

Röportaj

Etibank Genel Müdürü Fethi Ağalar'dan büyük hedef

1 milyar dolar ihracat, 4 trilyon kâr

Kenan Arvas

Fethi Ağalar, özel sektörde yıllarca hizmet vermiş bir isim. Nasaş Alüminyum'da Murahhas üye görevinde bulundu. Yaklaşık 6 ay önce aynı alanda yatırımı bulunan kamu kuruluşu Etibank'ın başına getirildi. Alüminyum Sanayicileri ve İşadamları Derneği Başkanı olduğu dönemlerde, Etibank'ın devlet sübvansiyonu ile piyayasa ucuz ürün sunmasını eleştirerek, "Sübvansiyonla fiyatı düşük tutacağına, teknolojisini geliştirerek daha kaliteli üretime yönelsin" diyen Ağalar, şimdi bu kuruluşun başında. Bazı tesisleri, "özel sektörle rekabet gücü yok" gerekçesiyle kapatan, 2000'li yıllara yönelik verimliliği artırıcı atılım planları yaptıran Etibank Genel Müdürü ile görüştük.

5 Ağustos: Niçin Nasaş'tan sonra Etibank Genel Müdürlüğü? Bu görevi niçin kabul ettiniz?

Burada büyük bir olay yatıyor, bu olayı ayağa kaldıracaksanız tıpkı zamanında MTA'nın ayağa kaldırdığı gibi Türkiye'de unutulmaz bir isim olursunuz. Benim tek hedefim de burayı ayağa kaldırmaktır. Hedeflerimiz ve ufkumuz geniş, yurt içi ve yurt dışı büyük atılımlarımız olacak. 2000 yılının plan ve hedefini Etibank için hazırladım. Şimdiden hazır bu program.

5 Ağustos: Daha önce yöneticilik yaptığınız özel sektör firması ile ilişkinizi sormak istiyorum. Bazı iddialar söz konusu.

Tabii, siz sorun ben cevaplarım.

5 Ağustos: Nasaş'ın mevcut yüzde 23'lük hamiline yazılı hisse senetlerinin bir kısmı sizde mi, yüzde kaç?

Nasaş'ta hiçbir şeyim yok. Bunu açıkça söyleyebilirim, hiçbir hissem yok.

5 Ağustos: Yine Nasaş'ın yan şirketleri olan Borunus, Dirinas, Tetra-Pak-Nasaş ve Internas'ta hisseleriniz ne oranda, örneğin Dirinas'ın Ticaret Gazetesi'nde yayınlanan hisse payında adınız geçiyor.

Bu şirkette ben profesyonel bir yönetici olarak çalıştım, yönetici olarak yönetim kurulunda 5 kişi olması için sizin de adınızı koyarlar tamamen formalite için, orada görevim bittiğinde o da kendiliğinden orada kalmıştır, ondan ibaret. Şimdi hepisiyle ilişkim bitmiştir.

5 Ağustos: Nasaş'ın İş Bankası'na geçen hisselerini yabancı sermayeye satışında aracılığınız oldu mu?

Benim aracılığım olmadı, ama biliyorsunuz o zaman orada yöneticidim, satacaklarını söylediler mecburen müzakerelere girdim yönetici

olarak. Yöneticiliğimin dışında hiçbir ilişkim yoktu.

5 Ağustos: Etibank'a yönetici olmanız, eskiden yöneticisi olduğunuz Nasaş için bazı imkanlar sağlıyor mu?

Bu durumda Nasaşçıların bana düşman olması gerektiğini sanıyorum, adamların en ufak günahları yokken başları sürekli belaya giriyor, onlarla hiçbir şekile iş yapmıyoruz, bu nedenle onların benim hakkımda iyi şeyler düşünmediklerini size garanti edebilirim. Bankacılıktaki arkadaşlarla direktifim var, geldiklerinde almıyorlar içeri. Şunu söylemek gerek, Etibank'ta 30 binden fazla insan çalışıyor, ben fiyatlarla veya başka yolla Nasaş'a çıkar sağlamam Etibank yönetimindeki insanlar belgeleriyle size gelirler, Ankara öyle bir camia ki hiçbir şey kapalı kalmaz.

