

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

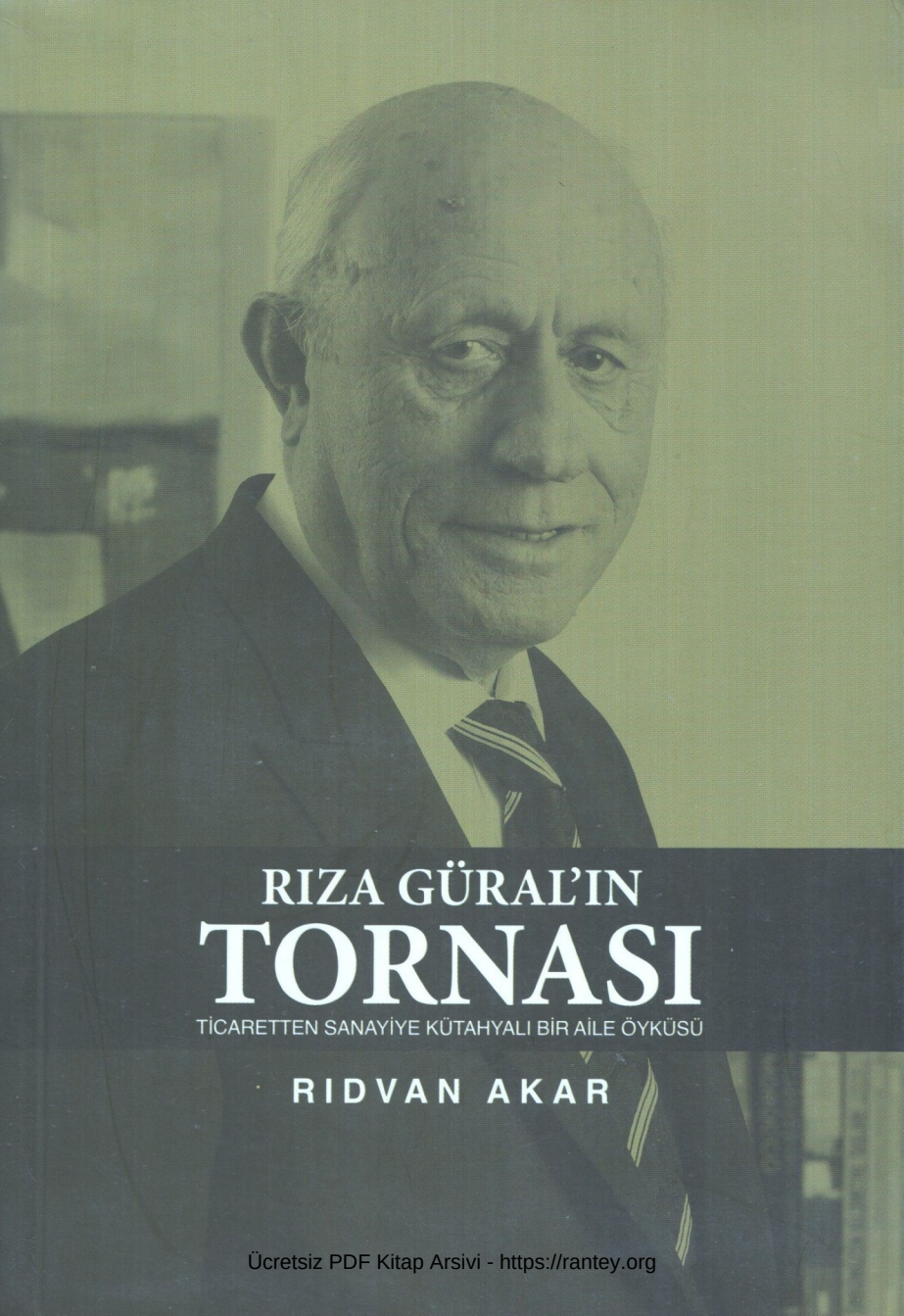
RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>



RIZA GÜRAL'IN TORNASI

TİCARETTEN SANAYİYE KÜTAHYALI BİR AİLE ÖYKÜSÜ

RIDVAN AKAR

Chiviyazılan YAYINEVİ

Chiviyazılan YAYINEVİ

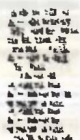
RIZA GÜRAL'IN TORNASI

Ticaretten Sanayiye Kütahyalı Bir Aile Öyküsü

Rıdvan Akar

RIZA GÜRAL'IN TORNASI
Ticaretten Sanayiye Kütahyalı Bir Aile Öyküsü

Rıdvan Akar



Kitabın Adı
RIZA GÜRAL'IN TORNASI
Ticaretten Sanayiye Kütahyalı Bir Aile Öyküsü

Yazar
Rıdvan Akar

Editör
Nimet Demir

ISBN
978-605-5708-53-5

Sertifika No
13085

Adres
Bahariye Cad. No: 69 Kat: 3 Daire: 9
Kadıköy - İstanbul Faks: 0216 330 86 54
E-posta: bilgi@chiviyazilari.com www.chiviyazilari.com

Copyright
Rıdvan Akar © 2011
Chiviyazıları Yayınevi © 2011

Kapak
Sertan Vural

Baskı/Tarih
Birinci Basım 2011
20.000 Adet Basılmıştır.

Baskı
Ezgi Matbaası
Sanayii Cad. Altay Sok. No: 14 Yenibosna / İstanbul
Tel: 0212 452 23 02

Chiviyazıları Yayınevi Bınlıkıyuzonbeş Yayıncılık Eğitim ve Kültür Hiz. A.Ş.'nin tescilli markasıdır.

Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

RIZA GÜRAL'IN TORNASI

TİCARETTEN SANAYİYE KÜTAHYALI BİR AİLE ÖYKÜSÜ

Rıdvan Akar

İÇİNDEKİLER

Giriş

1. Bölüm

“Çanakkale içinde vurdular beni”	19
Rıza doğuyor	21
Tornacı çırağı Rıza	28
Ustalaşmak için istikamet: Bursa	33
Her İş Torna Atölyesi	34
Hayat boyu tornacılık	38
Kereste peşinde	40
Hayatına doğan bir ‘Yıldız’	51
Konakta yaşam	54
Para değil, önce güven	66
Askerlik	67
Çocuklar geliyor	69
Kurada çıkan madencilik	75
Yeni sınai tecrübe: Kiremit fabrikası	79
Arayışlar, pişmanlıklar ve Gül Palas’lar	87
Kütahya: Tek sevdâ	89
Ölümler ve hastalıklar	95
Seyahatleri	103

2. Bölüm:

İşadamı; Rıza Güral.....	115
Önce porselen vardı.....	116
Suluboyadan turizm tesisine.....	121
Rıza Güral'ın tornası.....	130
Cam: Fabrika üreten fabrika.....	134
Bardağı taşıran iki damla.....	141
Rakip zor olunca.....	150
Gürallar Art Craft'ın yarını.....	154
Kurumsal Kültür.....	160
İnsana yatırım.....	164
Çalışanların gözüyle Rıza Güral.....	166
Rıza Güral'ın prensipleri.....	170
Baba patron olunca.....	174
Ekonomik krizler ve Rıza Güral.....	186
Yarına dair.....	193
Hüzünlü bir ayrılık öyküsü.....	195
Bir Kütahyalı'nın hayatı.....	202
Paylaşmak zenginliktir.....	209
Sonsöz.....	211
Fotoğraflar.....	213
İndeks.....	243
Soyağacı.....	246

Önsöz

Türkiye’de iki tür “birinci kuşak sanayici” profili var. İlki aslında Cumhuriyetle özdeş bir dönemi temsil ediyor. Yoksulluk ve yoksunlukla malul olunan o günlerde, sermaye birikimi bir yana, sanayinin olmadığı, hemen hiç olmadığı zamanlarda yokluktan varetmeyi bilen bir kuşaktı. Asıl becerileri hiçlikten -adına “montaj” da dense- bir sanayi kurma/yaratmalarıydı. Öncü bir kuşaktı. İşleri hem kolaydı -zira iç piyasada rekabet çıtası düşüktü- hem de zordu, çünkü bir vidanın bile dışarıdan geldiği dönemlerde bağımlılık ve kıt kaynaklarla, döviz ve krizle boğuşmaları gerekmişti.

Bütünüyle devlet kuruluşlarının öncü olduğu sektörlerle, özel teşebbüsün dinamizmi, girişimciliği ve rekabet anlayışını kazandırmışlardı. Kimi zaman devlet ile iş yaparak elde edilen sermaye birikimi ve ithal ikamesine dayalı “kapalı” ekonominin sağladığı olanakları kullanmışlardı. Yaşları, tecrübeleri ve birikimleriyle belki de “kurucu” deyimini daha çok hak ediyorlardı.

Bir başka “birinci kuşak sanayici” tipi ise aslında küresel rekabetin, kalitenin, dış piyasalara açılma becerisi ile modern bir profil çiziyor. Özellikle 1980 sonrası şeffaflık, verimlilik, üretim elastikiyeti, rantabilite gibi kavramların ışığında üretim yapma özelliğine sahip olan bu “yeni birinci kuşak sanayici” tipi, üretim, teknoloji ve ihracatta küresel rekabete korkusuzca girebiliyordu.

Rıza Güral işte bu ikinci kategoriye giriyor. Ticaretle başlayan bir aile öyküsünün nasıl sanayiciliğe evrildiğini, Güral ailesinin ülkedeki yapısal dönüşümlere nasıl uyum gösterdiğini ve dönüştüğünü görüyoruz. Rıza Güral bu süreçte tornacılıktan gelen teknik birikimini, ailenin sanayi kuruluşlarının oluşum sürecinde etkin biçimde kullanıyor.

Ancak öykünün en çarpıcı bölümü Gürallar Art Craft'ın kuruluş ve gelişim sürecinde ortaya çıkıyor. Rıza Güral iki temel tercihini bu fabrikaya yansıttı. Birincisi, değerler ve ilkelerdi. Örneğin bir sanayicinin bütünüyle tecrübesiz ve sektörü tanımayan elemanlarla çalışma tercihi, kurumsal kültürün oluşumu açısından önemli olsa da üretim ve kuruluş sürecini sekteye uğratabilirdi belki. Rıza Güral bu alternatif maliyete katlanma uğruna ilkeler ve değerleri öne çıkardı. İkinci önemli tercih ise aslında minik bir torna atölyesinde “acaba ben su saati üretebilir miyim” sorusuyla başlayan merak ve özgüvendi. Acaba dünya cam sanayine hükmeden cam tekellerine inat kendi makinesini kurabilir, teknolojisini geliştirebilir miydi?

