeki iş kazalarını yüzde 50 oranında azaltmayı hedefleyen “Step Change in Safety” adlı bir girişimin üyesiydi. Bu hedefe ulaşmak için oluşturulmuş olan standartlar, bir projenin başından sonunda kadar izlenmesi gereken tüm emniyet kurallarını içeriyor, ayrıca bu kuralların proje süresince harfi harfine uygulanmasını da sıkı bir denetim yükümlülüğüne bağlıyordu.

### Levent Kafkaslı

**S**angaçal'da BP'ye yaptığımız iş hakikaten bizim açımızdan çok büyük bir tecrübeydi. Bu projede teknik emniyet çok önemliydi. Nitekim teknik emniyet konusunda Tekfen dünya rekoru bir adam-saate ulaştı. Bunun için de belli bir dönemde çok ilgi çektik. Bir bakıma teknik emniyet kavramının “kâbesi” gibi olduk. Haftada iki-üç tane heyet gelmeden olmuyordu.

Bir gün dediler ki, “BP'nin en tepesindeki kişinin sağ kolu şantiyemizi gezmeye geliyor. Aman hazırlıklı olun!” Hemen alarm verildi sahaya, ilk önce temizlik olsun; pırıl pırıl saha. Tamam! Herkesin kafasında baret, gözünde gözlüğü, elinde eldiveni olsun; bunlar zaten artık yerleşik şeyler. BP'nin 8 altın kuralı var, bunları ezberleyin; herkes harıl harıl ezberledi ki, hafızalar yenilensin. Bunlar basit kurallar aslında. Mesela bir çukura mutlaka merdivenle inilecek, etrafı bariyerle çevrenecek. Bunların hepsini biliyoruz. Ara sıra kaçmıyor mu? Tabii ki kaçıyor. Çünkü 3-4 bin kişiye ulaşılmış bir şantiyede, herkese polis koymanız mümkün değil.

Sonunda adamlar geldi. Bizler sahaya çıkmıyoruz yöneticiler olarak, çünkü saha günlük rutinde nasıl çalışıyorsa öyle çalışsın istiyorlar. Kapıdan baktım çıkıyorlar. Saha anonsu yaptım telsiz-



le, “Gözlerinizi dört açın” diye. Bunlar gezmişler, dolaşmışlar, sonunda döndüler. Ama bir gariplik var. Ne oldu? Bizim çocuklar, “Ağabey, bildiğin gibi değil, fena yakalandık!” “Niye yakalandınız?” Sahadaki kontrol binasının yanına bir elektrik direği konulacak, direk için temel kazılmış. Temelin yüksekliği 1,5 metre. Yani oraya merdivenle inilmesi lazım. O yüzden bırakıyorlar ki, misafir gittikten sonra içine girip klasik şantiye yöntemiyle düzeltsinler. Bahsettiğimiz saha devasa bir büyüklükte. Bir yerden başladın mı, öbür tarafa gelmesi epey vakit alıyor. Misafir böyle gezerken, bizim işçilerden biri, bir an önce işi bitireyim diye tam çukura atlamışken bir bakıyor, heyet geliyor. Çöküyor çukurun içine. Heyet geliyor, etrafı tararken orada çukuru görüyorlar. Diyorlar ki, “Bu çukur ne?” “Elektrik direğinin çukuru ama çalışma yok, kazdık, öyle duruyor.” Etrafı da bantlanmış. Tam o sırada bizim işçi, heyet oraya bakarken, bunlar gitmiştir artık diye çukurun içinden kafayı uzatıveriyor.

Orada çok fena yakalanmıştık. Tabii, ondan sonra bütün eğitimler tekrarlandı, insanlar tazeleme eğitimlerine tabi tutuldu. Yapılan çok küçük bir hata yol, su, elektrik olarak geri dönüyor. Onun için hatayı yapmamak en iyisi.



**K**azakistan'ın Kaşagan petrol sahasındaki terminal inşaatında, petrolün içindeki kükürtün ayrıştırılmasında kullanılan dev rafineri ünitesi vinçlerle yerine yerleştirilmek üzere hazırlanıyor (solda üstte).

Tekfen'in Azerbaycan'daki operasyonlarında görev alan Gürbüz Alp Kireç (sağda).



**Levent Kafkaslı**

**P**rosedür, kalite manüelleri, teknik emniyet gibi bize çok da yakın olmayan sistemlerle biz ilk kez Aramco sayesinde tanıştık 1992 yılında. Bugün dünyanın rekor sayılabilecek kazasız iş/adam saatlerine ulaşmamızı rahatlıkla konuşabiliyorsak, o yıllara geri gitmemiz gerekir, çünkü 1992’de bir sayfa prosedürümüz yoktu bununla ilgili. Ve Aramco gibi bir işveren, “Bunlar olmadan sahada işe başlayamazsın” demişti. Otel odasına sabah 4’te gelip, 6’da çıkıp, durmaksızın prosedür yazdığımızı hatırlıyorum. Gerekli evrakı, prosedürü toparlamamız bizim 5 ayımızı almıştı. Halbuki bizim o zamanki yapımız, sahaya çıktığımız zaman işe başlamamızı gerektiriyordu. Sahaya çıktın mı, işe başlarsın, oturmazsın! Bir gün, iki gün, bir ay, iki ay, bütün makine ekipman gelmiş, bütün adamlar gelmiş yatıyor, biz hâlâ yazıyoruz ki idare kabul edecek biz sahaya çıkalım diye. Bazı ağabeylerimiz sonunda dayanamadı, bir gün “Allah! Allah!” nidaları ile bütün makine ekipmanı boru hattına doğru hareketlendirdi. Ve bir saat içinde püskürtüldük geriye. Bir sürü dozerler, *sideboom*’lar tozu dumana katarak sahaya giderken, bir saat sonra tersi yönde hepsi kampa geri döndü. Dediler ki, “Yooo, bu sizin bildiğiniz gibi değil, geri dönün, yoksa hepinizi göndeririz geriye. Önce prosedürleri bitireceksiniz, ondan sonra işe başlayacaksınız.” Biz, 11 aylık projede, 5 ayı bunları tamamlamak için yedik, geri kalan 6 ayda da 11 aylık projeyi bitirdik. Şimdi bugün bakınca, eskiyi de hatırlayınca, 28-29 milyon adam-saat kazasız iş yapmak! O günden bugüne her şey çok değişti, çok gelişti, çok tecrübe edindik.

## 28-29 milyon adam/saat kazasız iş yapmak! O günden bugüne her şey çok değişti, çok gelişti, çok tecrübe edindik.

BP’nin ciddiyetle takip ettiği bu prosedürlere Tekfen’in de disiplinli bir şekilde yanıt vermesi hem ortaya verimli bir uyumluluk ve bir dünya rekoru çıkaracak, hem de Tekfen’e bu alanda Türkiye’deki uygulamaların çok üzerinde bir bilinç ve bakış açısı kazandıracaktı.

Tekfen, Levent Kafkaslı’nın deyimiyle ilk kez 1992’de Suudi Arabistan’da, Aramco’nun kendilerini gerekli prosedürlere sahip olmadıkları gerekçesiyle “püskürtmesiyle” varlığından haberdar olduğu “iş emniyeti” kavramını, bundan yaklaşık 10 yıl sonra, Hazar bölgesinde yaptığı çalışmalar sırasında en üst düzeye çıkarmanın hediyesini, Bakü-Tiflis-Ceyhan Ham Petrol Boru Hattı’nın iki ucunda gerçekleştirdiği çalışmalar sırasında kazandığı iki önemli başarı ile alacaktı. Bunların ilki, projenin Türkiye ayağı olan Ceyhan Terminali’nde 10 milyon adam-saatlik çalışmayı iş günü kaybı yaşamadan ve kazasız tamamlamasından ötürü Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı’na ödüle layık görülmesi, ikincisi ise projenin Sangaçal ayağında 28 milyon adam-saat gibi ina-

nılması güç bir kazasız çalışma başarısı ile uluslararası bir rekora imza atmasıydı.<sup>7</sup>

BTC Boru Hattı projesi sırasında, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001) uygulamasının dışında, çalışanlarına toplam 160 bin saatlik eğitim vermesi de, Tekfen’in bu konudaki ciddiyetini gösteren bir başka kriterdi. Ayrıca Çevre Yönetim Sistemi (ISO 14001) ve Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) uygulamalarının da titizlikle yürütülmesi, projeye aynı zamanda Uluslararası Boru Hatları Mühendisleri Birliği’nin (IPLOCA) 2004 Çevre Ödülü’nü de kazandırmıştı. Ödül için tüm dünyadan 25 proje yarışmıştı.

Tekfen’i ödüllere ve dünya çapında ses getiren başarılarla kavuşturan BTC Ham Petrol Boru Hattı projesi, Hazar petrolünün ihracı için hangi güzergâhın daha uygun olduğu yönünde yıllarca süren tartışmalar, finansman güçlüğünün yarattığı tikanlıklar ve kimi zaman da projeyi tehlikeye düşüren siyasi olumsuzlukların ardından, nihayet 2002 Eylül’ünde start almıştı. Azerbaycan’ın başkenti Bakü’den başlayıp,



Gürcistan'ı geçerek Adana'nın Ceyhan limanında son bulan 1.730 km'lik boru hattı, yurtiçindeki ve yurtdışındaki yatırımlarla birlikte neredeyse 3 milyar dolara yaklaşan bütçesiyle yüzyılın en büyük projelerinden biri kabul ediliyordu.

BTC Boru Hattı'nın bitiş terminali olan 193 milyon dolar tutarındaki Ceyhan terminali ise, tüm kara ve deniz üstü yapıları ile birlikte Tekfen tarafından gerçekleştirilecekti. Bu proje, Ümit Özdemir'e göre Tekfen'in bugüne kadar gerçekleştirdiği en zor ve en başarılı işlerden biriydi:

*Bakû-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı'nın terminali, bence Tekfen'in en başarılı işlerinden biridir; çünkü tam zamanında bitmiş ve teslim edilmiştir. Terminali gününde bitirip teslim ettiğimizde gol atmış bir futbolcu gibi sevinmişim. Çünkü çok zor bir işti; işi zamanında bitiren sadece bizdik. Daha sonra bakan bizzat teşekkür etti, "Birçok olumsuzluğa rağmen bakın Tekfen zamanında teslim etti. Yeniden teşekkür ediyorum, bizim yüzümüzü ağartılar" dedi.*



Ancak son yılların "yüz ağartıcı" tek projesinin BTC Boru Hattı Terminali olduğunu söylemek, öyle sanıyoruz ki hem Tekfen'e, hem de onun devam etmekte olan diğer heyecan verici projelerine haksızlık etmek anlamına gelir. Bu yeni projelerin başında, 2005 yılı ortalarında Kuveyt'te yapımına başlanan, toplam 220 milyon dolarlık ham petrol depolama tankı işi geliyor. Bu proje, Erhan Öner'in düşüncesine göre, Tekfen'in en eski faaliyet alanlarından biri olan tank çiftliği konusunda ulaştığı düzeyi göstermesi açısından simgesel bir öneme sahip bulunuyor. Her biri içine bir stadyum alabilecek büyüklükteki tanklar ise görenleri hayran bırakıyor:

*Şu anda bize heyecan veren projelerden biri de Kuveyt'te yaptığımız tank çiftliği. Dünyanın en büyük tanklarını yapıyoruz, 1,5 milyon varil kapasiteli. Yaptığımız bir tankın içine futbol sahası girer. Yüksekliği açısından baktığımız zaman da, stadın dış duvarı olabilir.*

*Dolayısıyla bugün yaptığımız işler hep bu boyutlarda. Türkiye'de tank işini ben en azından 1969'dan bu yana biliyorum. Mesela, benim ilk çalıştığım proje, Batman'da 5 tane tankın dizayn edilmesiydi. Ama o tankları bugün yaptığımız tanklarla mukayese ettiğiniz zaman cüce gibi kalıyor. Yani, hiç adından bahsedilmez. Muhtemeldir ki, şu anda yaptığımız büyük tank projesi içinde bunun gibi böyle ufak tefek bazı müşterilerimiz var. Hiç haberimiz dahi yoktur onlardan. Ama o zamanlar için büyük işti bunlar.*

**B**akû-Tiflis-Ceyhan Boru Hattı'nın Türkiye'deki bitiş noktasında yer alan ve tümüyle Tekfen tarafından inşa edilen Ceyhan terminali, şirketin bugüne kadar gerçekleştirdiği en güç projelerden biriydi (solda).