5 Ağustos: Size yönelik eleştiriler, programlarınızda ve hedeflerinizde değişiklik meydana getirilecek mi?

Hiçbir değişiklik yok. Aynen devam ediyor. Hedef 1 milyar dolar ihracat 4 trilyon kar.

5 Ağustos: Taviz yok diyorsunuz.

Taviz yok, aynen devam edeceğiz. Türk basınında alüminyuma ilgi büyük. Bu konu Etibank'ın genel yapısı içinde yüzde 3'lük yer bile almıyor. Bugün dünya krom yarışına giriyor, çünkü paslanmaz çeliğin hammaddesidir. Avrupa Topluluğu'nun tek ferrokromcusu olarak ben bu kurumu hedeflerine götüreceğim. Çünkü Avrupa'da 1 kilo ferrokrom yok. Etibank, Türkiye varlıklarının onda birine sahip.

5 Ağustos: Neler yapıyorsunuz bu konuda?

MTA ile bakır için yeni araştırmalar yapıyoruz, krom için Elazığ'da bir araştırmamız var, alümi-

nyum tesislerini 35, milyarlık harcamayla modernize ediyoruz. 40 bin ton kapasite büyötmek için çalışmalarımız var.

5 Ağustos: Birçok işletmeyi kapattınız. Neden ve hangileri kapandı?

12 ay çalışabiliyorlar. Bu fiyatla satıp kar ediyorlar. Bir başkası, cıva işinden çekildik, verimli değildir ve 5 sene öncesine kadar 30 firma cıva üretirken bugün iki Etibank işletmesi kalmıştı. Fransa'da 210 dolar olan cıva

tüdü. Halbuki yakınındaki Harmançık'ta muazzam bir krom sahasını devreye soktuk, çalışanları da oraya aktardık. Balıkesir mermerde 33 kişi vardı, Bandırma'ya aldık. Bunun dışında istemeyen

gü için demir düşmesin diye tahta dayamışlar, bunun neresini özelleştireceksiniz, Seydişehir aynı durumda. Eğer siz alüminyum tesisini buğday, nohut ve fındıkla öderseniz o kadar tesis alırsınız, belli olayları o günün şartlarını da değerlendirerek gerekir, yanlış değerlendirilmesini istemiyorum. Özel sektörün rahatlıkla işletebileceği alanlar özelleşecek, ama Etibank'ın problemleri dışardan görüldüğü kadar değil, belirli işletmelerin yenilenmesi lazım.

5 Ağustos: Yurt dışı ofislerinizi kapatıyor musunuz?

Biz Batı'da yeni bir politika uyguluyoruz. Şirketleri kendi hedeflerimizle yöneteceğiz. Finlandiya'dakinde herhangi bir sorun yok. Lüksemburg'da bir şirketimiz var. Bir Eti USA, bir Eti Japan ve Eti Holland'ı kuracağız, hedefler büyük.

5 Ağustos: Bankacılıkta neler yapmayı hedefliyorsunuz?

Yeniliklerimiz var, bankalarımız 8-18 saatleri arasında öğle tatili vermeden çalışacak, çok gayeli kredi çıkaraçağız. Sektörümüzde ve genelde ekonomiyi hizmet geliştirip dış çevrede saygınlığı kuracağız. Ayrıca dışarda banka satın alacağız.

5 Ağustos: Personel politikasında hangi yolu izliyorsunuz?

Bir örnek vereyim, geçen gün Ankara'ya 13 km. uzaklıktaki Etibank Maden Aramaları Müessesesi'ne gittim, ne gördüm, 300 tane topograf ve jeolog masalarda oturuyorlar, burayı kapattım ve bu sayıdaki üretken gücü sahaya, Ergani'ye, Seydişehir'e gönderdim. Uzmanlık ve başarı tek değer verdiğimiz noktadır.