Rıza Güral çalışanlarına bu değerleri ve inancı aşıladı. Ortaya çıkan tablo bugün çok az bilinen bir başarıydı. Kütahya'da Anadolu bozkırında bir fabrika, bırakın cam üretmeyi, o camları üretecek makineleri kendi imkanlarıyla tasarlamayı, üretmeyi ve daha önemlisi geliştirmeyi başardı. Kütahya demişken, Gürallar'ın Kütahya sevdasından aile geleneginden söz etmemek olmaz. Ali Güral'ın vasiyetine harfiyen uyan Rıza Güral, kimi zaman kaybetmek pahasına Kütahya'yı hiç terketmedi. Kütahya'da dostlarıyla kurduğu mütevazı dünyasında mutlu ama 'eski Kütahya'yı' sevgiyle anarak, daha çok kazanca değil, bir söze, sevdiği kente ve huzurlu dünyasına sahip çıktı.

Türkiye'deki iş dünyasının portre çalışmalarında Suna Kıracı anlattığımız “Ömrümden Uzun İdeallerim Var” kitabından sonra bu ikinci çalışmamız. Yakında 3. ve 4. çalışmalar da tamamlanacak.

Türkiye'nin “kurucu” isimleri, kolektif hafıza ve tarihe kaydolacak.

Rıza Güral'la tanışırken dikkatimi ilk çeken, başarının ardındaki tevazu ve adeta mahcubiyetti. Sonraları çalışanları, ailesi ve sevenlerini dinledikçe başka Rıza Güral'lar olduğunu da fark ettim. Kiminden hoşgörüsünü, kiminden odasına girmeden önce “üç kulhuvallah bir elham” okunmasını, kiminden kırık bir tuğla için kızgınlığını, kiminden ise yitip giden milyonlara nasıl ‘canınız sağolsun’ dediğini dinledim. Tavladaki “ağır yenilgilerimle” şakacılığını keşfettim.

Güral'lar bu kitabın gelirinden bir toplumsal fayda yaratmayı hedefliyor. Kitabın geliri yine Kütahya'ya dönecek. Yıldız Güral'ın başkanlığını yaptığı Kütahya Sosyal Yardım ve Kültür Vakfı'na aktarılacak. Vakıf gelirlerini eğitim ve sağlık alanlarında kullanıyor. Örneğin Milli Eğitim Müdürlüğü'nden ihtiyaç sahibi öğrenciler belirleniyor, sonra da öğrencilerin evlerine ve okullarına bizzat gidilerek ihtiyaçları gideriliyor. Bu kitabın geliri ise Vakfın yeni projesi için kullanılacak. Bir köy okuluna akıllı sınıf yapılması için harcanacak.

Kitabın teşekkür bölümünde ilk sırada Esin ve Erol Güral var. Bu kitap onların öncülüğü ve önerileriyle oluştu. Yelda Dürüşken, Merve Atis, Zeynep Berksun, kitabın oluşum ve koordinasyonunda özveriyle yardımcı oldular. Nimet Demir, Sertan Vural ile Özcan Sapan kitabın hızla yayına yetişme sürecini tecrübe ve fedakarlıkla üstlendiler. Yasemin Gül'e özel bir yer açmak lazım. Kitabın söyleşi dahil her aşamasında o vardı. Güler yüzü, disiplini ve hızıyla en önemli katkı ona aittir. Yasemin Gül gibi bir yardımcınız varsa kitap yazmak kolaydır. Söyleşi sürecinde kameraman Hamdi Altıntaş özenli çekimleri ve yardımseverliği ile fark yarattı. Üç şükran ise Hülya, Deniz ve Zeynep'e... Kitabın oluşum ve yazım sürecinde sızsiz olmak, bensiz olmaktan çok daha zordu.

Rıdvan Akar

Beşiktaş-Temmuz 2011

Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

Giriş

Nereden ve nasıl başlamalı?

Bağımsızlık düşüncesinin onuru, ama Anadolu insanının acılı/makus talihini anlatmaya Çanakkale ile başlanabilir mi?

Hani 1. Dünya Savaşı'nda Anadolu'nun kayıtsız şartsız işgalini sağlayacak o tarihi kuşatmayı kanı canı pahasına engelleyen ama bu uğurda anaları evlatsız, çocukları öksüz, eşleri dul bırakan o büyük yıkım, bir milat kabul edilebilir mi?

Çanakkale, oraya her gidişinde bütün gücünü, karizmasını, ebeveyn oluşunu unutup, hiç görmediği babasının izini mezar taşlarında süren o adamın, bitip tükenmez baba tutkusunun başlangıç noktası olabilir mi?

Ya bir kentin makus talihini değiştiren bir ailenin gelişimi ve büyüme öyküsü ile, o kent arasında bağ kurulabilir mi?

O ailenin onca zenginliğine karşın ana, baba, çocuklar, damatlar, gelinler ve torunlar, derken tüm ailenin, neredeyse çeyrek yüzyıla yakın bir süre, bir arada yaşamasından daha çarpıcı bir konu olabilir mi?

Bir ailenin Türkiye'nin en büyük kerestecisi olmasının, o kenti kereste ticaretinin merkezi haline getirmesinin bir kıymet-i harbiyesi yok mudur?

Bir madencilik serüveninin, Türkiye'nin en büyük makine parkının kurulmasına yol açan gelişimini anlatmak önemli midir?

Ya da ortaokulu bitiremeyen bir tornacıdan “baş mühendis” çıkabilir mi?

Üstelik bu adı ona mühendisler koymuşsa...

Bir tornacıdan, önce bir tüccar ve ardından da bir sanayicinin çıkmasının öyküsü, bir kitap için yeterli midir?

Peki ya o tornacı, kurduğu sanayi kuruluşunu -hem de Kütahya'dan- dünyayla rekabet eden bir konuma getirmişse...

Hadi bir adım daha gidelim: Ya kendi sektöründe dünyanın 5. büyük kuruluşu konumuna ulaşırsa...

Ve en ilginç de onu asıl mutlu edenin, bu gelişmeden çok, dönüp dolaşıp o tornacı ruhuna hitap eden makineleri üreten, adeta keşiflerle renklenen o bambaşka dünyası desek, acaba bu kitaba başlamış olur muyuz?

Kitabımızın kahramanı: Rıza Güral.

Bir işadamı. Anlatacaklarımız romanesk bir dünyanın kahramanlık öyküsü değil. Anlatacaklarımız, Anadolulu bir iş adamının önce ailesine, sonra yaşadığı kente, ülkesine ve dünyaya kattığı değerler. Bu değerlerin tabii ki maddi ölçütleri var. Eurolar, Dolarlar ve Türk Liraları ile ölçülebilir başarı kriterleri var. Ancak Rıza Güral'ı bu kitabın kahramanı yapan, o rakamların dili değil. Rıza Güral, koyduğu değerler, iş yapma tarzı, ilkeleri ve yaşama biçimiyle 21. Yüzyılın son şövalyelerinden biri.

İşin ilginç yanı ise o değer ve kriterlerin Anadolu'da, Kütahya'da hala "iş yapıyor" olması. Hala geçer akçeliğini koruması. Bu kitap az bilinen, ekranlardan, manşetlerden, objektiflerden uzak duran bir iş adamının iç dünyasına yolculuğu amaçlıyor. Anlatacaklarımız belki de hepsi. Ürünü değil, o ürünü üreten makineyi üretmeyi hayatının en büyük mutluluğu olarak tanımlayan bir iş adamının hayat hikayesi.

Bölüm I

“Çanakkale içinde vurdular beni”

Anadolu'nun belki de en hüznü türkülerinden biri böyle başlıyor. Yoksul ve dört kıtada savaşan bir halkın nihai direncinin sınıandığı yerdı Çanakkale. Başta İngiliz ve Fransız zırhlıları olmak üzere yedi düvelin askerlerine karşı son barikatın adıydı. Bugün sadece Türklerin ulusal tarihinde değil, çağdaş dünyanın pek çok ülkesinde hüznle anılan ama 'dünya centilmenlerinin son savaşı' olarak da addedilen Çanakkale Savaşı'nda, tam 110 bin şehit pahasına Anadolu'nun ve İstanbul'un düşman çizmesiyle kirletilmesi önlenmişti.

Kütahya, Çanakkale'de en çok şehit veren illerden biriydi. Kara haber Efendioğulları'na da geldi. Ethem, şehit düşmüştü. Kütahyalılar tütüncülükle uğraşan Ahmet Efendi'nin oğlu Ethem'i saygıyla andılar. Ama asıl ateş Duriye Hanım'ın yüreğine düşmüştü. Duriye Hanım oğlu Ali'ye hamileydi haberi aldığıında. Diğer iki oğlu Ahmet ve Şevket ise henüz küçüktü. O güne kadar iyi olan Efendioğulları'nın maddi koşulları, Ethem Efendi'nin ölümüyle birlikte sarsılmış, Duriye Hanım'ın bütün çabalarına rağmen işler bozulmuştu.

Kısa bir süre sonra Ahmet, küçük yaşına karşın ailenin sorumluluğunu üstlenmek zorunda kalmıştı. Annesi ve iki kardeşine bakmak için faytonculuğa başladı. Kütahyalılar da bu şehit çocuğunu kollayıp gözettiler. Ailenin aşı yeniden kaynamaya başlamıştı.

Şevket ise terzi çırağı olarak hemen hayata atıldı. Kimsenin aklından ‘acaba çocuklar okusa mı’ düşüncesi geçmemişti; geçememişti. Her ne kadar Ali’ye bir ayrıcalık tanınsa da zamanla bu da sona erecekti. Ali ailenin en küçüğüydü. Abileri hiç olmazsa onun okumasını istemişler ama ortaokula kadar okutabilmişlerdi ancak. Hem maddi koşulları buna engeldi; hem de Anadolu’da Yunan Ordusunun işgaliyle süregelen savaş ve ulusal bağımsızlık mücadelesi nedeniyle herkes can derdine düşmüştü.