1964 yılından beri Tekfen'de birçok projenin gerçekleşmesinde emeği olan Dehşan Başbuğ, Kuveyt'te yapımı süren ve dünyanın en büyük petrol tanklarından oluşan tank çiftliğinin önünde (üstte).

BTC Ceyhan Terminalleri Proje Müdürü Alpaslan Sümer, iskelenin içindeki galeride (altta).



Osman Birgili ise, Tekfen'in takip ettiği diğer projeleri şöyle özetliyor:

*Kuveyt'teki tank çiftliği projesi dışında İtalyanlarla Fas'ta yürüttüğümüz Samir Rafinerisi de çok büyük, 250 milyon euro mertebesinde bir proje. Kazakistan'da ortaklarımızla birlikte yaptığımız Kaşagan projesinin bedeli 600 milyon dolardan daha fazla. Onun da inşaat kısmını bir başka Türk şirketi ile birlikte yapıyor olacağız. Libya'da bir boru hattına başlamak üzereyiz; 400 km'lik bir boru hattı yap-*

*cağız; o da aşağı yukarı 470-480 milyon dolarlık bir iş. Bunun 300 milyon doların üzerindeki kısmı Tekfen'in olacak.*

*Bunlar tabii ki her müteahhidin iştahını kabartacak büyüklükte ve güzellikte projeler. Ama biz her türlü işi dengelemek zorundayız. Boru hattı ekipmanımızın açıkta kalmaması için Katar'da, Umman'da ufak da olsa boru hatlarımız devam ediyor. Çok kısa bir süre önce Suudi Arabistan'da çok büyük bir boru hattına teklif verdik. Şimdi müzakerelerini götür-*

*düğümüz iki paketten oluşan bir rafineri projesi var. Suudi Arabistan'da bir rafineri projesi, bunu Tekfen tek başına almış! Eskiden belki düşünemezdik, ama şu anda bu bizi inanılmaz heyecanlandırıyor.*

Tekfen bugün üç kıtada ve 12 ülkede dev projeleri hayata geçirmeye devam ediyor. İş alanının muazzam bir büyüklüğe ulaşması, Tekfen İnşaat'ın 2005 yılında yeni bir yapılanmaya gitmesini zorunlu hale getirdi. Daha önce tek merkezden idare edilen projeler, bu yapılanma çerçevesin-



de bölgelere ayrılarak, her bölgenin başına deneyimli bir genel müdür yardımcısı atandı. Dev ölçekli yabancı firmaların bölgesel yönetim modelini anımsatan bu yapılanma, Tekfen'in de artık uluslararası ölçekte bir marka olduğunu ortaya koyuyor. İşin en üzücü yanı ise, Erhan Öner'in artık "iş bulmaktan" ümidini kestiğini söylediği Türkiye'nin, ayrı bir bölge sorumlusuna sahip olmaması:

*Bugün şunu söyleyebilirim ki size, Türkiye'deki işlerden sorumlu bir genel mü-*

*dür muavinimiz yok. Çünkü, Türkiye'de iş kalmadı. Elimizde kalmış bir iki tane otoyol işinin dışında başka bir iş yok. Yüzde yüz bir Türk şirketiyiz, Türkiye'nin bağrından çıktık, ama Türkiye'den sorumlu bir genel müdür muavinimiz yok. Azerbaycan'dan var, Suudi Arabistan'dan var, Kazakistan'dan var, ama Türkiye'den maalesef yok.*

*Ben Türkiye'den artık büyük altyapı yatırımları ya da büyük özel projeler beklemiyorum. Olacak diğer projelere de,*

*bizden daha ucuz fiyat verebilecek başka müteahhitler var. Biz artık sofistike, derin mühendislik isteyen, ağır makine teçhizat isteyen, yüksek iş tecrübesi isteyen işlerde daha muvaffak olabiliriz. Örneğin bir bina inşaatı ile bizim rekabet etmemiz mümkün değil. Ya da binalardan müteşekkil bir fabrikanın inşaatında biz fazla rekabetçi olamayız. Deniz terminalleri, kara terminalleri, tank çiftlikleri, karmaşık endüstriyel tesisler, işte bizim işimiz bunlar. Bizim bu tip işleri yapmamız lazım.*



# Sonsöz

**T**ekfen'in 50 yıllık öyküsünü birkaç yüz sayfalık bir kitaba sığdırmak elbette kolay değil. Ankara'da bir apartmanın arka bahçesindeki kömürlüğe kurulmuş basit bir laboratuvardan başlayan bir girişimin, bugün iş hacmi milyar dolarlarla ölçülen bir şirket haline gelmesinin elbette ki anlatılmaya değer çok yönü var. Bu süreç, hiç kuşkusuz birbirine ayrılmaz halkalarla bağlı birçok faktörün bileşiminden oluşuyor.

İşini iyi yapma, kaliteden ödün vermeme, çok çalışma, azimle ve kararlılıkla hareket etme, doğru planlama, hırsın aklın önüne geçmesine izin vermeme, dürüst olma, doğru yoldan sapmama, yaptığı işe saygı duyma, tekniğin ve bilimin gücüne inanma... Bunlar hiç kuşkusuz Tekfen'in yükselmesinde önemli rol oynamış değerler. Ama hepsinin temelinde, tüm bu değerleri anlamlı kılan ve birbirleriyle bir bütün oluşturmalarını sağlayan bağlayıcı unsurun ne olduğuna baktığımızda, karşımıza "uyumlu birliktelik" kavramı çıkıyor. Üç denizden gelen esinlerin, bu uyumluluk sayesinde güçlü ama yıkıcı olmayan tek bir rüzgâr olarak birleşmesi, Tekfen'in kurumsal iş dünyasında oldukça kısa sayılabilecek 50 yıllık bir süre içinde kesintisiz yükselişini nasıl sağlayabildiğini açıklıyor.

Feyyaz Berker, 2003 yılında Sabah gazetesine verdiği bir demeçte, "Türkiye'nin en iyi anlaşılan üç ortağı" olmayı nasıl başardıklarını şöyle açıklıyor:

*Ben ortaklarıma kusur bulamam. Kendime bulurum. Bu söyleşi öncesi kendimi zorladım, ama bir tane anlaşmazlığımızı hatırlayamadım. Bugün yeniden doğsam ve 50 yıllık bir iş kuracak olsam, yine bu iki ortağımı yanıma alırdım ve 50 yıl ileriye hayal ederdim.*

Yarınki koşulların ne olacağını bilmediği bir ortamda 50 yıl ileriye hayal etmek ve bu hayale ulaşmak için ahenk içinde güç birliği yapabilmek...

İşte bu iki unsur, bir bakıma bu kitapta aktarmaya çalıştığımız, hayranlık uyandıran gelişme-büyüme arzusunun ve bu arzuyu besleyen bitmek bilmez enerjinin kaynağı hakkında bize yeterli ipuçlarını veriyor.

Tekfen'in üç kurucusu, artık kuruluşun aktif yönetiminde yer almıyor.

Ancak kendilerinden sonra gelen yöneticilere bıraktıkları değerler, Tekfen kültürünün en önemli dayanağı olarak, düne kadar olduğu gibi bundan sonraki 50 yılların da yolunu aydınlatmaya devam ediyor.

50. yılın kutlu olsun Tekfen!



Üç denizden portreler (soldan sağa): Feyyaz Berker, Ali Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar.



# Notlar

## 1. BÖLÜM - ÜÇ DENİZDEN PORTELER

### 1.1. Feyyaz Berker

1. *Tabii, İdari, Ekonomik Bakımlardan İçel Rehberi*, haz. Fuad Akbaş ve Sait Uğur (Mersin 1944), s. 108-109.
2. "Mersin'de Cumhuriyet'ten Önce ve Cumhuriyet'ten Sonra Eğitim", Mersin Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü web sitesi. Bkz. <http://mersin.meb.gov.tr>.
3. Bartholomew, Alan A., *A History of Tarsus American School, 1888-1988* (İstanbul 1988), s. 33.
4. Bartholomew, *age*, s. 38.
5. Bartholomew, *age*, s. 36.
6. Freely, John, *A History of Robert College*, Cilt 2 (İstanbul 2001), s. 67.
7. Freely, *age*, s. 68.
8. *İstanbul Amerikan Koleji Robert Kolej Mühendis Kısmı: Teknik Okul Prospektüsü* (İstanbul 1939), s. 21 vd.
9. *Age*, s. 14-15.
10. *Age*, s. 7-9, 14-15.
11. Freely, *age*, s. 83.
12. Tunçel Gülsoy, "Teknoloji, Fen ve İnsanlık: Feyyaz Berker", *Boğaziçi* (2006).
13. Serpil Gündüz, "Sportmen Bir Ruhla Yoğrulmuş Bir Başarı Rotası: Feyyaz Berker", *Boğaziçi* (1997 Yaz).
14. *Age* ve Feyyaz Berker ile yapılan sözlü tarih görüşmesi.

### 1.2. Ali Nihat Gökyiğit

1. "Sanayiden Yeşil'e Zengin Bir Yaşam Öyküsü", *Power* (Nisan 1998).
2. "Üzerine Vazife Olmayan İşlere Karışan İnsanlar", *Gözlem* (6-12 Ekim 2003).

3. Freely, John, *A History of Robert College*, Cilt 2 (İstanbul 2001), s. 70.
4. *İstanbul Amerikan Koleji Teşkilat ve Kaydú Kabule Mahsus Prospektüs* (İstanbul 1939), s. 25.
5. *İstanbul Amerikan Koleji Robert Kolej Mühendis Kısmı: Teknik Okul Prospektüsü* (İstanbul 1939), s. 21 vd.
6. Nihat Gökyiğit'in Robert Kolej web sitesinde yayımlanan "Robert Kolej Mezunu Olmak" adlı yazısından.
7. Neyzi, Ali H., *Alma Mater* (İstanbul 2005), s. 118.
8. *Age*, s. 118-119.
9. Ezine, Celaleddin, *Amerika Mektupları* (İstanbul 1940), s. 27-39.
10. Nihat Gökyiğit'in Robert Kolej web sitesinde yayımlanan "Robert Kolej Mezunu Olmak" adlı yazısından.
11. "Sanayiden Yeşil'e Zengin Bir Yaşam Öyküsü", *Power* (Nisan 1998).
12. Ulaştırma Bakanlığı Demiryolları Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü web sitesinden. Bkz. <http://www.dlh.gov.tr>.
13. "Sanayiden Yeşil'e Zengin Bir Yaşam Öyküsü", *Power* (Nisan 1998).
14. Kuruç, Bilsay, *İktisat Politikasının Resmî Belgeleri: Söylev, Demeç ve Yazılar* (Ankara 1963), s. 137.