5 Ağustos: Söyleşimizi bitirmeden önce, özellikle neyi vurgulamak istersiniz?

Basında varsa da yoksa da alüminyum işleniyor. Örneğin en önemli konu şu an Bandırma Bor tesisleridir. 1979'da yapımına başlanan tesisler kaç mal olmuştur inceleyin. Hidrojen peroksit tesisimiz var, Ruslar yapıyor. Bu seneye kadar 50 defa bitmesi lazımdı. Ben bordan hidrojen peroksit üreteceğim, yapmıyorlar, bitecek diyorlar her sene daha sonraki seneye kalıyor.

KİMDİR



Mustafa Fethi Ağalar, 1950 yılında Fethiye'de doğdu. Orta öğrenimini 1968'de Ankara Koeji'nde tamamladıktan sonra aynı yıl Robert Kolej Yüksekokulu'nda iş idaresi eğitimine başladı. 1972'de buradan mezun olan Ağalar, Londra'ya giderek Association of Certified Accountants'ta finans çalışmalarını sürdürdü. Ağalar bu çalışmalarının yanı sıra 1974'de Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama Bölümü'nde yüksek lisans eğitimini tamamladı. 1973-1980 yılları arasında Arthur Anderson uluslararası denetim ve müşavirlik şirketinin çeşitli ülkelerdeki ofislerinde görev alan Ağalar, 1981-1984 yılları arasında ise Altın Yıldız şirketler grubunda genel koordinatörlük görevinde bulundu. 1984'te Nasaş'ta Murahhas üye unvanı ile çalışmalarını sürdüren Fethi Ağalar, 30 Ocak 1989 tarihinde Etibank Genel Müdürlüğü'ne atandı.

Nedenlerden ilki, özel sektörle rekabet edemeyeceğimiz veya özel sektörün bizden daha iyi iş yapabileceği alanlardan çekildik. Mermerde hiçbir zaman şansımız olmadığı için çekildik, Marmara Adası'ndaki mermer sahalarımızı yakında ihale edeceğiz. Bursa'daki volframdan çekildik, hiçbir zaman kar elde etmemiştik, hep zarardaydık. Son olarak 120 milyon dolar zarar vardı, Çin'de çölde düz arazide volfram bulundu, dozerle alıp kamyonu yüklüyorlar. O zamana kadar 160 dolara satılıyordu sonra bu yüzden 28 dolara indi. Biz 4 ay çalışıyoruz onlar

gitmedi ve belki 50-60 kişi işsiz kalmış olabilir ama toplam çalışan sayımız 30 bin.

5 Ağustos: Bu alanları özel sektöre mi bırakıyorsunuz?

Mermer evet, cıva, memnuniyetle isteyen buna girebilir, volfram bugünün şartlarında işletilebilecek bir işletme değil.

5 Ağustos: Şu anda kaç işletmeniz faal ve bu kapatmalardan dolayı işsiz kalan çalışanlarınız oldu mu?

28 işletmemizin hepsi faal. Kapatılan yerlerde çalışanlar diğer işletmelerimize aktarıldı. Örneğin Bursa konusu çok büyü-

5 Ağustos: Bundan sonra Etibank işletmelerinin dışı ne olacak?

Belirli stratejik alanlarda devam edeceğiz. Alüminyum, bakır, bor, krom ve finansman hizmetlerinde büyüyüp geliştireceğiz.

5 Ağustos: Özelleştirme ne durumda?

Özelleştirme yapabilmemiz için elinizde tesis olması gerekir, "Özelleştirilebilecek özellikte tesis gerekir. Keçiborlu'yu görün sülfirik asit çürüttü-