Ali çocukluğunu yaşayamadan, abisi Şevket’in yanında işe başladı. Şevket artık terziliği öğrenmiş, Ali de onun çırağı oluvermişti. İki kardeş kalfalıktan ustalığa geçiş süreçlerinde bir terzihane açarak kendi işlerini kurdular. Ancak Kütahya sadece 14-15 bin nüfuslu minik bir kentti. Yoksullukla boğuşan bu bozkır kentinde sayıları bir elin parmaklarını geçmese de bu kadar terzihanenin iş yapması mümkün gözüküyordu. Şevket ve Ali kardeşler sonunda bakkallığın çok daha kazançlı olabileceğini düşünmeye başladılar. Terzihane kapandı ve Kütahya’ya 40 kilometre uzaklıktaki Değirmenözü’ne gidildi. Değirmenözü, Kütahya’nın köyüydü. Ancak en önemli avantajı içinden tren geçmesiydi. İstasyona ulaşmak için kasabaya inen çevre köylülere yapılan satışlar nedeniyle buradaki bakkallık gerçekten de kazançlı bir işti.

İki kardeş de çalışkandı. Sadece bakkala müşteri gelmesini beklemekle yetinmiyor, çevre köylerde kurulan pazarlara da gidiyorlardı. Paranın yetmediği yerde değiş tokuşla da ticaret yapıyorlardı. Dükkana yumurta veya süt getiren köylü, gazını onlardan alıyor veya buğday ve arpa getirip kumaşla değiştiriyorlardı. Ali ve Şevket ise elde ettikleri bu ürünleri piyasada rayiç fiyattan satıyorlardı.

Sonunda köy pazarlarına yapılan yolculuk bambaşka bir gelişmeye de neden oldu. Değirmenözü’nün yakınındaki köylerden Doğuarslan’da

Nafi Bey diye biri vardı. Nafi Bey, köyün zenginlerinden hatta ağalarından sayılırdı. Gözü gibi sakındığı Hediye adında bir kızı ve Orhan adında minik bir oğlu vardı. Hediye'nin yaptığı ilk evliliği hüsrarla bitmiş ve yeniden babaevine dönmüştü. Ali, Hediye Hanım'a talip oldu. Nafi Bey, çalışkanlığı ile köylerde nam salan bu genci zaten tanıyordu. Tereddüt etmeden “peki” dedi. 1939 yılı ‘civarında’ evlendiler. Çocuklar ebeveynlerinin kesin evlilik tarihini hiçbir zaman öğrenemediler. O yıllarda Anadolu’da evlilik yıldönümü kutlanması gibi bir adet olmadığı için Ali Bey ve Hediye Hanım’ın çocuklarının da ana babalarının evlenme tarihlerini bilmeleri ve hatırlamaları için hiçbir neden olmadı.

Rıza doğuyor

1941 yılında Ali ve Hediye çiftinin ilk çocukları doğdu. Adını Rıza koydular. Ali Bey oğlunu kucağına aldı ve gözleri doldu. Artık bir babaydı. Ali Bey, duygularını belli etmemesi ile tanınırdı. Sevgisini de kızgınlığını da anlamak için onu yakından tanımak gerekirdi. Ali Bey, hayata babasız başlamıştı. Hayatı boyunca, hiç tanımadığı, hiç koklamadığı ve yoksunluğunu hep hissettiği babasını düşünmüş, onun izini sürmüştü. Aradan yıllar geçtikten sonra da, çocukları ve hatta torunlarıyla haşır neşir olduğunda bile aklında babası vardı. Çanakkale Savaşı’nın bir çok yıldönümünde aile Çanakkale’deki o tarihi siperleri gezerdi. Kimi zaman çocuklar ve torunlar için ‘yine mi’ dedirtecek kadar uzun gezilerdi bunlar. Ali Bey o gezilerde başını alır gider, mezar taşlarını tek tek okumaya gayret ederdi. Müzedeki her detaya, her fotoğraf karesine uzun uzun bakar, incelerdi. Torunlarından birinin sitemi üzerine *‘siz anne ve babanızla büyüdünüz, ben ise hayatım boyunca babasızdım. Ömrüm boyunca babamı merak ettim. Burada belki bir gün hiç olmazsa mezarına rastlarım, müzede bir fotoğrafına ya da ona ait herhangi bir ize rastlarım diye dolaşıp duruyorum. Bu duyguyu ancak babasızlar bilir’* diyecek ve torununa gülümseyecekti.

Rıza, Değirmenözü'ndeki küçük evde hayata gözlerini açtı. O ilk yıllarından aklında bölük pörçük kalanlar arasında, öncelikle İkinci Dünya savaşı koşullarında yaşanan yoksulluk ve karartma geceleri vardı. Geceleri evlerin perdeleri sıkı sıkıya örtülür, evinden ışık sızanlar uyarılırdı. Türkiye her an saldırıya uğrayacakmış gibi bir teyakkuz hali vardı. Ekmeğin karneyle dağıtıldığı yıllardı. Ancak Gürallar'ın evinde hiçbir yiyeceğin eksikliği hissedilmezdi. Hatta Kütahya'nın kimi ihtiyaçları bile, Şevket ve Ali biraderlerin bakkal dükkanından giderdi.

O kıtlık yıllarında hiçbir sıkıntı yaşamadılar. Evin yağı, sabunu, ne ihtiyacı varsa dükkandan gelirdi. Ali Güral yaşamı boyunca kılığına kıyafetine olan titizliği ile de bilindi. Çok şık ve temiz giyinirdi. Terzilikten gelen alışkanlıkla kendisine yakışanı bilir, söküğünü evde kendi dikerdi. Terziliği bıraktıktan sonra da elbiselerini o yıllardan kalma dostu Mehmet Ali Usta'ya diktirirdi. Çocuklarının da kendisi gibi iyi giyinmesini isterdi. Bu nedenle Ali Güral'ın çocuklarının giysileri, Kütahya'nın Değirmenözü'nde yaşasalar bile, köy çocuklarının giyimi gibi değildi. Ali Bey'in en önemli alışkanlıklarından biri de gezdiği ve gittiği her yerden çocuklarına hediye getirmesiydi. Eskişehir veya Kütahya'dan dönerken elinde mutlaka çocuğu için aldığı bir ayakkabı ya da gömlek bulunurdu. Rıza, bu dönüşlerde, o giysilere mi yoksa babasını gördüğüne mi bilinmez ama sevinçten havaya uçardı. Ancak her şeye karşın tasarruflu ve idareli yaşamak Gürallar için bir hayat tarzı bir ilkeydi. Ayakkabıların tabanı delindiğinde pençe yaptırarak giymeye devam edilebilirdi. Pantolon delinirse yama ne güne duruyordu. Rıza ilkokul çağına gelip biraz geliştikten sonra, babasının eski giysileri ters yüz edilip o günlerdeki deyişle 'tornistan elbiseye' dönüşürdü.

Rıza henüz 4-5 yaşlarındayken en büyük merakı kendisinden büyük ağabeylerin yaptığı bir 'ticaret' oldu. Çocuklar, trenin

Değirmenözü İstasyonu'nda verdiği molalarda yolculara evlerinde haşladıkları yumurtaları satar birkaç kuruş kazanırdı. Minik Rıza'nın en büyük isteği işte o 'ticaretten' para kazanmaktı! Annesi de bu hevesi desteklemek için her defasında Rıza'nın eline 4-5 haşlanmış yumurta tutuşturur gara yollardı. Rıza Gar'a giderdi gitmesine; ancak ne zaman ki trenin o tantanalı düdüğü ve dumanını görür, aklına 'eski zaman canavarları' gelirdi; korkuyla elindeki yumurtaları atıp gerisin geri kaçıverirdi. Sonra ağabeylerin ellerindeki paraları görünce pişmanlık duyar, 'gelecek sefer korkmayacağım' diye kendi kendine söz verirdi; ama korku hep galebe çalardı.

Güral çocukları, oyuncaklarını da kendileri yaparlardı. Top, çelik çomak ve misket gözde oyunlarıydı. Sokakta geçen keyifli, neşeli ve sorumsuz çocukluk yılları okul hayatının başlamasıyla birden değişti. Babaları, çocukların eğitimi için Kütahya'nın daha iyi bir seçenek olduğuna karar verdi. Rıza için zorunlu eğitim sürgünü başlıyordu. Okumak için Kütahya'daki babaannesinin yanına gitti. Böylece, anne ve babaya hasret günleri başlamıştı. Hafızasında o günlerden iki resim kaldı. İlki Kütahya'da gece saat 24'e kadar süren elektrik konforuydu. Geceyarısı olduğunda elektrikler kesilir, gaz lambası yanardı. Değirmenözü'nde hayat hep lambayla geçtiği için bu bile büyük ayrıcalıktı. Öte yandan babaannenin evinde her an her şeyin bulunmadığı olurdu. Örneğin, bu evde çay kimi zaman üzümlle içilirdi. Zira Kütahya'da şeker kıtlığı vardı.

Minik Rıza anne ve babasını özlerdi ama ulaşım bugünkü gibi kolay değildi. Değirmenözü 40 kilometre uzaklıktaydı. Otomobil ya da otobüs yoktu. Trenle seyahat edilirdi. At arabasıyla yapılan yolculuklar da neredeyse 8-10 saat sürerdi. Ali Güral'ın da bir at arabası vardı. Mal satmak için köylere bu arabayla giderdi.

Rıza Kütahya'da Barbaros İlkokulu'na gitti. Öğretmeni Şefika Hanım'dı. Disiplinli ama sevecen, iyi bir öğretmendi. Öğrencilerine

evlatları gibi davranırdı. Rıza ise içine kapanık ve çevresiyle kolay iletişim kuramayan bir çocuktur. Utangaçtı. Sonraki yıllarda bu utangaçlık adeta bir kişilik yapısına dönüşecekti. Buna rağmen, arkadaşı Yüksel Güven'le birlikte hınzırlık yapmaktan da vazgeçmezdi. Evlerinin önünde 30 kiloluk, demirden bir gülle dururdu. En büyük eğlenceleri yoldan gelip geçene bu gülleyi gösterip “abi topu atsana” demekti. Güllenin ağırlığını bilmeden şut çeken ya da eline almak isteyenler acı içinde etrafa bakındıklarında, onlar kahkahalar atarak çoktan toz olmuş olurlardı. .

Bir başka eğlenceleri de evin karşısında oturan Fadik Teyze'yi kızdırmaktı. Konağın kapısında bir tokmak vardı. Bir makaraya ip bağlayıp, ucunu da tokmağa geçirirlerdi. Üst kattan iple kapı tokmağını makarayla açıp, kapıyı kuvvetlice çarparlardı. Fadik Hanım Teyze her defasında birinin geldiğini sanır, “kim o, kim geldi” diye kapıya giderdi. Tabii her defasında da kapıda kimse bulunmaz, Rıza ve Yüksel kahkahalarını gizlemek için odanın içine kendilerini dar atarlardı.