### 1.3. Necati Akçağlılar

1. Türkiye Mütahhitler Birliği için Tarih Vakfı tarafından gerçekleştirilen 10.06.2005 tarihli sözlü tarih görüşmesinden.
2. Adı geçen görüşmeden.
3. 10.06.2005 ve 26.04.2006 tarihli sözlü tarih görüşmelerinden.

## 2. BÖLÜM - İŞ DÜNYASINDA 50 YIL

1. *İstanbul Sanayi Odası'nın 50. Yılında Türk Sanayii* (İstanbul 2002), s. 73.
2. Deringil, Selim, *Denge Oyunu* (İstanbul 1994), s. 249.
3. Saray, Mehmet, *Sovyet Tehdidi Karşısında Türkiye'nin NATO'ya Girişi* (Ankara 2000), s. 155.
4. *Age*, s. 158.
5. Sarıнай, Yusuf, *Türkiye'nin Batı İttifakına Yönelişi ve NATO'ya Girişi: 1939-1952* (Ankara 1988), s. 91-92.
6. "Yeşilköy Havaalanı İnşaatı", *Cumhuriyet* (30.06.1950).
7. Sarıнай, *age*, s. 82.
8. Tuna, Taşkın, *Adnan Menderes'in Günlüğü* (İstanbul 2002), s. 57-58.
9. Avcioğlu, Doğan, *Millî Kurtuluş Tarihi*, Cilt 3 (İstanbul, t.y.), s. 1606-1607.
10. *Age*, s. 84-85.
11. *Cumhuriyet Ansiklopedisi*, Cilt 2 (İstanbul 2003), s. 204.
12. Sarıнай, *age*, s. 97.
13. Sarıнай, *age*, s. 97.
14. "NATO İçin Türkiye'de Yapılacak Tesisler", *Cumhuriyet* (3 Temmuz 1953).
15. Batmaz, Eftal Şükrü, Kudret Emiroğlu ve Süha Ünsal, *İnşaatçıların Tarihi: Türkiye'de Mütahhitlik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Mütahhitler Birliği* (İstanbul 2006), s. 103 vd.
16. Türkiye Mütahhitler Birliği için Tarih Vakfı tarafından gerçekleştirilen 10.06.2005 tarihli sözlü tarih görüşmesinden.
17. "Mühendis Şarık Tara", *İNTEŞ İnşaat Sanayii*, Sayı 78 (Temmuz-Ağustos 2003), s. 7'den nakleden Batmaz, *age*, s. 103.

18. Türkiye Mütahhitler Birliği için Tarih Vakfı tarafından gerçekleştirilen 10.06.2005 tarihli sözlü tarih görüşmesinden.
19. "Hava Meydanları İnşaatı", *Cumhuriyet* (5 Ocak 1954).
20. Batmaz, *age*, s. 104.
21. Nuyan Yiğit, "Anadolu'da 55 Saatte 2500 Kilometre", *Cumhuriyet* (17.10.1951).
22. Kuruç, Bilsay, *İktisat Politikasının Resmi Belgeleri: Söylev, Demeç ve Yazılar* (Ankara 1963), s. 147.
23. "Hayatta Muvaffak Olmuş İşadamlarımız: 1950'lerden Sanayici Portreleri", *75 Yılda Çarkları Döndürenler* (İstanbul 1999), s. 109.
24. Kuruç, *age*, s. 169.

### 2.1. FN'den Tekfen'e

1. Şelale Kadak, "Sabah İçin Giyindiler!", *Sabah* (12 Haziran 2003).
2. "Belediye 250 km'lik Şehir Yolunu 35 Milyon Liraya İhale Etti", *Cumhuriyet* (04.04.1957).
3. Tuna, Taşkın, *Adnan Menderes'in Günlüğü* (İstanbul 2002), s. 119; Bayar, Celal, *Başvekilim Adnan Menderes*, haz. İsmet Bozdağ (İstanbul 1969), s. 139.
4. "Ekonomik ve Sosyal Göstergeler (1950-1998)", *DPT Elektronik Kütüphanesi*, Tablo 7.12. Bkz. <http://ekutup.dpt.gov.tr>.
5. Fethi Pirinçcioğlu, "Karayollarımızda 1450 Kilometrelik Seyahat", *Cumhuriyet* (18 Ekim 1950).
6. Tunçel Gülsoy, "Teknoloji, Fen ve İnsanlık: Feyyaz Berker", *Boğaziçi* (2006).

7. "İnşaat Mütahhitlerinin Şikâyetleri", *Cumhuriyet* (24 Ocak 1954).
8. Enver Abiral, "İnşaat İşlerimizdeki Düzensizlik ve Çareleri", *Cumhuriyet* (03.05.1950).
9. Türkiye Mütahhitler Birliği için Tarih Vakfı tarafından Mehmet Aydın ile gerçekleştirilen 12.05.2005 tarihli sözlü tarih görüşmesinden. Bkz. Batmaz, Eftal Şükrü, Kudret Emiroğlu ve Süha Ünsal, *İnşaatçıların Tarihi: Türkiye'de Mütahhitlik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Mütahhitler Birliği* (İstanbul 2006), s. 117.
10. "İnşaat Mütahhitlerinin Şikâyetleri", *Cumhuriyet* (24 Ocak 1954).
11. *Age*
12. "Petrol Hukuku", Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı web sitesi. Bkz. <http://www.enerji.gov.tr>.
13. Mesut Atalay, "Türkiye'de Petrol Aramacılığı", *Stradigma Aylık Strateji ve Analiz e-Dergisi*, Sayı 7 (Ağustos 2003). Bkz. <http://www.stradigma.com>.

### 2.2. Üç Ortak Bir Arada

1. Türkiye Mütahhitler Birliği için Tarih Vakfı tarafından gerçekleştirilen 10.06.2005 tarihli sözlü tarih görüşmesinden.
2. Adı geçen görüşmeden.
3. "Çiftçiler Harman İçin Akaryakıt Bekliyor", *Hürriyet* (2 Temmuz 1958).
4. "Türkiye'nin Dış Borçları Tutarı 400 Milyon Dolar", *Hürriyet* (13 Mayıs 1959).
5. Kumcu, Ercan ve Şevket Pamuk, *Artık Herkes Milyoner: Hürriyet Sayfalarından Ekonominin 50 Yılı* (İstanbul 2001), s. 44.

6. Türkiye Mütahhitler Birliği için Tarih Vakfı tarafından gerçekleştirilen 10.06.2005 tarihli sözlü tarih görüşmesinden.
7. "NATO, Türkiye'ye Niçin Yardım Ediyor", *Cumhuriyet* (11 Mayıs 1962).
8. "Türkiye'de NATO Üsleri", *Cumhuriyet* (19.12.1959).
9. "NATO, Türkiye'ye Nasıl ve Niçin Yardım Ediyor", *Cumhuriyet* (11 Mayıs 1962).
10. *İstanbul Sanayi Odası'nın Ellinci Yılında Türk Sanayii* (İstanbul 2002), s. 118.
11. Nihat Gökyiğit'le yapılan 30.01.2006 tarihli sözlü tarih görüşmesi; "Hatıralarla Tekfen", *Tekfen'den Haberler*, Sayı 2 (Ekim 1983).
12. Suyun inşaat alanına girmesini engelleyen geçici bent.
13. "Hatıralarla Tekfen", *Tekfen'den Haberler*, Sayı 9 (Şubat 1986).
14. Şelale Kadak, "Sabah İçin Giyindiler!", *Sabah* (12 Haziran 2003).
15. Türkiye Mütahhitler Birliği için Tarih Vakfı tarafından gerçekleştirilen 10.06.2005 tarihli sözlü tarih görüşmesinden.

### 2.3. Güneş Batar, Tekfen Doğar

1. "Ekonomik ve Sosyal Göstergeler (1950-1998)", *DPT Elektronik Kütüphanesi*, Tablo 7.5. Bkz. <http://ekutup.dpt.gov.tr>.
2. İspanya Ulusal İstatistik Enstitüsü (INE) web sitesi. Bkz. <http://www.ine.es>
3. "Nüfusun Yarısından Çoğu Elektriksiz", *Hürriyet* (20 Temmuz 1962).

4. "Ekonomik ve Sosyal Göstergeler (1950-1998)", *DPT Elektronik Kütüphanesi*, Tablo 7.6. Bkz. <http://ekutup.dpt.gov.tr>.
5. "300 Kasaba ve 800 Köy Elektrik Işığına Kavuşuyor", *Hürriyet* (15 Ağustos 1962).
6. Şule Altundağ, "İktidarın Amblemi Sürgünde", *Aksiyon*, Sayı 474 (5 Ocak 2004).
7. "Ampul Fabrikası Dün Törenle Açıldı", *Cumhuriyet* (02.06.1951).
8. "Yerli Ampul Fabrikası Kapanmak Tehlikesi İçinde", *Cumhuriyet* (20.12.1951).
9. Sedef Seçkin Büyük, "3 Delikanlıdan Ortaklık Dersleri", *Capital* (1 Mayıs 2005).
10. Şule Altundağ, *age*
11. "Türkiye'yi Yönetim Üssü Görüyoruz", *Dünya* (10 Haziran 2002).
12. "Ampulde Tekfen Kaldı", *Sabah* (6 Nisan 2000).
13. Şule Altundağ, *age*
14. Fatih Altaylı, "Kendimizi Aydınlatamayacağız", *Hürriyet* (26 Temmuz 2002).

#### 2.4. İnşaat Alanında Bir Dönemeç: TİTAŞ

1. Ali Bozer'le "Volvo'dan Renault'a" adlı söyleşiden. Bkz. *İstanbul Sanayi Odası'nın Ellinci Yılında Türk Sanayii* (İstanbul 2002), s. 129.
2. *Age*, s. 130.
3. B.Ü. Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü Ulusal Deprem İzleme Merkezi web sitesi. Bkz. <http://www.koeri.boun.edu.tr>.

#### 2.5. Toros'la Yeni Denizlere

1. Kazgan, Gülten, "Tarım" maddesi, *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9 (İstanbul 1983), s. 2414.
2. Şelale Kadak, "Birbirimizi Hiç Veto Etmedik", *Sabah* (13 Haziran 2003).
3. "Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 1982 Yönetim Kurulu Raporu" (1982).