Zamanla babası bir kamyon edinmişti. Rıza ve arkadaşı geceleri sık sık bu kamyonu kaçırlırlardı. O sıralarda henüz 11-12 yaşında olan bu iki afacan, kaçırdıkları kamyonun lastiği patlayınca ya da yoldan çıkınca, şoför Kazım Usta'yı ararlardı. Kazım Usta da Ali Bey duymadan bu maceranın sorunsuz atlatılmasını sağlardı.

Okulda usluymdu Rıza. Haytalık yapmazdı. Kimse ile kavgaya ettiğİ vaki değİldi. Tartışmazdı da. Zaten bir kavgaya çıkarsa kendisinden iki yaş büyük, ama aynı sınıfa giden amcaoğlu Ethem imdada yetişirdi. Belayı o savuştururdu. Rıza pek ders de çalışmazdı, ödevlerini de düzenli yapmazdı. Kimi zaman, aynı sınıfta üç yıldır okuyan Ethem onun ödevlerini de yapardı. BaşI özellikle de Türkçe dersiyle hoş değİldi. Okumayı sevmezdi. O yıllardan gelen alışkanlıkla iş hayatında da önüne bir rapor geldiğinde ya özetine bakar ya da

'çocuklar siz okuyun ben dinlerim' derdi. Vasat bir öğrenciydi. Anne ve babası, ilkokul yılları boyunca Rıza'nın karnesinde iyi gördüklerinde sevinir hale gelmişlerdi. Ortayla başlayıp ortayla biten bir ilkokul hayatı oldu. O yıllardaki sınıf arkadaşı Fatma Kırçı, sonraki yıllarda yengesi olacaktı. Fatma Kırçı, ilkokul beşinci sınıftan en çok, Rıza'nın derslere hep geç kalmasını hatırlıyordu. Öğretmeni geç kalmasına kızdığında Rıza her defasında sakince kalkıp *"öğretmenim babaannem kalkamadı, bizi uyandıramadı"* der ve yerine otururdu. Aslında söyledikleri doğrudu. Babaannesi günün yorgunluğu ile öylesine sızardı ki sabahları uyanamazdı; ama Rıza da öğretmenini bu gerekçeyle bir türlü ikna edemezdi.

Şefika Hanım'dan sonra yoluna başka öğretmenlerle devam etti. Bir sözlü sınavında öğretmen önce Ethem'i tahtaya kaldırdı ve ismini yazmasını istedi. Ethem de adını "Etem" olarak yazdı. Öğretmen sırayla bütün öğrencilerin tahtaya "Ethem" yazmasını istedi. Hepsisi de "Etem" yazdı. O sömestr bütün sınıfın dilbilgisi zayıf geldi. Aileler bu topluca çuvallamanın nedenini hiçbir zaman öğrenemedi!

Bu dönemde babasından sadece bir kez dayak yedi. Amcaoğlu Ethem'le, "büyümenin kanıtı (!) sigara" içmeye merak salmışlardı. Ali Bey bodrumdaki 'zulayı patlattığında' ikisi de yalan söylemedi. Sigaranın kendilerine ait olduğunu itiraf ettiler. Ali Bey ikisine de okkalı bir tokat patlattı. Ethem eğildiği için ikinci tokat da yine Rıza'yı buluvermişti. Rıza sigarayla olan bağıını sonraki yıllarda da hiç yitirmedi. Karşı evdeki mahalle arkadaşı Yüksel Güven, ondan 1,5 yaş büyük olmasına karşın Rıza'yı "sigara ustam" diye anardı.

Ali Bey oğlunun okuldaki haline üzüldü. Otoriter bir babaydı. Aslında otoritesini hiçbir zaman dayakla, şiddetle kurmadı ama çocukları ondan çekinirdi. Bir bakışı yeterliydi. Babası, ders çalıştığını denetlemek için kitabı Rıza'nın eline verir, salonda yanında çalışmasını isterdi. Ancak sohbet koyulaştığında bir de bakardı ki Rıza kitabı bırakmış ilgiyle onları dinliyor.

1949 yılında, Rıza Kütahya'ya gittikten bir yıl sonra, Ali Bey Değirmenözü'nden ayrıldı. Bakkal dükkanı artık iki kardeşi geçindiremez olmuştu. Kaldı ki çocuklarının şehir ortamında büyümesi ve okumasını istiyordu. Bakkal dükkanını ağabeyine bırakıp Kütahya'da Biberhanı'nda Mehmet Kesen ile ortak bir kerestehane açtı. Artık bütün aile bir aradaydı. Dedesinin konağına yerleştiler. Artık kalabalık da bir aileydiler. Gürallar'a Nafi, İsmet ve Sevim katılmış, Rıza'nın üç kardeşi olmuştu. Konakta üvey abisi Orhan Kırçı ile birlikte oturuyorlardı.

Küçük Rıza'nın babasıyla ilgili aklında kalan ilk şey, çalışkanlığıydı. Tabii bugün babasının çalışkanlığı olarak tanımladığı şey, o günlerde Rıza için aslında babaya özlem demekti. Zira Ali Güral gece gündüz demeden çalışır, seyahat eder, hemen her gece çocukları uyuduktan sonra eve gelirdi. Rıza'nın babasıyla karşılaştığı zamanlar nadirdi. Bu yoğun çalışma temposu içindeki Ali Bey'in yaz aylarında ailesini Yoncalı'daki kaplıcalara bıraktığı olurdu. Yine böyle, başını işten zor kaldırdığı bir gün, dalgın ve yorgun eve dönüyordu. Kapıya yaklaştıkça kesif bir tentürdiyot kokusu alıp panik içinde hızlandı. Evde bir şey olmuştu ve tentürdiyot koktuğuna göre kötü bir şey olmalıydı! İçeriye girdiğinde Rıza'yı, Nafi'yi, yeğeni Ethem'i ve bahçıvanlarının torununu yatakta buldu. Başlarında sünnet şapkası vardı. Ortağı Mehmet Kesen, ani bir kararla çocuklara *"gidin çişinizi yapın"* demiş, sonra da çocukları birer birer sünnet ettirmişti. Nafi Güral, babasının ortağının, bir Anadolu ailesi için böylesine önemli bir kararı aile reisi evde yokken, tek başına alıp uygulamasının mantığını bugün bile anlamadığını söylüyor. Bu, çocuklarını sünnet ettiremeyen bir aileye yardım niyetiyle yapılmış olamazdı. Zira Ali Güral'ın maddi koşulları o sünnet düğünü için yeterliydi. Peki böylesi bir emrivaki niçin yapıldı? Nafi Bey gülümseyerek *"doğrusu hala bilmiyorum"* diyor.

Ali Bey çocuklarının da çalışkan ve işine sadık olmalarını istiyordu.

Bu nedenle de Rıza'nın okul zamanı dışındaki bütün tatillerde çalışmasını isterdi. Rıza'nın ilk çıraklık tecrübesi babasının arkadaşı Emin Usta'nın yanında terzi yamaklığıydı. Emin Usta da Rıza'nın gelecekte bir terzi adayı olmayacağını bildiği için işi öğretmekten çok, sadece "onu boş bırakmamaya" çalışırdı. Rıza gün boyunca, eline verilmiş iğne-iplikle oyalanır, iğneyi bezin içine sokup çıkarırdı. Ortada bir dikiş yoktu tabii, böyle yapması istenmişti, o da yapıyordu işte. Ama dükkanın temizliği ve müşterilerin çay-kahve ihtiyacının karşılanması da onun sorumluluğundaydı.

Çıraklıktan ilk kazancı haftada 25 kuruştı, o da yemeğe giderdi. Dükkanın yakınlarındaki bir köftecedен 7,5 kuruşa köfte-ekmek alır, öğle yemeğini yerdi. Rıza Güral dışarıda tatilin tadını çıkaran arkadaşlarına hiç gıpta etmezdi. Öylesi bir disiplinle büyümüştü ki çalışmayı ekmek, hava, su kadar doğal addederdi. Tüm ilkokul yılları boyunca hep babasının asker arkadaşı Emin Usta'nın yanında çıraklık yaptı. Ustası ona karşı sevecen ama disiplinli davrandı. Belki terziliği öğrenemedi ama büyüğüne/küçüğüne nasıl davranılacağı konusunda benzersiz bir deneyim elde etti.

İlkokulu ite kaka bitirmişti. Şimdi ortaokul zamanıydı. İstemeye istemeye okula başladı. Bütün haylazlar gibi sınıftaki en arka sırada Yılmaz Delen ve Erdoğan Palangalı ile aynı sırayı paylaşmaya başladı. Derslere hiçbir ilgisi yoktu. Sevdği bir ders de yoktu. İlk sömestr bittiğinde dağıtılan karne, malumu ilan etmişti. Tam 6 zayıfı vardı. Karneye baktığında gözü korktu. Bu kadar zayıfı evdekilere nasıl izah edecekti? Süngüsü düşük, eve yollandı. Babası akşam eve geldiğinde annesiyle anlaştıkları gibi babasının önce yemeğini yemesini beklediler. Biraz dinlensin, günün yorgunluğunu atsin, yemeğini de yiyip keyiflendiğinde de karne ortaya çıksın planını yapmışlardı.

Annesi elinde karneyle yemek odasına geldi. Rıza köşede suskun oturuyordu. Ali Bey karneye şöyle bir göz attı ve kenara koydu.

Rıza utançla yere bakıyordu. Sadece “oğlum, bu okulu bitiremezsen, seni demirci çıraklığına vereceğim” dedi. Rıza uysal ve belli belirsiz duyulacak bir sesle “düzeltirim baba” dedi. Ali Bey devam etmedi. Sanki karneyi hiç görmemişçesine sohbete kaldığı yerden devam etti. Sonra ikinci sömestr geldi. Rıza hiçbir zayıfını düzeltememişti. Yine 6 kırık, karnede bütün haşmetiyle duruveriyordu. Sınıfta kalmıştı. Babası sadece “kalırsan demirci çırağı olacağını söylemiştim. Madem ki okumaya niyetin yok, o halde demirci çırağı olacaksın” dedi.

İşte o an, sanılanın aksine Rıza yüreğinde büyük bir ferahlık hissetti. Suçluluk bitmişti. Gözlerini babasına dikti ve “giderim” dedi. Babasının bir ceza gibi gördüğü okulu bırakma tehdidi, Rıza için ödöl oluvermişti.