4. "Ege Gübre Tesisi Bu Ay Kapanıyor", *Milliyet* (22 Mart 1979).
5. "Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 1980 Yılı Yönetim Kurulu Raporu" (1980).
6. *Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 1980 Yılı Faaliyet Raporu* (İstanbul 1980).
7. "Toros Gübre Fabrikası Törenle Hizmete Açıldı", *Hürriyet* (29 Mayıs 1981).
8. *Şelale Kadak*, *age*
9. *İşletmeye Geçişinin 6. Yılında Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.* (İstanbul 1987).
10. *Age*
11. "1987 Yılı Satış Faaliyetlerimiz", *Bereket*, Sayı 1 (Nisan 1988).
12. "İskenderun'da Kararname Çıkmadan Serbest Bölge Kuruldu", *Güneş* (26 Ekim 1983).
13. Civan, Nazmi, "Uygulanabilir Serbest Ticaret Bölgeleri", *Milliyet*, 10 Nisan 1983
14. *İstanbul Sanayi Odası Dergisi* (çeşitli sayılardan derleme).
15. *Cumhuriyet Ansiklopedisi*, Cilt 4 (İstanbul 2002), s. 437.
16. "Gübre Üretimi Duruyor", *Hürriyet* (9 Mart 1994).
17. "Tekfen'le İsraili Ortağı Arasındaki Anlaşmazlık Mahkemeye Taşındı", *Referans* (8 Mart 2005).
18. "Toros Gübre İlkere İmza Atmaya Alıştı", *Dünya* (9 Ağustos 2004).
19. Kevser Devecioğlu, "Tarıma Beyaz Yakalı Doping", *Infomag* (Temmuz 2005).
20. "Dev Petrol Platformu Yaparız Dünyanın Kirazını Üretiriz", *Hürriyet* (14 Mart 2005); N. Aslı Tekinay, "Çekirdek İş Odaklı Büyümeye Devam", *Capital* (1 Ağustos 2004).
21. "Toros Enerji, Ciro ve Üretim Hedefini Büyüttü", *Dünya* (20 Mayıs 2004).
22. Oyan, Oğuz, "Aklın Süzgeci", *Dünya* (6 Ekim 2000).
23. "İGSAŞ'ın Satışına Rekabet Onayı Yok", *Dünya* (5 Kasım 2000).
24. *Dünya* (12 Aralık 2003).

25. "Özelleştirilecek Olan Gemlik Gübre'ye 83.1 Milyon Dolar Teklif Geldi", *Dünya* (10 Aralık 2003).
26. "Ortak Girişim", *Dünya* (10 Ekim 2000).
27. "Samsun Gübre Sanayi'nin Özelleştirmesine Katılan Firmalar İhaleden Çekildi", *Dünya* (9 Aralık 2003).
28. Kevser Devecioğlu, *age*

#### 2.6. Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı

1. "Türkiye'ye Senede 6 Milyon Sterlin Gelir Sağlayacak Proje", *Cumhuriyet* (26 Mart 1957).
2. "Petrol Boruları İçin İran'la Anlaşma Oluyor", *Cumhuriyet* (7 Kasım 1957).
3. "Vergiler Açıklandı", *Cumhuriyet* (17.05.1966).
4. Tekfen kurum arşivinden.
5. Söz konusu konsorsiyum, Hollanda kökenli Koninklijke Nederhorst Bouw. B.V. firmasının yan kuruluşu olan Overseas Construction Company (OCC) ile yine Hollanda kökenli Ballast Nedam Groep N.N.'nin bir yan kuruluşu olan Ballast Turkiye B.V. arasında kurulmuş ve bu ortaklığa daha sonra Tekfen İnşaat ve Tesihsat A.Ş. de davet edilmişti.
6. SCOP (State Company for Oil Projects), Irak'taki petrol işlerine bakan en yetkili kuruluştur.

#### 2.7. Mis Süt

1. *Cumhuriyet Ansiklopedisi*, Cilt 3 (İstanbul 2003), s. 448.
2. "Bu Yıl Mis Süt'ten Tekfen'e Trilyon Akacak", *Trend* (19 Eylül 1993).
3. *Tekfen Annual Report 1993*, s. 20.
4. "Berker: Mis Süt'ü, Nestle Ortaklığıyla Sağlama Aldık", *Hürriyet* (14 Ekim 1998).

#### 2.8. Yurtdışına İlk Adım: Kuveyt Otoyolu

1. Batmaz, Eftal Şükrü, Kudret Emiroğlu ve Süha Ünsal, *İnşaatçıların Tarihi*:

*Türkiye’de Müteahhitlik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Müteahhitler Birliği* (İstanbul 2006), s. 199.

2. *Engineering News-Record* dergisi tarafından yayımlanan “The Top 400 Contractors” listesi. Tekfen, yıllardan beri bu listede yer almaktadır (bkz. www.enr.com).
3. Bülent Akarcalı, “Ortadoğu Ülkelerinde İnşaat Olanakları”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı 157 (15 Mart 1979) ve Sayı 158 (15 Nisan 1979).
4. *Tekfen’den Haberler*, Sayı 11 (Aralık 1987).
5. Şenver, Bülent, *Kulağınıza Küpe Olsun* (İstanbul 2001), s. 350.
6. Neşe Düzel, “Tekfen’in d’Artagnan’ı”, *Hürriyet* (23 Temmuz 1989).
7. *Tekfen’den Haberler*, Sayı 11 (Aralık 1987).
8. Necati Akçağlılar’ın Başbakan Süleyman Demirel’e yazdığı mektup (Tekfen Kurum Arşivi).

## 2.10. Tekfenbank Faaliyete Geçiyor

1. Abaç, Sadi, *Kâzım Taşkent ve Yapı Kredi Bankası* (İstanbul 1981), s. 21 vd.
2. “Tekfen’in Bankasına İzin Çıktı”, *Milliyet* (08.10.1988).
3. *Cumhuriyet Ansiklopedisi*, Cilt 4 (İstanbul 2003), s. 437 vd.
4. Tekfen Grubu’na bağlı olarak bu alanlarda faaliyet gösteren kapanmış ya da halihazırda faal şirketler şunlardır: Tekfen Menkul Kıymetler A.Ş. (1996-2004); Tekfen İç ve Dış Ticaret Danışmanlık ve Hizmetleri A.Ş. (1991-2005); Tekfen Faktoring A.Ş. (1993-2002) ve Tekfen Finansal Kiralama A.Ş. (1992-).
5. “Bank Ekspres Tekfen’in”, *Radikal* (30 Haziran 2001).
6. “Bank Ekspres Tekfen’in”, *Sabah* (30 Haziran 2001).
7. “Bank Ekspres Tekfen’in”, *Milliyet* (30 Haziran 2001); “Fon’da İki Banka Kaldı”, *Dünya* (29 Ekim 2001); “Tekfenbank 26 Şubesiyle Hizmete Girdi”, *Sabah* (31 Ekim 2001).

8. “Birleşme Bir Yılda Bitecek”, *Milliyet* (23 Temmuz 2001).
9. “Tekfenbank’tan 2.37 Trilyon Kâr”, *Radikal* (21 Haziran 2002).
10. “Toprak Şubeleri Satıldı”, *Radikal* (25 Ekim 2002).
11. “Esrarengiz Libyalı Pamukbank’a Talip”, *Sabah* (17 Mayıs 2003); “Soufraki ve Finansbank, Pamukbank için Yarışacak”, *Sabah* (2 Ağustos 2003).
12. “Çekirdek İş Odaklı Büyümeye Devam”, *Capital* (1 Ağustos 2004).
13. “Yunan EFG Bankası Tekfen’i 182 Milyon Dolara Aldı”, *Sabah* (9 Mayıs 2006).

## 2.11. HMB ile Avrupa Yolunda

1. *Pencere*, Sayı 14 (Şubat-Mart 1996), s. 1.
2. “Türkler Alman KİT’ini Kâra Geçirdi”, *Sabah* (ty).
3. *Age*
4. “Hallesche Mitteldeutsche Bau A.G.”, *Pencere*, Sayı 3 (Ocak 1995), s. 7.
5. “İstanbul Nireeeee? Halle Nireeeee?”, *Pencere*, Sayı 16 (Kasım-Aralık 1996), s. 3-4.
6. “Tekfen’e Almanya’dan 155 İşçi Geliyor”, *Hürriyet* (24 Ağustos 1993).
7. Jack Ewing, “Down, Down, Down in Germany”, *BusinessWeek Online* (2 Eylül 2002) (bkz. www.businessweek.com).
8. *Pencere*, Sayı 10 (Ağustos 1995), s. 1-3.
9. “Orada Bir Çernoreçe Var Uzakta”, *Pencere*, Sayı 10 (Ağustos 1995), s. 10-11.

## 2.12. Akmerkez Açılıyor

1. Kumcu, Ercan ve Şevket Pamuk, *Artık Herkes Milyoner: Hürriyet Sayfalarından Ekonominin 50 Yılı* (İstanbul 2001), s. 143.
2. *Cumhuriyet Ansiklopedisi*, Cilt 4 (2003), s. 369.

## 2.13. Yeni Bir Yatırım Alanı: Emlak Geliştirme

1. N. Aslı Tekinay, “Çekirdek İş Odaklı Büyümeye Devam”, *Capital* (1 Ağustos 2004).
2. “Türkiye’nin Özel Filosu”, *Hürriyet* (12 Aralık 1999).
3. “Ben Toprağı Konuşturdum”, *Dünya* Cumartesi-Pazar (9-10 Nisan 2005).
4. *Sabah* (20 Eylül 1998); *Aktüel Para*, Sayı 193 (10-16 Mayıs 1998).
5. “Tekfen 2 Otel Kuracak”, *Sabah* (30 Kasım 1992).
6. Yıldırım, Nuran, “Fransız Pastör Hastanesi” maddesi, *Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi*, Cilt 3 (1994), s. 335-336.
7. N. Aslı Tekinay, *age*
8. *Age*
9. “Tekfen’de Ampulün Yerine ‘Tower’ Doğdu”, *Hürriyet* (ty).
10. “Tekfen Tower Açıldı”, *Dünya* (21 Ekim 2003).

## 2.14. 50. Yıla Bir Taç: BTC Boru Hattı

1. *Pencere*, Sayı 1 (Kasım 1994), s. 1.
2. *Pencere*, Sayı 5 (Mart 1995), s. 1.
3. “Barışa Verilen bir Şans”, *Radikal* (14 Temmuz 2001).
4. “Üç Denizin Ortak Müziği”, *Radikal* (6 Kasım 2003).
5. “Hazar: Paylaşılamayan Sular Isınıyor”, *YapıWorld* (26.08.2001).
6. “Her Şapkasında Enerji, Nihat Gökyiğit”, *Global Enerji* (Ağustos 2005).
7. “Tekfen İnşaat’a BTC için ‘Kazasızlık Ödülü’”, *Cumhuriyet* (12.02.2005).

## Sonsöz

1. Şelale Kadak, “Sabah İçin Giyindiler!”, *Sabah* (12 Haziran 2003).