Tornacı çırağı Rıza

1954 yılındaki bir yaz sabahı babası Rıza'nın elinden tuttu. Rıza'nın saçları okula gidermişçesine traş edilmişti. Üzerinde temiz bir pantolon ve bembeyaz gömlek vardı. Babası, Rıza'yı Kazım Usta'ya esnaf geleneğinin o veciz, “eti senin kemiği benim” ifadesiyle emanet etti. Rıza o günün akşamında eve üstübaşı simsiyah ve kir pas içinde döndüğünde, bir daha atölyeye öyle tertemiz gidilmemesi gerektiğini öğrenecekti.

Tornacı Kazım Usta babasını uğurladıktan sonra Rıza'ya 19 cm'lik bir demir ve bir de testere verdi. İş demir kesmekti. Dükkânı ve tezgahı pırıl pırıl yapmak da görevleri arasındaydı. Dikkatle izlediği ustasının elinin mahareti ve sanatkarlığı Rıza'ya heyecan veriyordu. Yaz bittiğinde Ali Bey, oğlunun gözünün yeterince korkmuş olacağını düşünerek “hadi okula” dedi. Rıza ise aradığını bulduğunu düşünüyordu. O da ustası gibi iyi bir tornacı olmayı düşlüyordu artık. Babasına belki de ilk itirazını yaptı. “Hayır

baba, ben burada kalmak istiyorum” dedi. Ali Bey Rıza'yı çırak olarak verdiğinde bir gün bu yanıtı almaktan korkmuştu aslında; ama oğlunun o küçücük yaşında sabahın er vaktinde hiç itirazsız kalkışını, iştiaqla çalışmasını da gözlemişti daha sonra. Rıza'nın itirazına hiç sesini çıkarmadı. Okuldan ‘çocuğunuz okula devam etmeli’ yazısı geldiğinde bir kez daha denedi Rıza'yı. “*Bak okulun seni çağırıyor, hadi bu sefer başarabilirsin*” diye moral verdiğinde, ikinci ret yanıtını aldı. Rıza seçimini yapmıştı; tornacı olacaktı. Artık okulla ilişkisi sadece, meslek lisesine giden arkadaşı Yüksel Güven'in kimi zaman okul ödevlerini yapmaktan ibaretti.

Kazım Usta, Kütahya'nın ilk tornacısıydı. Sanat okulu hocası Habip Kepenci'nin de minik bir torna tezgahı vardı ama ustalıkta Kazım Usta bir taneydi. Kısa boylu olduğu için ‘bacak Kazım’ derlerdi ona. Disiplinli, işini seven, ahlaklı bir adamdı. Çalışanlarına bir gün bile kötü davranmazdı. Ama kaşıyla gözüyle öyle mesajlar verir, öyle bir bakardı ki dükkanda çalışan Abdullah Kalfa ve Rıza titrerdi. Çok iyi bir sanatkardı. Torna tezgahında Grant taşlardı. Oysa bu taşlama işi için ayrı makineler vardı. Ancak Kazım Usta'nın eli o makineye ihtiyaç duymayacak kadar hassastı. Alaylı olmasına karşın bir teknik ressam gibi bilgiliydi. Bildiklerini Rıza'ya öğretmekten hiç yüksünmedi. Rıza da ustasına karşı saygılı ve dikkatliydi. Gün içinde ustasının ayakta olduğu anlarda kendisinin oturması söz konusu bile olamazdı. Kazım Usta da işinin gereği olarak genellikle ayakta olurdu. Hal böyle olunca Rıza'nın o çocuk bedeni bazen yorgunluktan helak olur, gene de ustası ayakta olduğu sürece oturmayı aklından bile geçirmezdi. Öyle ki, ilk günlerde ayaklarını hissedemez hale geldiği olurdu. Eve döndüğünde yorgunluktan yemek bile yiyemez halde olur, elini yüzünü yıkayıp kendini hemen yatağa atardı. Annesi ilk göz ağrısının böylesine ağır çalışmasından üzgün, ‘keşke okula dönse’ diye içinden geçirir ama bir şey söyleyemezdi. Onun olgun ve işinin ehli hali kardeşleri arasında espri konusuydu. Nafi Güral abisine “yüksek ilkokul mezunu” diye takılırdı.

Abdullah Kalfa'nın askere gidişyle birlikte Rıza da terfi etti. Eve gidip babasına kalfa olduğunu söylediğinde babası sadece *"işini yapıyorsun"* dedi. Gürallar'da iyi iş yapmanın takdiri olmazdı. İş zaten iyi yapılırdı, yapılmalıydı. Rıza artık tezgaha geçiyor, dükkanın rutin işleri dışında sanatkarlığını geliştirecek fırsatları yakalıyordu. Kazım Ustanınki, Kütahya'daki tek tornacı dükkanıydı. Bütün işler oraya gelirdi. Kazım Usta'nın ruhunda biraz ehli keyflik vardı. Rıza'nın işi öğrenmesiyle birlikte gönül rahatlığıyla işleri ona bırakmaya başladı. Kazım Usta artık Rıza'ya 'tezgahta şunları şöyle yapacaksın' diye tarif yapıp kahveye gider, arkadaşlarıyla tavla oynar olmuştı. Rıza elindeki işte, ustasının söylediği yere kadar geldiğinde ve artık devam edemediğinde kahveye gidip, *'usta istediğin noktaya kadar geldim'* diye haber verirdi. Kazım Usta 'tamam, ben geliyorum' derdi ama üç saat daha gelmediği olurdu. Nasılsa müşterinin gidebileceği ikinci bir tornacı yoktu. Atölyenin mesai kavramı da yoktu. Mesai sekizde başlar, gece on bir- on ikide, ya da ancak eldeki iş bittiği zaman paydos edilirdi.

Haftada 2,5 lira alıyordu Rıza. O para da Kütahya'nın biricik eğlencesi olan Yıldız Sineması'nda ve yemekte biterdi. Ali Bey'in işleri yolundaydı. Rıza'nın haftalığına ihtiyaç yoktu. Dahası Rıza'nın giyimi kuşamı ve diğer sabit masrafları da aile tarafından karşılandığından, Rıza haftalığını keyfince kullanırdı. Rıza da babası gibi kılık kıyafetine düşküncü. Ancak bunu gösterebileceği tek gün Pazar tatiliydi. Zira diğer günler tulumu giyer ve gece yarısı atölyeden ancak çıkabilirdi.

Bir defasında arkadaşı Yüksel Güven ile İstanbul kaçamağı yaptılar. Rıza henüz 14 yaşındaydı. Yüksel Güven'in abisi Bostancı'da yedek subaydı. Gerekçe, 'abi ziyaretiydi.' Ama delikanlılık çağlarında kıpır kıpır bu iki genç için asıl amaç, İstanbul'u keşfetmekti. Yüksel Güven'in abisini sadece bir kez ziyaret ettiler. Geri kalan günde İstanbul kazan, Rıza ve Yüksel kepece oluvermişti. Sonra,

kendilerine olan güvenleriyle birlikte cüretleri de arttı. Taksim'de Kristal Gazinosu'nda felekten bir gün çalmaya karar verdiler. O yılların efsane sanatçısı Hamiyet Yüceses'i dinleyecek, 'in "yeşşeee!" deyişleriyle kendilerinden geçeceklerdi. Biri 16 diğeri 14 yaşındaki iki genç adam gazinoda yerlerini aldı. Hesap kitap işini Rıza yapmıştı. İçeride alınan çerez bedeli, neredeyse bir kadeh rakı veya bir bira parası kadardı. Rıza da "fıstıkları dışarıdan alalım, böylece daha çok bira içeriz" diye plan yapmıştı. Gerçekten de ceplerine doldurdıkları 25 kuruşluk fıstığın orada 2,5 liraya satıldığını gördüler. Sadece bir tabak fıstık istediler ama ona ellerini pek sürmeden gece boyunca ceplerindeki fıstıktan bol bol yiyip eğlendiler. Sık sık garsonun kuşkuyla bakışlarıyla karşılaştılar. Sonunda garson "*gençler ne bereketli fıstıkmış, bir türlü bitiremediniz*" dediğinde, bira içmekten fıstık yemeye fırsatları olmadığını söylediler. Garson kaçın kurasıydı; durumu anladığını belli ettiği halde gençleri gene de hoşgörüyle "*her zaman bekleriz*" diyerek uğurladı.

İki Rıza vardı. Biri evinde mazbut, işinde disiplinli, özverili ve her daim çalışkan olardı. Ama bu gencecik yüreğin içinde fırtınalar da kopuyordu. Delikanlılığın getirdiği o haylazlık, sadece tatil günleri ya da mesai sonrası ortaya çıkar, eve dönene kadar sürerdi. Örneğin, iki kafadar kimi zaman trenle Eskişehir'e giden öğretmen okulunun kızlarını tavlayacakları umuduyla biletsiz ve beş parasız olarak trene atlarlar, başarısız olup inmeye karar verdiklerinde ise onlarca kilometre yolu yayan dönmek ya da eş dosttan yardım istemek zorunda kalırlardı. Eskişehir'de Göksu'nun çevresindeki barlara gittikleri de olurdu. Ama Yüksel Güven, arkadaşının içip dağıttığını hiç görmemişti.

1956 ile 1958 yılları arasında Türkiye ağır bir ekonomik krize sürüklendi. Döviz yokluğunda ithalata dayalı ekonomik model adeta çökme noktasına gelmişti. Döviz kıtlığı nedeniyle üretimin ana girdileri bulunamıyor, Demokrat Parti hükümeti de narh ve

kısıtlamalarla tasarruf politikasını kimi zaman polisiye yöntemlerle kontrol etmeye çalışıyordu. İkinci Dünya Savaşı yıllarında kullanılan Milli Korunma Kanunu yeniden hatırlanmış, ekonomi zapturapt altına alınmıştı. Ürüne göre kar marjlarını hükümet belirliyordu. Amaç ihtikar ve karaborsanın önüne geçmekti.

O yıllar tam da Kazım Usta'nın dönemi idi. Kırılan, bozulan bir makineye yedek parça bulmak imkansızdı. Dolayısıyla Kazım Usta'nın kapısı çalınır; kırık ya da bozuk parça gösterilip, o torna tezgahında yenisi yaptırılırdı. Torna dükkanı, adeta bir imdat bürosu gibiydi. Bir makinenin parçalarının birer birer üretildiğine tanık olmak, sonraki yıllarda Rıza Güral'ın vizyonunda yapısal bir değişime yol açacaktı.