# Dizin

- A**  
A.T.İ. Dış Ticaret Turizm Yatırım ve Pazarlama A.Ş. 242  
ABD Hava Kuvvetleri 39, 54  
ABD İş Konseyi 255  
Abdülhasır, Cemal 73  
Adalet Partisi / AP 108  
Adana 14, 39, 54, 59, 82, 136, 138-139, 145-147, 152-155, 171, 203, 205, 266  
Adana Hava Meydanı 59  
Adanalı, Hayri 119, 121  
Adapazarı 179  
Adıyaman-Sarıl Petrol Boru Hattı 160  
Afrika 183, 256  
Afyon Hava Meydanı 59  
Agrico 129  
Agripark 153-154  
Ağrı Hava Meydanı 59  
Akarcılı, Bülent 196, 200  
Akayev, Askar 258  
Akkök Grubu 234-235  
Akçağlılar, Cansevîl 125  
Akçağlılar, Necati 39-40, 43-49, 51, 58-59, 61, 73, 75-77, 80-81, 83, 86, 91, 93-94, 97, 115-116, 123-124, 128, 130, 132, 136, 138-139, 146, 148, 159, 161-163, 165, 167-168, 171, 179, 181, 189-190, 197-200, 204-205, 207, 209-210, 215, 219, 221, 230, 244-247, 250, 258  
Akçağlılar, Süleyman 43  
Akçıl, Saim 256-257  
Akdeniz 13, 35, 199, 204, 258  
Akdeniz Gübre Sanayii A.Ş. / Akgübre 127, 148-152, 156  
Akhisar Hava Meydanı 59, 71  
Akkaya, Fevzi 71, 190  
Akmerkez 147, 233-236, 238-239, 250  
Akmerkez Lokantacılık Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. 236  
Akpınar, Yeşim 231  
Aksaray 66  
Aktüel (dergisi) 244  
Aktürk, Yıldırım 138  
Aliağa Rafinerisi 73, 118-119, 121-122, 161  
Aliyev, Haydar 257  
Aliyev, İlham 263  
Almanya 16-17, 31, 52-53, 83, 103, 105, 107, 196, 223-229, 238-239, 254, 257  
Altay Grubu 173  
Altaylı, Fatih 111  
Altınordu (futbol takımı) 48  
Altunzade 234  
Ambarlı 147  
AMEG 263  
American Board 15  
Amerika Birleşik Devletleri / ABD 22-25, 34-41, 44-48, 51-52, 54, 56, 60-61, 63, 77, 84-85, 100-101, 103, 109, 123, 129, 182-183, 189-190, 193-194, 196, 198, 249-250, 255  
Amerikan Karayolları Müdürlüğü 45  
Amerikan Kız Koleji 17  
Anadolu 41, 60, 73, 100, 259, 264  
Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş. / ATAŞ 73, 79-81, 91, 119, 121, 181  
Anavatan Partisi / ANAP 210, 233  
Angel, Tony 39, 64  
Anıl, Samim 125, 169-171, 174-175, 221, 258, 261  
Anıtlar Yüksek Kurulu 248  
Ankara Hava Meydanı (bkz. Mürted Hava Alanı)  
Ankara 16, 22, 25, 28, 38-40, 44, 46, 52, 54, 56, 63-64, 66, 69, 77, 83-84, 88-89, 102-103, 106, 113, 125, 138-139, 166, 168, 170, 172, 174-175, 189, 198, 234, 256  
Ann Arbor 36  
Ant Süt 184, 186  
Antalya 80, 153, 155, 184, 186, 256  
Antalya Hava Meydanı 59, 81  
Arab Petroleum Investments Corp. / APICORP 148  
Arabian General Investment Corp. / AGICO 148  
Aqila Rezervuarı 194  
Aramco 196, 208, 265, 266  
Arap İspanyol Bankası / AresBank 131-132, 168  
Arap Türk Bankası 131, 145, 214-215  
Aras, Ömer 217  
Arıkan, Turgut 170  
Arpaçay Barajı 122  
Artvin 27-29  
Artvin Yüksek Tahsil Talebe Yurdu 28  
Asir Projesi 167, 196  
ATA Konsorsiyumu 263  
Ataköy 234  
Ataş Rafinerisi (bkz. Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş.)  
Ataşehir Uydulent Projesi 210, 247  
Atatürk (Mustafa Kemal) 13-14, 28, 32  
Atatürk Olimpiyat Stadı 210  
Atatürk Viyadükü 207, 209  
Atina 221  
Atkay, Cemil 178, 180-183  
Atlantik / Atlas Okyanusu 46, 48, 197, 199  
Audedof, Marcel 32  
Avcı, Kâmil 40  
Avrasya 258  
Avrupa 16-17, 25, 30, 48, 52-54, 61, 73, 100, 106-107, 116, 130, 140, 154, 183, 196, 201, 203, 214, 223-225, 228-229, 235, 253, 259, 264  
Avrupa Birliği 109, 156-157  
Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı 84  
Avrupa Konseyi 54  
Avrupa Topluluğu / AT 224  
Avustralya 154  
Avusturya Tütün Şirketi 247  
Ayasofya 18, 34  
Ayşekadın (Edirne) 142  
Ayvansaray 66  
Azerbaycan 208, 253-254, 257, 259, 261-263, 265-266, 269  
Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi / SOCAR 259  
Azerbaycan Uluslararası İşletme Şirketi / AIOC 263  
Azfen 259, 261-262  
Azot Sanayii T.A.Ş. 118, 128  
Azuelos, Juda 131

- B**
- Babcock and Wilcox 146  
Bağdat 172, 174, 175  
Bahçeşehir Uydukent Projesi 210  
Bakanlar Kurulu 58, 148, 214  
Bakırköy 66, 234  
Bakû 254, 262, 266  
Bakû-Supsa Petrol Boru Hattı 262  
Bakû-Tiflis-Ceyhan Ham Petrol Boru Hattı 165, 208, 253, 261, 265, 267  
Balıkesir 38-39, 92  
Balıkesir Hava Meydanı 59, 92  
Balkanlar 18  
Ball, Max 72  
Ballast Türkije N.V. 118  
Banco Español de Crédito / Banesto 216-217  
Banco Exterior 131  
Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş. / BAGFAŞ 136, 150-151  
Bandırma Hava Meydanı 59  
Bank Ekspres 218-221  
Bank Kapital 219  
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu / BDDK 219  
Barbaros Vapur İskelesi 247  
Barnum, Harry 32  
Basra Körfezi 144, 160, 259  
Başaran, Kemal 198  
Başbakanlık Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi 210  
Başbuğ, Dehşan 267  
Batman 96, 114, 124, 267  
Batman Hava Meydanı 59, 71  
Batman Rafinerisi 73, 79, 90, 118, 161  
Batman-Garzan Ham Petrol Boru Hattı 160  
Batman-İskenderun Petrol Boru Hattı 94, 96-97, 160  
Batum 28, 245  
Bauhaus 238  
Bayar, Celal 52  
Bayındır (İnşaat) 243  
Bayındırlık Bakanlığı 25, 39-40, 46-47, 49, 51, 59-61, 63-64, 67, 76, 82, 85, 193
- Baykal, Mehmet 150  
Baykal, Teoman 15  
Bebek 29, 33, 146, 199  
Bechtel 171  
Belarus 256  
Belçika 106, 135, 257  
Belçika Büyükelçiliği 196  
Beler, Ali 262  
Belpa 236, 238-239  
Belpri 236-238  
Bengü, Cemil 61  
Bergman, Ingrid 23  
Berker, Alev 40  
Berker, Feyyaz 13-25, 31-32, 35, 37, 39-41, 49, 51-52, 54, 61, 63-67, 69-72, 76-77, 83, 87, 89, 101-103, 107-108, 110, 115, 117, 121, 125, 157, 178, 186-187, 205, 234, 236, 244-247, 250, 253-255  
Berker, Muhtar 13, 22  
Beşiktaş 247-248  
Beşiktaş (Spor Kulübü) 48  
Beşiktaş Emlak Yatırım ve Ticaret A.Ş. 248  
Betil, İbrahim 218-219  
Beykoz 147  
Beyoğlu 33  
Bıykoğlu, Tevfik 32  
Birgili, Osman 125, 164, 172, 195, 200-201, 206, 227, 230, 258, 268  
Birleşik Arap Emirlikleri 148, 201  
Birleşik Aydınlatma Sanayi ve Ticaret A.Ş. / BASTAŞ 105, 243  
Birleşmiş Milletler / BM 38, 56, 245  
Biscay Körfezi 135  
Bodrum 257  
Boğaziçi / Boğazlar 28, 53, 157, 225, 248  
Boğaziçi (dergisi) 21  
Boğaziçi Köprüsü 66  
Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. / BOTAŞ 161, 120, 168, 171, 174  
Boşalı, Cihad 69  
Bozbay, Kani 209  
Bozdoğan, Necdet 114, 165  
Bölek, Tayfun 258  
Brezilya 183
- British Petroleum / BP 79-80, 146, 208, 261, 264-265  
Brown and Root 94  
Brüksel 39, 224  
BTC Boru Hattı Projesi (bkz. Bakû-Tiflis-Ceyhan Ham Petrol Boru Hattı)  
Budapeşte 149  
Bulgaristan 156, 257  
Bulgurdağı 73, 82, 160  
Burdur Süt İşletmesi 184-185  
Bursa 114, 117  
Bükreş 256  
Büyük Ankara Oteli 166  
Büyükçekmece (Koyu) 210
- C**
- C.B.L. and Associates 146  
California Asiatic 73  
California Texas Oil Corp. / CALTEX 79, 90  
Cambridge Üniversitesi 17  
Campenon Bernard SGE 211  
Capital (dergisi) 221, 273-275  
Capitol Alışveriş Merkezi 234  
Carousel Alışveriş Merkezi 234  
Casteñada, Jose Luis 131  
Cebelitarık 35  
Cerrahpaşa 66  
Ceyhan (Yumurtalık) Deniz Terminali 164, 172, 203, 234, 263, 266-267  
Ceyhan 127-128, 131, 134, 136-137, 140, 152, 155-156, 163-164, 166, 168, 175, 207-208, 211, 253, 259, 263  
Ceyhan Çelik Yapı İmalat Atölyesi 120, 207  
Ceyhan-Kırıkkale Hattı (bkz. Yumurtalık-Kırıkkale Ham Petrol Boru Hattı)  
Cezayir 182  
Chemical Construction Co. 45  
Chicago 25, 48  
Chicago Üniversitesi 194  
Cumhuriyet Halk Partisi / CHP 22, 52, 56-57, 61, 108  
Cibali 66  
Ciconest 195  
Cimolai 207

CMF 207  
CMP 163, 165  
Collins Construction Company 78  
Commerzbank 228  
Constructions Métalliques de Provence 118, 120  
Corio 239  
Cubail 195  
Cubail-Riyad Su İletim Sistemi 167, 196, 201  
Cumhuriyet (gazetesi) 60, 245

## Ç

Çakıt Vadisi 169  
Çandır (Antalya) 153  
Çatalca-İstanbul Akaryakıt Boru Hattı 86  
Çekmece Nükleer Araştırma ve Eğitim Merkezi 89  
Çelebi, İssam 174-175  
Çelik, Aziz 229  
Çernoreçe Askeri Konut Projesi 226, 228-229, 231  
Çevre Yönetim Sistemi (ISO 14001) 266  
Çiftelhan-Pozantı Otoyolu 209  
Çiğli Hava Meydanı 59, 64-66  
Çiller, Tansu 151  
Çin 110, 243-244  
Çukurova 128, 143, 204

## D

Dalan, Bedrettin 199, 237  
Danimarka 180  
Danone 178, 185, 187  
Demir, Gültekin 138  
Demirel, Süleyman 88, 106-107, 116, 130, 132, 151, 166, 182, 200, 234, 256, 261  
Demokrat Parti / DP 22, 25, 38, 40, 52-54, 56-57, 61, 83-84  
Denker, Eyüp Y. 172  
Derince Tesisleri (bkz. Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.)  
Deutsche Babcock & Wilcox 120  
Deutsche Bank 228  
Devlet Hava Meydanları 244  
Devlet Planlama Teşkilatı / DPT 84, 128, 138, 148, 182  
Devlet Su İşleri Umum Müdürlüğü 61  
Dewey 37  
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu / DEİK 254-255  
Dicle (Irmağı) 97  
Diehl, Steve 102  
Digor (Kars) 142