İşte böylesi günlerden birinde Kazım Usta'nın dükkanına bir müşteri geldi. Elinde bir piston vardı. Hiçbir yerde yenisini bulamamıştı ve Kazım Usta'da olup olmadığını öğrenmek istiyordu. Kazım Usta, yenisinin bulunmadığını ama ikinci el bir pistonun üzerinde çalışarak orijinali gibi yapabileceğini söyledi. Müşteri kabul etti ve Rıza da gidip Yusuf Usta'dan kullanılmış bir piston getirdi. Kazım Usta bu pistonun kanallarını genişleterek ve gerekli tadilatları yaparak müşteriye teslim etti. Aradan birkaç gün geçmişti ki dükkana polisler geldi. Kazım Usta'yı alıp karakola götürdüler. Kazım Usta şaşkın, Rıza ise şok içindeydi. Müşteri Kazım Usta'yı "pistonu bana hükümetin belirlediği marjlar üstünde, çok pahalıya sattı" gerekçesiyle şikayette bulunmuştu. Kazım Usta bir süre sonra serbest bırakıldı ama mahkeme devam etti. Mahkemedeki tek şahit, mahkeme ile hayatında ilk kez orada tanışan Rıza'ydı. Hakim bu pistonu nereden aldığını ve ne işlem yapıldığını öğrenmek istiyordu. Rıza tek tek anlattı. Hakimin verdiği karar Rıza'nın hayatı boyunca kulağına küpe oldu. Zira hakim, Kazım Usta'yı beraat ettirmişti. "Piston için işin içine işçilik girmişti. İşçilik varsa artık ticaretten değil, sanatkarlıktan söz edilebilirdi ve sanatın da

bedeli yoktu.” Rıza Güral emeğe, yaratıcılığa ve beceriye duyulan bu güvene ilişkin kararı hiç unutmadı.

Ustalaşmak için istikamet: Bursa

Bir gün eve yorgun argın gelmiş, elini yüzünü yıkadığı gibi hemen sofraya oturmuştu. Bir an önce yemeğini bitirmek ve uyumak istiyordu. Babası her zamanki gibi başka şeylerle meşgulmüş gibi gözükse de Rıza'yı gözlüyordu. Aniden *“Bursa'ya gitmeyi düşünür müsün?”* diye sordu. Rıza, *“Bursa'da ne yapacağım ki baba”* dedi. Babası artık sanatını geliştirmesi gerektiğini düşünüyordu. Bursa'da daha büyük ve gelişmiş torna tezgahları vardı; işin çeşitliliği de ona göreydi. Sanatını geliştirebilir, artık ustalık mertebesine yükselebilirdi. Rıza babasına hiç itiraz etmezdi. Gene etmedi.

Bursa'da Osman Selçuk'un torna atölyesinde çalışmaya başladı. Amcası Ahmet Bey Bursa'da otobüsçülük yapıyordu. Bursa, Balıkesir ve Kütahya hattında otobüsleri vardı. Rıza, Bursa'nın en büyük atölyelerinden olan bu işe amcasının sayesinde girmişti. Atölyede 5-6 torna tezgahı vardı. Ustası bir tezgah gösterdi ve Rıza oranın kırk yıllık çalışanıymış gibi hemen işe koyuldu. Akşam saat 6'da kendisine mesainin bittiği söylendiğinde çok şaşırdı. Gece yarılarına kadar çalışılmasına alışmış Rıza için hoş bir sürpriz olmuştu bu.

Ama asıl sürprizi haftalık için sıraya girdiğinde yaşadı. Zarfın içinde tam 50 lira vardı. Haftada 2,5 liraya, günde 16 saat çalışan Rıza şimdi günde 10 saat çalışıyor ve 50 lira kazanıyordu. Şaşkınlıkla bir yanlışlık olup olmadığını sordu. Görevli, maaşı az bulduğunu zannedip Rıza'yı tersledi; hayır, yanlışlık yoktu. Rıza için öylesine büyük bir paraydı ki, bu haftalığı tüketmesinin imkanı yoktu. Böyle bir tüketim alışkanlığı da olmamıştı zaten. Atölyeden arkadaşları

Hasan ve Kemal ile yemeğe gidiyor, biraz geziyor ama para gene de bitmiyordu. Sonunda yıllardır düşünö kurduğu şeyi almaya karar verdi. Gitti ve bir şövalye yüzük satın aldı. Yüzüğün fiyatı tam 10 haftalık maaşına, 500 liraya tekabül ediyordu. Rıza Güral o yüzüğü hayatı boyunca sakladı.

Ailesi parasını nasıl değerlendirdiğini, biriktirip biriktirmedikini merak bile etmiyordu. Sadece 6 saat uzaklıkta olmasına karşın Kütahya'ya bir yıl boyunca hiç gitmedi. Hasret gidermek için anne ve babası ara sıra geliyordu. Rıza amcasında kalıyordu. Amcası da babası gibi mazbut yaşardı. Aslanan ev hayatıydı. Amcası kimi zaman tüm aileyi toplar, Mudanya'ya gezmeye götürürdü. Uyumlu ve sıcak bir akrabalık ilişkisiydi onlarınki. Rıza amcasında kaldığı bir yıl boyunca hiç zorlanmadı.

Birinci yılın sonunda artık Rıza'nın Bursa'ya veda vaktiydi. Babasının dileğini yerine getirmiş ama yaptığı iç muhasebede bu kentteki tornacılıktan hemen hiçbir şey öğrenmediğini, kendisine bir şey katmadığını gözlemlemişti. Belki ölçek olarak daha büyük işler yapmışlardı ama kimse Kazım Usta'nın sanatını aşacak yeni bir ufuk kazandıramamıştı ona.

Her İş Torna Atölyesi

Kütahya'ya döndüğünde Ali Bey Rıza'yı şaşırtmaya devam etti. Eve henüz gelmişti. Bir yıl boyunca uzak kaldığı Kütahya'yı, aileyi, dostlarını özlemişti. Şöyle bir soluklanıp hasret giderebilirdi. Annesi onun için, en sevdiği yiyecekleri, hamur işlerini hazırlamıştı. İştahla sofraya oturduğu sırada Ali Bey aniden “*hazır mısın?*” diye sordu. Rıza “*neye?*” dedi. Neye hazır olmalıydı? “*Kendi torna dükkanını açmaya*” diye devam etti babası. Rıza işte bunu beklemiyordu. İçinde fırtınalar kopuyordu. Sakin bir ses tonuyla masaya bakıp “*hazırım*” dedi. Babası “*Dükkanı çekip çevirebilecek misin*” diyerek bütün işi

ona bırakacağını ima etti. Hazırdı. Dükkanı çekip çevirebilirdi.

Annesinin Doğuarıslan'daki köyde bulunan tarlaları satılarak Rıza'ya bir torna tezgahı alındı. O şartlarda alınan tezgahın büyüklüğü 1,5 metrede kalmıştı. Öylesine hevesliydi ki gece 03'te kalkıp dükkanın bir eksikliğini giderdiği olmuştı. Tezgahın kurulması meşakkatli bir süreçti. Süreç tamamlandığında önemli müşterilerinden Eti Yapı Şirketinin elemanları kimi zaman gece yarısı Rıza'yı uykusundan uyandırır, iş yaptırırdı. Rıza hiç yüksünmez, kendi işi olduğu için gereğini yapardı.

Dükkanın adını "Her İş" koymuşlardı. Ali Bey'in bu isimde şirketi vardı. "Her iş yaparız" anlamında "Her İş" demişlerdi. Rıza gidip tabelacıya bir de fiyakalı bir tabela yaptırdı. Aradan yıllar geçecek ve o tabelayı bir gün, yeğeni Gürol Kırıcı bir hurdacıda bulup amcasına hediye edecekti. Bugün Gürallar ArtCraft fabrikasının girişini, 4 haneli telefon numarasıyla malul "Her İş Torna"nın tabelası süslüyor.

Kazım Usta çırağının dükkan açtığını duyduğunda hiç gocunmadı, hatta destek verdi. Rıza, kimi zaman işin içinden çıkamadığında doğruca Kazım Usta'ya gider, o da elinden geleni yapardı. Bu arada Kazım Usta'nın kalfası Abdullah Usta da askerden dönmüş, Rıza'nın yanında çalışmaya başlamıştı. Rıza bu aşamada doğruca Kazım Usta'nın yanına gitmiş ve Abdullah Usta'nın kendisiyle çalışmak istediğini, icazet almaya geldiğini anlatmıştı. Kazım Usta kendi yetiştirdiği Rıza Usta'nın bu ahlaklı davranışından hoşnut, "yolunuz açık olsun koçum" diyerek sırtını sıvazlamıştı.

Ali Beysadeceoğlu için değil, kendi için de en doğru kararı vermişti. Kereste işi büyümüş kereste doğrama makinelerinin sayısı artmıştı. Artık bu makinelerin bakımı ve yedek parçası Rıza'ya emanetti. Rıza Güral bu torna atölyesinde minik bir kaza yaşadı. Asma katta merdivenden aşağı düştü. O günden sonra da yükseklik korkusu

geldi. Bugün bile seyyar merdivene tek başına çıkamıyor, merdiveni ve onu tutan kimi zaman sayıları dört kişiye ulaşan çalışanlara ise “*ben değil, merdiveniniz korkak*” diye takılıyor.

Dükkan, arkadaşları ve kızkardeşi Sevim için bir çekim merkezi oluvermişti. Sevim’in okulu dükkana çok yakındı. Sevim arkadaşlarını toplayıp dükkana götürür, Rıza da onlara para verirdi. Bu nedenle de Sevim, dükkana götürmek için daha çok, ihtiyacı olan arkadaşlarını seçerdi. Rıza’nın verdiği paralarla yemiş alınır, beraberce yenirdi. Amcasının oğlu Doğan Güral ise sadece cumartesileri gider ve “*haftalığımı almaya geldim*” derdi. Kendisinden epeyce küçük kuzenine harçlık vermenin de bir raconu vardı. Rıza önce atölyedeki madeni talaşları atmasını ister, sonra makineleri temizletir ve “*haftalığını*” verirdi.

Rıza Güral, Tornacılık döneminde arayışlarına da başlamıştı. Bu tezgahtan acaba ne üretebilirdi? Kıtlığın sürdüğü, hemen hiçbir ürünün bulunamadığı günlerdi. Rıza Güral kafasını bir su saati yapmaya taktı. Su saati hassas, ölçümü zor bir üründü. Rıza’nın da böylesi bir tahsili yoktu. Su bir yerden girecek, içindeki pervaneyi basınçla çevirecek ve o dişler de numaratörü çevirecekti. İlk bakışta kolay gibi görünüyordu. Ancak Rıza bir türlü numaratörü çevirtemedi. Aklına ne Azot fabrikasındaki mühendislerden ölçü almak ne de sanat okulundaki hocalara danışmak geldi. Bugün bile “*iş hayatınızdaki unutamadığınız başarısızlığınız nedir?*” sorusuna “*o su saatini üretemek*” yanıtını verir.

Bir başka başarısız denemesi ise merkezkaç gücüyle enerji üretme projesiydi. Çok uğraştı. Yine işi bilenlere danışmadı. Sonradan anladı ki enerji üretmek için ne kadar enerji vererseniz o kadarını alırsınız. Yani Rıza’nın merkezkaç kuvvetiyle enerji üretmesi zaten imkansızdı. Ancak bu gerçeğin farkına vardığında çokça emek ve zaman harcamıştı. Rıza bu işlere sadece zaman değil, para da

harcadı. Kimselere bu projelerin peşinde koştuğunu, bir su saati yapmanın hayallerini süslediğini anlatmadı. Bu arayışından sadece “*o da benim gibi, hesap kitap bilmiyordu ki*” dediği Abdullah Usta’nın haberi oldu.

Artık Kütahya’da iki tornacı vardı. Ekonomik krizin dayattığı zaruret ortamında her ikisi de para kazanıyordu. Rıza ağırlıklı olarak Eti Yapı ile çalışıyor, piyasaya da iş yapıyordu. Ortalama kazancı 5-6 bin lirayı buluyordu. Bu para o yıllar için yeni kurulan Levent’teki villaların 8 taksitinden birine tekabül edecek kadar iyiydi.

Kazandığı parayı abisi Orhan Bey’e teslim ederdi. Kendisine bir kuruş bile ayırmadan para doğruca aile kasasına girerdi. Aile içindekigelenek buydu. Bir şeye ihtiyacı olduğunda da abisine söyler ve gereken parayı alırdı. O geleneğin bir başka boyutu da “iyi de nereden çıktı bu ihtiyaç” diye sormamaktı. Eğer o para istenmişse, sorgusuz sualsiz verilirdi.

Rıza’nın parayla işi yoktu. Ailesiyle yaşıyor, öyle şatafatlı tüketimi olmadığı için de mütevazı bir hayat sürdürüyordu. Ama gönlünden geçen, her defasında onun nefesini kesen bir şey yok muydu? Tabii ki vardı. Kütahya’da Gar yolunda motosikletleriyle gelip geçenleri gördüğünde içi kıpır kıpır oluyordu. Ancak Ali Bey’in kesin tavrı vardı. Hatta öylesine kesindi ki Rıza’yı arkadaşlarının motosikletinde gördüğü zaman bile gider indirirdi. Rıza motosikletleyken Ali Bey’le karşılaştığında eli ayağı kesiliyordu. Ali Bey motosikletin önüne geçer ve arkadaşlarının önünde ona sadece “in” derdi. Rıza da inerdi. Sonra da “yürü” derdi ve Rıza yaşadıklarından utanmış bir biçimde yürür, giderdi. Ali Bey motosikletin tehlikeli olduğuna inanıyordu ve çocuklarının bu aleti kullanmasını kesin bir dille yasaklamıştı. Bugün Rıza Güral’ın en sevdiği sesler arasında Harley Davidson’un motor sesi var.

Hayat boyu tornacılık

Tornacılık Rıza Güral'ın hayatını ve hayata bakışını kökten değiştirdi. İnsan yaratıcılığına olan inancını pekiştirdi. İmalat sanayinin belki de abecesi sayılabilecek olan tornacılık, Rıza Güral'ın gündelik konuşma dilini de değiştirdi. Özgüveni artmış, yapabileceklerinin sınırının ne kadar geliştiğini görebilmişti. Önemli olan yapabileceğine güvenmek ve inanmaktı. Bir tornacının yapamayacağı makine olmazdı. Olmamalıydı.

Kütahya, Demokrat Parti lideri Adnan Menderes'in milletvekili olduğu yerdı. O yıllarda vekiller iki yerden adaylığını koyabiliyordu. Menderes de hem Aydın'dan hem de Kütahya'dan adaydı. Bu nedenle de Demokrat Parti iktidarı Kütahya'ya özel bir önem veriyordu. Ali Bey, siyasetten uzak durmasına karşın oylarını Demokrat Parti'ye atıyordu.

Menderes döneminde Kütahya, sanayi ve yatırımlarla tanıştı. Önce Azot Fabrikası kuruldu. Ardından, elektriğe olan ihtiyacı dayanılmaz hale gelmiş Kütahyalılar için adeta can simidi olan Tunçbilek Santrali yapıldı. Ve sonra da çayın üzümle içildiği o yokluk günlerine nazire yaparcasına şeker fabrikası kuruldu. Bütün bu gelişmelere karşın Kütahya'da ekonomi ve ticaret bir türlü canlanamadı. 27 Mayıs sonrasında da giderek yerini durgunluğa bıraktı. Öylesine ki kurulan bu yeni fabrikalar ve tesisler bile ihtiyaçlarını Kütahya dışından getirir oldu.

Rıza da, nüfusu bile değişmeyen ve giderek emekliler için ideal bir şehredönüşen Kütahya'da işlerinin artık daha fazla büyüyemeyeceğini düşünmeye başladı. Daha da kötüsü, Eti Yapı'nın Azot Fabrikası'ndaki tesviye işleri bittiğinde, yani en önemli gelir kalemi sona erdiğinde torna atölyesinin daha da küçülebileceğini öngördü.

Bu kaygılarını gidip babasıyla paylaştı. Ali Bey oğlunun söylediklerine hak vermişti. “*Bir önerin var mı*” diye sordu. Vardı. Torna atölyesini tasfiye etmek ve o da babasıyla birlikte keresteciliğe başlamak istiyordu. Ali Bey hemen “*tamam*” dedi. Yarından itibaren işe başlayabilirdi. Torna atölyesini açmasının üzerinden iki yıl geçmişti ve 19 yaşındaki Rıza için yepyeni bir dönem başlıyordu. Torna tezgahı kerestehaneye taşındı. Sonra da satıldı.

Rıza Güral'ın tornacılık serüveni burada bitmedi. Mesleğin kazandırdığı birikim sonraki yıllarda ona “başmühendis” lakabını kazandıracak gelişmeleri de beraberinde getirecekti. Rıza Güral için tornacılık yaşam boyu sürecekti. Gündelik konuşma dilinde “tornadan çıkma” deyişi, bir standardı gösteren önemli bir deyim haline gelmişti. Gerçekten de Rıza Güral yaşamının sonraki evrelerinde birkaç farklı alanda bu kavramı hayata geçirdi. İş yapma prensiplerini yaşayanlar, onun ilke ve değerleriyle tanışanlar sonraki yıllarda mesleki formasyonlarını anlatırken “*Rıza Bey'in tornasından çıktık*” demeye başladılar.

Rıza Güral emek piyasasına bakışında da bir tornacı gibi karar verdi. “Ürün” hammadde olarak alınmalı ve tornada işlenmeliydi. Piyasalar tecrübe, deneyim, birikim gibi kavramlara öncelik verirken, Rıza Güral'a göre tecrübesizlik ama çalışkanlık, deneyimsizlik ama özveri, yeterli kavramlardı. Önemli kademelerdeki neredeyse bütün çalışanlarını onun deyimiyle “sıfır kilometre” almış, sonra kendisi biçimlendirmişti.

“Tornacılık Rıza Güral'a özgüveni de beraberinde getirdi” demiştik. Sadece 1,5 metrelik bir torna tezgahının gücü, kapasitesi ve etkin kullanımı halinde yapabileceklerini gördükten, tanıdıktan ve yaptıktan sonra ‘yapılamayacak makine yoktur’ diye düşünmeye başlamıştı. Bir iş adamı hayatının farklı evrelerinde yanlış kararlar, konjonktür ya da kriz vb. nedenlerle hatalar yapabilir. Rıza Güral da

hatalar yaptı ama “*en önemli hatanız neydi*” sorusunda yeniden 18 yaşına döndü. Bir su saati yapmayı çok istemiş, Türkiye’nin o fakru zaruret dönemlerinde bir ürünü kendi öz gücüyle yaratmak istemişti. Ailesinden gizli kalıplar yaptırmış, para harcamış ama bilgisinin yetmediği yerde “pes” etmişti. Yaşadığı en büyük düş kırıklığı sorulduğunda sadece gençlik hevesini hatırlaması önemli değil miydi?

Ama bu “hata” sonraki yıllarda Türkiye’nin az bildiği ama dünyada önemli çokuluslu şirketlerin dikkatle takip ettiği, kimi zaman merakla “bunu da mı yapabiliyorsunuz” dedirten bir Rıza Güral gerçeğini ortaya çıkaracaktı.

Kereste peşinde

Rıza Güral mesleğini değiştirmeye karar verdiğinde henüz 19 yaşındaydı. Ali Bey ona yol gösterebilir, telkinde bulunabilirdi. Aile içindeki otoritesi nedeniyle de dediklerini kabul ettirebilirdi. Ancak Ali Bey’in iş yapma mantığı oğullarının tercihlerine öncelikle saygı duyma üzerine kuruluydu. İş hayatı nasihatle yürümezdi. Bir tercih yapan, başka bir şeyden vazgeçmeyi göze alandı. Tercih ya kazandırır ya da kaybettirirdi. Çocukları da iş hayatlarındaki tecrübelerini ancak kimi zaman kaybederek öğreneceklerdi. Bu düşüncelerle oğlunun tercihi de saygı duymuş ve keresteciliği birlikte yapma fikrini benimsemişti.

Ali Bey 1961 yılında ortağı Mehmet Kesen’den ayrılmıştı. Demokrat Parti kökenli Mehmet Kesen askeri rejim günlerinde yaşadığı sıkıntılar nedeniyle iş hayatından çekilmeye karar vermişti.

Ali Bey artık müstakil çalışıyordu. Üvey oğlu Orhan’la birlikte sanayi bölgesinde 1000 m²’lik bir yerleri vardı. Gürallar’ın ilk kerestecilik işi orada başladı. Sonra işler iyi gidince bu defa 3000 m²’lik yeni bir yer edindi. Çalışanlarının sayısı 24 kişiye yükseldi.