Dinçer, Recai 138  
Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu / DİSK 107-108  
Disütaş 184, 186  
Divan (lokantası) 146, 199  
Diyarbakır 96, 160  
Diyarbakır Hava Meydanı 59, 71  
Doğuş Holding 219, 243  
Dönmezer, Sulhi 45  
Dört Yol (Hatay) 96  
Dulles, John Fuster 56  
Duma 256  
DuPont 146  
Dural, Ahmet 92  
Dünya Bankası 39, 87  
Dünya Çevre Günü 152  
Dünya (gazetesi) 152, 155  
Düsseldorf 228  
Düzel, Neşe 197

## E

Ecevit, Bülent 31, 132, 179  
Edirne 64,66, 142, 178  
Edirnekapı 66  
EFG Eurobank 221  
Ege Bölgesi 43, 117, 128, 143, 198  
Ege Gübre Sanayii A.Ş. 128, 136, 150-151  
Ege Petrol A.Ş. 116  
Ellis, J.R. 77-78  
Elmadağ 215  
El-Nuri, Abdülbaki 148-149  
Elvankent Uydulent Projesi 210  
Emekli Sandığı 121  
Eminönü 29, 108  
Emirgan 146  
Emlak Bankası 184, 210, 247  
Emlak Geliştirme Grubu (bkz. Tekfen Emlak Geliştirme Grubu)  
Emlak Kredi Bankası 103  
Empire State Building 34, 36  
Endonezya 196  
Enerji Konferansı 256  
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 95, 208, 266  
Enka 183  
Entoros Ziraî İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. 152  
Entrepose 97, 160  
EPC Projesi 168, 171, 196, 209  
Erbakan, Necmettin 148  
Erbil, Celal 230  
Ereğli 89, 99  
Ereğli Demir-Çelik Fabrikaları / Erdemir 81, 83, 86-87, 89

Erkenek Boğazı 60  
Erkin, Elçin 125, 173  
Erkin, Haldun 88, 114, 124-125, 131, 166, 172-173  
Erkin, Mehmet 247-248, 250  
Erten, Mehmet 214-221, 246-247  
Eryaman Toplu Konut Projesi 210  
Erzincan-Erzurum Akaryakıt Boru Hattı Projesi 81-83, 85  
Erzurum 180  
Erzurum Havaalanı 59  
Esenboğa Hava Meydanı 24-25, 40, 51, 54, 59, 63  
Eskişehir 39  
Eskişehir Çimento Fabrikası 59  
Eskişehir Hava Meydanı 59, 64, 71  
Eskişehir Süt İşletmesi 184  
Espiye Bakır Madeni 115  
Ester, Charles E. 32  
Etibank 115  
Etibank Kefdağı Konsantratörü 121  
Etiler 234  
Etimesgut 25  
Eximbank 256  
Eyüp 66  
Ezine, Celaleddin 34

## F

Fahaheel Otoyolu 189, 191, 208  
Fas 206, 209, 253-254, 268  
Fatih 66  
Fener 66  
Fenni ve Gama İnşaat 161  
Fentex International Corp. 183  
Feyyaz-Nihat Müşavir Danışmanlık / FN 25, 51, 61, 63, 65-67, 71, 81  
Feyyaz-Nihat-Necati Müşavir Mühendislik / FNN 75, 77, 80-83, 85, 96  
Fırat (Irmağı) 173  
Fiat Grubu 115-117, 204  
FİBA Grubu 238  
Filistin 257  
Finansbank 217, 219  
Fisons Ltd.Şti. 130  
Florida 44-45  
Ford, Henry 22  
Foster Wheeler Ltd. 79-81, 86-87, 94, 132, 161  
Fournieri, J. 97  
Frankfurt 129  
Fransa 17, 46, 52, 57, 73, 106, 118-119, 130, 147, 182-183, 196, 237, 257  
Fullbright 123

**G**

Galatasaray Lisesi 189  
Galleria Alışveriş Merkezi 234, 237  
Gannet Fleming Corddry and Carpenter Inc.  
37  
GAP Holding 128  
Garzan 72  
Gâvur Dağı 175, 207  
Gaziantep Hava Meydanı 59  
Gaziantep-Birecik Otoyolu 209  
Gaziemir Toplu Konut Projesi 210  
Gazioğlu, Muzaffer 80  
Gediz (depremi) 117  
Gemlik Gübre Fabrikası Sanayi A.Ş. 127-  
128, 150, 155-156  
General Electric 101-103, 105, 109-110,  
177  
Geotek 259, 261  
Gigin, Murat 162, 164, 170, 173-174,  
190-194, 204-205, 207-208, 224-225,  
238-239, 254  
Gima 238-239, 242  
Girit 147  
Gleit und Schalungsbau 230  
Gorbaçov, Mihail 254, 256  
Göğitoğulları 27  
Göksu (Nehri) 97  
Gökyiğit, Ahmet Hamdi 27-29  
Gökyiğit, Ali Nihat 20, 27-33, 35-41, 44,  
49, 51, 61, 63-67, 70-72, 76-77, 80,  
83-84, 87-89, 99-110, 115-117, 121, 125,  
128, 130, 155, 157, 177-183, 185, 187,  
190, 244-245, 247, 250, 254-260, 263,  
264  
Gökyiğit, Hasan Hulusi 27, 29  
Gökyiğit, Necati 28, 31  
Gökyiğit, Nezahat 39  
Gökyiğit, Süleyman 31  
Gönen 178, 180, 184  
Götzen 238-239  
Gübre Fabrikaları T.A.Ş. 127, 150  
Gübre Üreticileri Derneği 151  
Gülüş Barajı 86-88  
Gümrük Birliği 109-110  
Güney Kore 56, 111  
Güneydoğu Anadolu Bölgesi 128  
Güneydoğu Anadolu Projesi / GAP 128,  
204  
Gürcistan 28, 256-257, 259-261, 266  
Gürcistan Uluslararası Petrol Şirketi / GIOC  
259  
Gürsel, Cemal 84, 115  
Gürtuna, Ali Müfit 211

**H**

Haksal, Necat 150  
Haksız Rekabeti Önleme Kanunu 156  
Halkalı Toplu Konut Projesi 210  
Halle 225-226  
Harran Ovası 204  
Haseki 66  
Hava Meydanları Bürosu 40, 61  
Hava Meydanları ve Akaryakıt Tesisleri İnşaatı  
Reisliği 40, 47, 49, 51, 61, 73, 77, 81, 91  
Hawiyah (Aramco) Bölgesi Doğalgaz Boru  
Hattı 196, 207  
Haynes, Fred 258  
Hazar Boru Hattı Konsorsiyumu 258  
Hazar Bölgesi 201, 256-257, 259-260, 263-  
265  
Hazar Denizi 256, 259, 263  
Hazar Havzası 160  
Hazera Genetics Ltd. 152-153  
Hazera Tohumculuk ve Ticaret A.Ş. 153  
Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı 214, 131,  
151, 216  
Hewitt, Frank 32  
Hıristaki 33  
Hilton Oteli 162, 249  
Hindistan 110  
Hishtil-Toros Fidencilik San. ve Tic. A.Ş. 153  
Hallesche Mitteldeutsche Bau AG / HMB  
214, 223-230, 238, 253  
Hollanda 66, 106, 110, 118, 130-131, 135-  
136, 144, 163, 165-166, 196-199, 239  
Holzmann 228  
Hong Kong 244  
Hopa 28-29, 114  
HSBC 221, 250  
Hürriyet (gazetesi) 116, 197-198  
Hyatt Regency (oteli) 249

**I**

IFA (bkz. Uluslararası Gübre Birliği)  
Illinois Üniversitesi 44, 48, 189  
Impresit 204  
International Finance Corporation / IFC 218  
International Pipeline and Offshore  
Contractors Association / IPLOCA 162-  
163, 196, 265  
Irak 134, 144-145, 160-161, 163-164, 166,  
170, 172, 174-175, 182, 201, 203, 253  
Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı 125,  
140, 146, 159, 161, 163-168, 170, 172-  
175, 201, 203-204, 207  
ISCS (bkz. Uluslararası Alışveriş Merkezleri  
Konseyi)

**i**

İç Anadolu Bölgesi 41, 80  
İçel 16, 22  
İçerenköy 238  
İkinci Dünya Savaşı 16-18, 22, 51, 53, 55,  
73, 106  
İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı / OECD  
87  
İl Çevre Müdürlüğü 152  
İleri İlkokulu 13  
İmar Bakanlığı 83  
İncirlik Havaalanı 39  
İncirlik Hava Üssü 54, 59  
İngiltere 17, 19, 28, 31, 34, 52-53, 57, 73,  
94, 130, 182, 196, 198, 257, 264  
İnönü Lisesi 43  
İnönü, İsmet 16-17, 33, 35  
İnönü, Ömer 199  
İpekçi, Ahmet 168, 224-228, 230, 237-238,  
246-247  
İpragaz A.Ş. 118  
İran 120, 160  
İran Petrol Şirketi 161  
İran-Irak Savaşı 174-175, 203-204, 246  
İşçener, İskender 153-154  
İskenderun 97, 136, 144, 160, 166  
İskenderun Demir-Çelik Tesisleri 122  
İskenderun Hava Meydanı 59  
İskenderun Körfezi 94, 96, 145, 161, 166  
İskenderun Limanı 144  
İskenderun-Divriği Demiryolu Sinyalizasyon  
Sistemi 167  
İspanya 100, 131-132, 155, 171, 216  
İspanyol Merkez Bankası 216  
İsrail 39, 73, 152-153, 161, 256-257  
İsrail Petrol Kanunu 72  
İstanbul 14, 16-18, 22-23, 25, 27-29, 31,  
34-36, 44, 46, 54, 60, 65-67, 72, 90, 100-  
101, 103, 107-108, 113-114, 125, 146-  
147, 162, 171, 177, 184, 186, 198, 205,  
210-211, 217, 226, 231, 234, 249-250,  
256, 258  
İstanbul Boğazı 78-79, 147  
İstanbul Büyükşehir Belediyesi 211, 236-237  
İstanbul Cam Sanayii 31  
İstanbul Emniyet Müdürlüğü 33  
İstanbul Gübre Sanayi A.Ş. / İGSAŞ 140-  
141, 150, 155-156  
İstanbul Lisesi 31  
İstanbul Metrosu 210, 211  
İstanbul Petrol Rafinerisi A.Ş. / İPRAŞ 73,  
79, 82, 90-94, 118-119, 121, 160-161, 173  
İstanbul Sanayi Odası 150



İstanbul Teknik Üniversitesi 248  
İstikbal Grubu 234-235  
İstinye 108  
İsviçre 37, 182, 184  
İsviçre Hayat Sigorta A.Ş. 218  
İş Bankası (bkz. Türkiye İş Bankası)  
İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi  
(OHSAS 18001) 266  
İtalya 17, 46, 116-117, 152, 160, 170, 179,  
196, 204  
İzmir 43-46, 80, 86, 123, 128, 168, 178  
İzmir Süt İşletmesi 186  
İzmirli, Ayhan 190  
İzmit 90, 105, 108, 110, 114, 120, 140, 205  
İzmit Körfezi 90

## J

J.J. 192-193  
Japonya 23, 140-141, 196, 204, 257  
Jersen, Suen 32

## K

Kabataş Lisesi 30  
Kabotaj Kanunu 140  
Kadıköy 108  
Kafkaslar 54  
Kafkaslı, Levent 258, 265-266  
Kâhta 73  
Kailey, Emerson 78  
Kaiser-Frazer (otomobil fabrikası) 22, 24  
Kalamış Marina 199  
Kaliforniya 24  
Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) 266  
Kalkınma Planlaması Teşkilatı 196  
Kanal Şirketi 73  
Karabük Demir Çelik Fabrikası 28  
Karaca Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. 242-245  
Karaca, Hayrettin 245  
Karadeniz 27, 254, 259  
Karadeniz Bakır İşletmeleri A.Ş. 115, 170  
Karadeniz Bölgesi 115, 156-157, 245, 255-  
256  
Karadeniz Ekonomik İşbirliği (KEİ) Bölgesi  
Zirvesi 256  
Karadeniz Oda Orkestrası 256  
Karanlıkdere 60  
Karataş Ortaokulu 43  
Karayolları Genel Müdürlüğü 40, 60-61, 69,  
205, 209  
Kars 28, 142  
Kars Hava Meydanı 59  
Kartal 108  
Karum Alışveriş Merkezi 234

Kaşagan Projesi 268  
Katar 200, 253, 267  
Kavaklıdere 75, 77, 91, 113  
Kavel (fabrikası) 108  
Kayaköy 73  
Kazakistan 185, 208, 253-254, 256-257,  
259-261, 268-269  
Kazfen 259-260  
Kazkommertzbank 219  
Kazman 259  
Keban Barajı 101  
Kefdağı Konsantratörü 121, 149  
Kemeraltı 43  
Kerimov, İslam 260  
Kerkük 161, 164  
Kıbrıs 257  
Kıraç, Suna 193  
Kırgızistan 256-258, 264  
Kırıkkale 168, 172  
Kırıkkale Boru Hattı (bkz. Yumurtalık-Kırıkkale  
Ham Petrol Boru Hattı)  
Kızılcapınar Barajı 88  
Kızılırmak 245  
Kiev 256  
Killi, Mehmet 110-111  
Kireç, Gürbüz Alp 221, 265  
Kobar 201  
Kocaeli 108, 119-120  
Kocamustafapaşa 29, 66  
Kocatopçu, Şahap 138-139  
Koch 94  
Koç Holding 219  
Koç, Rahmi 199  
Koç, Vehbi 101-102, 116-117, 245  
Konya 41, 64  
Konya Hava Meydanı 41, 51-52, 59, 63, 74,  
76, 80  
Koraltan, Refik 52  
Kore Savaşı 46, 56, 70  
Korkmaz Yiğit Holding 219  
Kosmis 185  
Kozakçıoğlu, Hayri 138-139  
Köprülü, Fuad 52, 57  
Körfez Savaşı 182, 200-201, 224  
Kösebay, Mehmet 172, 196, 224, 228, 246  
Köstence 256  
Kumcu, Ercan 218-219  
Kunick, Frederich 31-32  
Kustanay Moloko 185  
Kutlutaş 167, 170, 172, 174  
Kuveyt 148, 160, 164, 182, 189-196, 200-  
201, 204-205, 208-209, 214, 216, 253-  
254, 267

Kuveyt Elektrik ve Su İşleri Bakanlığı 194  
Kuveyt Otoyolu 189-190  
Kuyuş, Tefvik 71, 86, 161  
Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı (bkz.  
NATO)  
Kuzey Kore 56  
Küçükçekmece 89  
Küçükmustafapaşa 66  
Küre Bakır Madeni 115  
Kürkan-Pirinçlik Ham Petrol Boru Hattı 82,  
160  
Kütahya 117

## L

Lalahan Süt İşletmesi 184  
Legprom 259  
Leuna Rafinerisi 228  
Levent 103, 108, 113, 211, 250  
Libya 120, 149-150, 182, 190, 268  
Limak 243  
Lizbon 56  
Londra 94, 124, 215, 250  
Londra Üniversitesi 19  
Lozan Antlaşması 28  
Lübnan 120, 192, 256

## M

Macaristan 110  
Makine Kimya Endüstrisi Kurumu / MKE  
115, 173  
Makro 235-236, 238-239, 242-243  
Malatya Hava Meydanı 59, 66, 71  
Malazlar 104  
Maliye Bakanlığı 45, 95-96  
Mannesmann 163, 165, 172, 195-196, 228  
Marmara Bölgesi 80, 90, 117  
Maslak 103  
Maynard, Georgianna 15  
Mekta Ticaret A.Ş. 104  
Melnikov, Nikolai 255  
Menderes, Adnan 25, 39, 41, 51-56, 61, 65-  
68, 70, 79, 84, 87, 100, 103  
Merkez Bankası 217-219  
Mersin 13-15, 79  
Mersinli İlkokulu 43  
Merzifon 30  
Merzifon Hava Meydanı 59, 71  
Metal-iş Sendikası 107  
Metcalf-Hamilton & Grove 38-39, 64, 67  
Mete, Esin 122, 129-132, 137, 141-143,  
149-152, 157, 179, 221, 246-247  
Metro 237  
Mısır 35, 73, 161, 182, 256

Michigan 22, 24, 35  
Michigan Üniversitesi 22, 24, 32, 35-37, 60  
Migros 238  
Milano 235  
Milano Katedrali 34  
Milletlerarası Para Fonu / IMF 87, 151  
Milli Birlik Komitesi 84  
Milli Eğitim Bakanlığı 19, 245  
Milli Korunma Kanunu 52  
Milliyet (gazetesi) 145  
Mimaroba Toplu Konut Projesi 210  
Minsk 256  
Mis Süt Sanayi A.Ş. 104, 146, 177-182,  
184-187, 243  
Missouri (zırhlısı) 22-23  
Mobil Bulgurdağı Boru Hattı 73, 82, 160  
Mollagürani 66  
Montrö Antlaşması 28  
Moody's 216  
Moskova 183, 229, 255-256  
Murgul Bakır Madeni 115  
Mutlucan, Hasan 215  
Müftüoğlu, Tamer 155  
Mürted Hava Meydanı 59, 71

**N**  
Nadolsky, Alexander 31  
Nafta Parçalama Fabrikası 166  
Nahum, Bernar 116  
Napoli 46, 49  
Narin Triko 243  
National Geographic 18  
NATO 22, 38-39, 40, 46-47, 49, 51-59, 67,  
69, 71-72, 76-78, 81-82, 85-87, 99, 160,  
172, 224  
Neandros Adası 199  
Nebraska 35-36  
Nestlé 178, 185-187, 243  
New Orleans 129  
New York 34-38, 44-45, 129, 183  
Newport News 35  
Neyzi, Ali 32-33  
Nigar, Feridun 32  
Nigar, Salih 32  
Nitromak 173  
Niyazov, Saparmurat 258  
Norveç 135  
Nur Dağı 207  
Nurul 243

**O**  
OCC-Ballast 163, 165  
Odalar ve Borsalar Birliği 254-255

OECD (bkz. İktisadi İşbirliği ve Kalkınma  
Teşkilatı)  
Oger, Saudi 201  
Oger-Tekfen KSA Ltd. 201  
Oğuz, Atanur 237  
Oklahoma 77  
Oklap, Cahit 225, 227  
OPEC (bkz. Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü)  
Orta Anadolu Petrol Rafinerisi 166  
Orta Asya 182, 255, 258, 264  
Ortadoğu 53, 73, 80, 104, 145, 148-149,  
160-161, 165, 180, 182-183, 190-191,  
195-196, 200-201, 203-204, 224, 227, 253  
Ortadoğu Teknik Üniversitesi 122  
Osram 103  
Otoyol İdaresi 226  
Oyak 121

**Ö**  
Öğmen, Turgut 93, 139, 170  
Ömür (Yoğurtları) 16  
Öner, Erhan 110, 114, 118-119, 122-125,  
127-128, 131, 134, 136-137, 139, 141-  
143, 145-151, 153-154, 156, 162-164,  
166, 168, 170-171, 173, 179, 181, 183,  
187, 206, 213-214, 221, 224, 227, 229,  
234, 236, 242-244, 246-247, 249-250,  
258, 262-263, 267, 269  
Özal, Turgut 109, 138-139, 142, 148, 151,  
180, 182, 203-205, 210, 233, 254-255  
Özbekistan 183, 254, 257, 259-260  
Özbekistan Sanayi Bakanlığı 260  
Özdemir, Ümit 120, 135, 165, 172-173, 205-  
207, 209, 214, 246-247, 267  
Özelleştirme İdaresi 155, 228  
Özkan, Aysun 226  
Özkazanç, Naim 114, 165, 168

**P**  
Pakistan 196, 254  
Paksoylu, Mete 182  
Palavides, Niko 141  
Palmali Grubu 243  
Pamukbank 221  
Papermoon 235-236  
Papfen 183, 259-261  
Pap-FNM 259  
Pastis 243  
Pastör (Pasteur) Hastanesi 249-250  
Paşabahçe 103, 105  
Pektaş, Hüseyin 32-33  
Pencere (dergisi) 254  
Pendik 198

Pennsylvania 37  
Perşembe-Bolaman Otoyolu 209  
Petrokimya A.Ş. / PETKİM 90, 119, 121-122,  
160-161, 168  
Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü / OPEC  
134, 179  
Petrol Kanunu 72-73  
Petrol Ofisi 92  
Petrol-İş Sendikası 155  
Philips 103, 105-106, 109-110  
Pınar Süt 177-178, 185  
Pirinççioğlu, Fethi 60  
Polonya 16, 109-110  
Pozantı 169, 209  
Praktiker 238  
Printemps Grubu 237  
Prisunic 236-238  
PTT 70  
Purcell, J.P. 93  
Purut, Atilla 243

**R**  
Rabobank 168  
Ram Dış Ticaret 183  
Raphael Otelleri 248  
Rekabet Kurulu 155-156  
Reyhan, Alpaslan (Allan) 189-194  
Reynolds, R.J. 146  
Riyad 195  
Riyad Yüksek Nokta Terminali 167, 194-196  
Robert Kolej 16-22, 23, 28-33, 35, 40, 51,  
101  
Roma 34  
Romanya 149-150, 156, 226, 244, 257  
Rotterdam 258  
Rusfen 259  
Rusya 53, 156, 226, 228-229, 231, 254-  
255, 257, 259, 261

**S**  
S Café 147  
Sabah (gazetesi) 244  
Sabancı Grubu 146, 154  
Sabancı Üniversitesi 154  
Sabancı, Özdemir 154  
Sabancı, Sakıp 257  
Sabuncuoğlu, Fadil 60  
SACE 204  
Saddam Hüseyin 174, 201, 216  
Sadıkoğlu, Vuşlat 199  
SAE International 211  
Sağışman, Tahsin 168  
Saipem 152, 163, 167, 170, 192, 174-175

- Saipem-Tekfen-Kutlutaş Konsorsiyumu 170  
 Saline Water Conversion Corporation / SWCC 195  
 Samara 226, 228-229, 231  
 Samatya 66  
 Samir Rafinerisi 268  
 Samsun Gübre Fabrikası 118-119, 155-157  
 Samsun Hava Meydanı 59  
 Samsun Ortak Girişim Grubu 155  
 Sanayi Bakanlığı 180  
 Sangaçal Terminali 208, 261-263, 266  
 Sangamo Group 189-192, 194, 204  
 Sapanca (Gölü) 91, 93, 160  
 SAPEKSA 154  
 Saraç, Hidayet 170  
 Saray Sineması 33  
 Sarıl 96, 160  
 Sarioğlu, Ayhan 207  
 Savarona 14  
 Saztube-Yelemez-Aporni Ham Petrol Boru Hattı 258  
 Scipio, Lynn A. 32  
 SCOP 170, 172, 174  
 Scott, Harold L. 17, 21, 32  
 Seba, Süleyman 48  
 Sendikalar Kanunu 108  
 SERCOBE 146  
 Sermaye Piyasası Kurulu 239  
 Sertel, Kâmuran 100-102, 105, 178  
 Severge, Şebnem 236  
 Seydişehir Alüminyum Tesisleri 122  
 Sezai Türkeş ve Fevzi Akkaya / STFA 71, 161, 190  
 Shell 73, 79-80  
 Sınai Kalkınma Bankası 103  
 Sivacıyan, Nubar 40  
 Silifke 13-14, 128, 131  
 Silivrikapı 66  
 Simavi, Haldun 198-199  
 Sina Yarımadası 73  
 Sinanoba Uydukent Projesi 210, 247  
 Sinop Havaalanı 64  
 Sirel, Şazi 105  
 Sirkeci 33  
 Smith, Larry 235  
 SOCAR (bkz. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi)  
 Sovyet İş Konseyi 255  
 Soydaner, Ersin 262  
 Sözen, Nurettin 237  
 Spie-Capag Konsorsiyumu 195  
 SSCB Ticaret ve Sanayi Odaları Presidyumu 255  
 Standard & Poor's 216  
 Standard Bank 219  
 Starbucks 146-147  
 Staub, Albert W. 17  
 Suarez, Edward W. 86  
 Sunay, Cevdet 97, 116  
 Sunman, Ömer 168  
 Supsa Terminali 261  
 Suriye 120, 161, 256-257  
 Surp Agop Hastanesi Vakfı 248  
 Suudi Arabistan 110, 148, 160, 167, 172, 182, 190, 194-196, 200-201, 208, 253-254, 268  
 Suudi Arabistan Tarım Bakanlığı 195  
 Süleymaniye Camii 34  
 Sümer, Alpaslan 265  
 Sümerbank 28, 219  
 Süt Endüstrisi Kurumu 184  
 Süveyş Kanalı 73  
 Süveyş Krizi 73, 160  
**Ş**  
 Şakir Paşa İstasyonu 14  
 Şan Tiyatrosu 248  
 Şanlıurfa Ovası 204  
 Şark Ekspres 141  
 Şarman, Tunç 121  
 Şefik, Eşref 198  
 Şehade, John 192  
 Şekerbank 149  
 Şelmo 73  
 Şişli 211  
 Şose ve Köprüler Reisliği 40  
**T**  
 Taif 167  
 Taif Su, Kanalizasyon ve Yağmur Suyu Sistemleri Projesi 196, 200  
 Taksim 211, 248-249  
 Taksim Residences 249  
 Tallahassee 45  
 Tanca-Oued Rmel Limanı Otoyolu 209  
 Tansaş 239, 242  
 Tara, Şarık 58  
 Tareks Tarım Ürünleri A.Ş. 133  
 Tarhan, Ramazan 254  
 Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği 133, 143, 146  
 Tarsan Tarım Endüstri Yatırımları A.Ş. 133  
 Tarsus 14, 59  
 Tarsus Amerikan Koleji 14, 17, 21  
 Tarsus-Adana-Gaziantep (TAG) Otoyolu 120, 203-209, 224, 253  
 Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu / TMSF 219-221  
 Taşkan, İsmet 124  
 Taşkent 259  
 Taşkent, Kâzım 214  
 Tatlıdil, Ülkü 165, 208, 227  
 Techint 97, 160  
 Tek-Bauträger 230  
 Tekel 243  
 Tekfen Ampul Fabrikası 111, 121, 250  
 Tekfen Ana Tamir ve Bakım Atölyeleri 207  
 Tekfen Aydınlatma Enstitüsü 104  
 Tekfen Dış Ticaret A.Ş. 140, 180, 182-183  
 Tekfen Emlak Geliştirme Grubu 241, 246, 248  
 Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş. 106, 110-111, 113, 177, 183  
 Tekfen Filarmoni Orkestrası 256-257  
 Tekfen Gıda ve Tüketim Maddeleri Pazarlama A.Ş. 104, 107  
 Tekfen Hava Taşımacılığı A.Ş. 243  
 Tekfen Holding Taahhüt Grubu 120, 195, 246  
 Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş. / TİMAŞ 119-120  
 Tekfen İnşaat A.Ş. / TİAŞ 113-114  
 Tekfen İnşaat Grubu 118-120, 127, 130  
 Tekfen İnşaat Limited Şirketi 71, 75-78, 83, 93-94, 97, 99, 103, 113  
 Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. / TİTAŞ 114-115, 117, 119-123, 130, 133, 146, 159, 161, 163, 165-168, 170, 172, 203-204, 210, 224, 229, 253, 260, 262, 268  
 Tekfen Mühendislik A.Ş. 171  
 Tekfen Petrol Ticaret A.Ş. 146  
 Tekfen Saudi Arabia 201  
 Tekfen Services 147, 250  
 Tekfen Taahhüt Grubu 120, 123, 130, 195, 246  
 Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu 129, 154, 157, 246  
 Tekfen Tower 103, 108, 159, 250  
 Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş. / Tekfenbank 214-221  
 Tekfen-Impresit 204  
 Tekfen-Kutlutaş Konsorsiyumu 170, 172, 174  
 Tekiş İnşaat Ltd. Şti. 161  
 Teknik Servis ve Ticaret A.Ş. / TST 146-147, 238  
 Teksas 78, 123  
 Teksas Üniversitesi 123  
 Tekzen 237, 239

TEM Otoyolu 203  
TEMA Vakfı 244-245  
Tengiz-Atyrau Boru Hattı 258  
Ticaret Sicil Gazetesi 76  
Tiflis 256  
Time (dergisi) 55  
Topkapı 66, 101, 108  
Toplu Konut Fonu 210  
Toplu Konut İdaresi ve Kamu Ortaklığı 210  
Toprakbank 221  
Torino 117-118  
Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi  
Kurucu ve İşleticisi A.Ş. / TAYSEB 145  
Toros Alize 140  
Toros Enerji Elektrik Üretimi A.Ş. 155  
Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 123,  
127-128, 130-137, 139-155, 157, 166,  
168, 171, 180, 214, 216  
Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama A.Ş.  
143, 153  
Toros Tarım Mersin İşletmesi 150  
Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. 127  
Toros Terminali 140, 143-145, 147, 151  
Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş.  
140  
Toroşlar 130, 255  
Trabzon 28, 61  
Trabzon Hava Meydanı 59  
Trakya 143  
Transit Bunker Servis A.Ş. / TBS 147  
Treuhand 224  
Truman Doktrini 25, 36, 53  
Truman, Harry S. 36-37, 53  
Tubacex 146  
Tubini, Bernard 32  
Tulsa 129  
Turgut, Esat 39-41, 52, 64  
Turgutlu 43  
Turperi İçecek İthalat İhracat ve Ticaret A.Ş.  
243  
Tüpraş Rafinerisi 120  
Türk Denizcilik İşletmesi 38  
Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş. / TOFAŞ 114-  
118, 121  
Türk Silahlı Kuvvetleri 84, 90  
Türk Ticaret Bankası 219  
Türk-Amerikan İş Konseyi 254  
Türk-Arap Gübre A.Ş. / TAGAŞ 148  
Türkbank 219  
Türk-BDT İş Konseyi 255, 257  
Türk Standartları Enstitüsü / TSE 110  
Türkeş, Sezai 71, 161, 190  
Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı 245

Türkiye Atom Enerjisi Kurumu 89-90  
Türkiye Büyük Millet Meclisi / TBMM 16, 52-  
53, 56-57, 59, 83, 108  
Türkiye Gübre Sanayii A.Ş. / TÜGSAŞ 127-  
128, 148-149, 155  
Türkiye Hava Meydanları ve Akaryakıt  
Tesisleri Daire Başkanlığı 73, 76-77  
Türkiye İş Bankası 101-102, 116, 149, 228  
Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu  
255  
Türkiye Kojenerasyon Derneği 155  
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 255  
Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı / TPAO  
72-73, 90, 96, 118, 121, 161  
Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği /  
TÜSİAD 254-255  
Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez  
Birliği 143, 146  
Türkiye Ziraat Odaları Birliği 255  
Türkiye Zirai Donatım Kurumu 133, 136,  
142, 148  
Türkiye'nin Sesi (radyosu) 172  
Türkmenistan 256, 258-259  
Türk-Sovyet İş Konseyi 255, 257  
Tütünçiftlik 90, 93  
TYT Bankası 215

## U

Ukrayna 156, 256-257  
Ullyot, Philip 18  
Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi /  
ISCS 235  
Uluslararası Gübre Birliği / IFA 149  
Umman 201, 267  
Urallar 54, 228-229  
Urfa Hava Meydanı 59  
Urul, Vedat 47  
Uydan, Naci 92  
Uzakdoğu 182

## Ü

Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetleri A.Ş.  
235  
Ülman, Harun 198  
Ünlü, Ali Doğan 138  
Ünlüsoy, Günay 114, 165  
Üsküdar 108

## V

Vakıflar Genel Müdürlüğü 248  
Van Hava Meydanı 59  
Van Nice, Robert 18  
Vatan Caddesi 65-66

Veziroğlu İnşaat 67, 243  
Veziroğlu, Kadri 64-67, 71, 83  
Veziroğlu, Sedat 66, 71  
Viktor Braunştayn 234

## W

Willbros Ltd. Şirketi 94  
William, Hunt 82, 92  
Williams Brothers 67, 77-79, 94, 123, 129  
Williams, George Wood 18  
Williams, Joe 129  
Williams, John 129  
Williams, Maynard Owen 18  
Willow Run 22  
Wimbledon 215  
Woolworth, W. S. 14-15  
Wright, Walter Livingston 17, 21, 30, 32

## Y

Yaman, Gengiz 243  
Yapı ve Kredi Bankası 214-216  
Yarıkkaya 166  
Yarımca 121, 127  
Yarımca Gübre Fabrikası 121, 127  
Yaşar Grubu 128, 178  
Yedikule 66  
Yeltsin, Boris 256  
Yemen 182  
Yenişehir 63  
Yeşilirmak 245  
Yeşilköy Hava Meydanı 25, 54, 59, 64, 244  
Yıldırım Dış Ticaret A.Ş. 155  
Yıldız Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
155  
Yıldız Teknik Üniversitesi 105  
Yılyak Yakıt Pazarlama Ticaret A.Ş. 155  
Yörükali (İlimanı) 198  
Yugoslavya 182  
Yumurtalık 145, 161  
Yumurtalık-Kırıkkale Ham Petrol Boru Hattı  
125, 167-171  
Yunanistan 18, 25, 39, 43, 53-54, 56-57, 87,  
196, 221, 257  
Yurtbank 219  
Yüksek İstişare Konseyi 255  
Yüzatlı, Fikret 16

## Z

Zenaty, Salem 148  
Zincirkıran, Necati 48, 198  
Ziraat Bankası 138, 143, 146, 151  
Zirai İlaç Pazarlama A.Ş. 143, 153  
Zorlu, Fatin Rüştü 56