Rıza'nın da katılması sonrasında Gürallar sonraki yıllarda işi daha da büyütecek, çalışan sayısı 120'ye çıkacak ve neredeyse 30 bin metreküplük bir imalat kapasitesiyle çalışan, Türkiye'nin en büyük kereste ticaretini gerçekleştireceklerdi. Öyle ki İskenderun Demir- Çelik fabrikalarından Giresun Kağıt Fabrikasına, Muğla Termik Santrali'nden otoyollarda viyadük inşaatına kadar pek çok büyük projenin kereste ihtiyacı Gürallar tarafından sağlanıyordu. Piyasadaki en büyük rakipleri Simav'daki Nurullah Koyuncu ve Isparta'daki Terakki Şirketi'ydi. Şirket Süleyman Demirel'in kardeşi Şevket Demirel'e aitti. Ispartalılar özellikle pazarlama ve devlet ihaleleri işinde daha bir cevvaldi.

Kütahya ormanlık bir bölgeydi. Ancak asıl avantajı batı Anadolu'nun neredeyse ortasında bulunmasıydı. İstanbul, Ankara ve İzmir'e hemen hemen aynı uzaklıkta sayılırdı. Hal böyle olunca da ulaşım açısından büyük bir avantaja sahipti. Ege ve Akdeniz sahillerinde tomruk ucuzdu ama talep azdı. Oysa Simav ve Kütahya'da çok büyük firmalar vardı ve en büyükleri de Ali Güral'inkiydi. Gürallar, tomruklarını Ege ve Akdeniz sahillerinden ucuz fiyatlara temin ediyor ve Kütahya'da kesip biçtikten sonra da piyasaya pazarlıyordu. Böylece coğrafi konum avantajı sayesinde kerestenin maliyetini, hem tomruğu daha ucuza alarak hem de ulaşım giderlerini yarıya indirerek düşürmüş oluyorlardı. Uygulanan yöntem basitti. Hangi bölgeye mal satılacaksa o bölgeden tomruk almaya özen gösteriyorlardı. Örneğin Yatağan Termik Santrali inşaatı için kereste siparişi alınmışsa, özellikle bu bölgedeki ihalelerden tomruk alınıyor, Yatağan'a işlenmiş kereste götüren kamyonlar, dönüşte de bu tomrukları Kütahya'ya taşıyor. Böylece kamyonların her iki yönde de yüklü olması sağlanarak ulaşım maliyeti yarı yarıya azaltılmış oluyordu. .

O yıllar, Türkiye'nin yüzde 8-9'larla büyüdüğü bir dönemdi, her şeyin fiyatı da hızla yükseliyordu.

Ali Güral kendisinden keresteciliğe girmek için tavsiye isteyenlere elinden gelen yardımı yapıyordu. Kimi zaman ucuz ikinci el makineler buluyor, kimi zaman da teminat mektubu imzalıyordu. evresi, ‘yeniler rakibin olacak, neden yardım ediyorsun’ diye sorduğunda, *“Kütahya’da keresteciler arttıa, inşaat sektörünün vazgeçilmez şehri olur ve inşaat yapacak herkes Kütahya’ya gelir.  biz kazanacaksak, ikisi de onlara damlasın. İnsanlar da işler de çevreleriyle büyür, gelişir. İnşaat sektörü geliştikçe, Kütahya da inşaat sektörünün uzantısı başka yatırımlarla değişir”* yanıtını veriyordu. Gerçekten de sonraki yıllarda Kütahya’da keresteciliğin yanı sıra gelişen bir başka sektör de inşaat sanayi için elzem olan kiremit fabrikaları olacaktı.

Ali Gral ve iki oğlu hiç durmadan hareket halindeydi. Ailenin asıl işi tomruk ihalesi takip etmektir. Nerede ihale açılırsa Grallardan mutlaka bir kişi oraya gider, ihaleye katılırdı.

Ali Güral’ın işleri bytebilmesindeki sır, öncelikle çok çalışmak, yaşadıklarından ders çıkararak doğru zamanda doğru kararı vermektir. Bir defasında Dinar’da yaşanan bir orman yangını sonrası açılan ihaleye girmiş ve kazanmıştı. Yanmış ormandaki artıkları kesip temizleyecek, orman depolarını yeniden kuracaktı; ama öngöremediği maliyetlerle karşılaştı. Zira ihale için çok yatırım yapması, kamyonlar satın alması gerekmişti. Dinar’a gidip uzun bir zaman orada yaşadı ve işleri yoluna koymaya çalıştı; ancak sonunda çok büyük bir zararla geri döndü. Ailesine hiç bir şey hissettirmedi. İşin ktş, hızla nakde ihtiyacı olduğu için yine kerestecilik dışı girişimlerde bulunmak zorunda kaldı. Bu amaçla girdiği Kütahya’daki bir kanalizasyon ihalesi ve Belediye Sineması’nın yanan çatısının tamiri gibi işlerden de zarar edince aldığı bu acı derslerin sonunda, ‘benim mesleğim keresteciliktir’ deyip keresteciliğe döndü.

Ali Güral o yıllarda yaşadığı sıkıntıyı, ancak işleri yoluna koyduktan

sonra çocuklarına anlattı. Bir işadamaı öncelikle en iyi bildiği işi yapmalıydı. Uzmanlarla çalışmak, yeni bir yatırım için öncelikle özkaynaklarına güvenmek gerekliydi. Çocuklarının, kendisinin yaşadığı bu acı dersten pay çıkarmalarını istemişti. Ali Güral'ın bu olay sonrası söylediklerini Rıza Güral hiç unutmadı. Babası, *“başımda bir büyük yoktu, ‘sana para kazandıran işini bırakıp niye gidiyorsun’ diyen olmadı. Daha çok para kazanacağım diye gittim, çok zararlar ettim”* demişti. Sonraki yıllarda çocuklarını böylesi hayali işlere hiç bulaştırmadı.

Rıza Güral tornahanesini bıraktığında hemen babasının işine dahil oldu. İlk önce imalat bölümünü dolaşıp, *“imalatın incelikleri nelerdir? artık ürünü en aza indirmek için ne yapmalı? testere nasıl bilenir?”* türü temel bilgileri edinmeye başladı. Sonra ustaları tanıdı. Makineler konusundaki bilgisi sayesinde kısa sürede imalat bölümündeki ustaların saygısını kazandı.

Sonra bir gün aniden babası *“sen ihalelere git”* deyiverdi. İş, ihalelere katılıp ucuz tomruk getirmektir. İlk zamanlar tomruğu almakta çekingen davranıyordu. *“Ya pahalıya alırsam”* kaygısı taşıyordu. İhalede döndüğünde Ali Bey'i karşısında bulurdu.

“Ne oldu oğlum tomruk aldın mı?”

“Baba pahalı gitti.”

“Sana ne! Pahalı hesabını bırak rakiplerin yapsın. Karşındaki adamın saban demiri mi var, o alıyor da sen niye alamıyorsun” diyerek çıkışırdı.

Sonra da bildiklerini oğluna tane tane anlatmaya başladı.

“İhaleye girdin mi iyi tomruk alacaksın. Parasına değil, kalitesine bakacaksın. Ucuz ama kötü tomruğu almayacaksın” derdi. Sonraki ihalelerde Rıza giderek pişti. Babasının verdiği nasihatlerle

bilgilenip deneyimler yaşadıkça artan bir kendine güvenle hareket etmeye başladı. Tomruğun iyisini, daha istif halindeyken anlayabilir olmuştı.

Bir daha da ihalelerden eli boş gelmedi. Kimi zaman 500- 700 m³ alırdı, kimi zaman 100-150 m³ iyi tomruk bulurdu; ama mutlaka eve tomrukla dönerdi. Gürallar'ın iş ve satış hızında stoklar çabuk eriyordu. İhaleler bu nedenle önemliydi. Kerestehane aç bir canavar gibiydi. Mutlaka sürekli olarak yeni ürün girmeli, kerestehane beslenmeliydi.

Rıza Güral'ın kereste işindeki asli görevi, ihaleler oluverdi. Bir başka görevi de İstanbul'a kereste pazarlamak ve tahsilatını yapmaktı. Abisi Orhan Kırççı üretimin başındaydı. Ali Güral için iş, bir yaşam biçimiydi. Evde oğullarıyla yaptığı sohbetin ana konusu da iş olurdu. Sonra birden *'hadi bu sohbeti kerestehanede yapalım'* deyiverirdi. Sohbet yarıda kesilir, pijamalar çıkarılır ve apar topar işyerine gidilirdi. Pazar günleri bütün keresteciler kapalı, ama Gürallar açık olurdu. Zira Pazar günleri de odun ve talaş satılırdı. Ali Güral o devasa iş yüküne karşın Pazar günleri satılan birkaç küfe odunu ve talaşı da önemserdi. *"Çocuklar, Allah bereket versin. Hem işimizi görüyoruz, hesap kitap bakıyoruz hem de para kazanıyoruz"* derdi. Aile erkeklerinin senede sadece iki tatil günü vardı. Kurban ve Ramazan bayramının birinci günleri! Bayramların diğer günlerinde yine işlerinin başında olurlardı.

Rıza Güral çocukluğunun efsane şehri İstanbul'a artık daha sık gidip gelmeye başlamıştı. Hem pazarlama yapıyor, mal teslim ediyor, hem de tahsilata çıkıyordu. Ali Güral, kurnaz bir baba ve hayatı tanıyan bir iş adamıydı. Rıza'nın İstanbul'a her gidişinde ona mutlaka *"Aman oğlum, akşamları bana bir telefon aç, yoksa çok merakta kalırım. Ne yaptın ne ettin şöyle bir değerlendirelim, ona göre hareket edelim"* derdi. Rıza da babasını 'merakta koymamak

için' telefona sarılırdı. Ancak 1960'lı yılların Türkiye'sinde 'telefona sarılır sarılmaz konuşmak' ne mümkündü! Telefon isteği santrale yazdırılır ve sırası gelen konuşurdu. Üç tip telefon sırasına girilirdi; santral memuruna normal, acele veya yıldırım çağrı isteği yazdırılabilirdi; ve tabii öncelik, daha pahalı ama hızlı olan 'yıldırım' isteklerdeydi.

Rıza da paradan tasarruf etmek için önce normal yazdırır, beklemeye başlardı. Saatler ilerledikçe sabrı azalır, telefon kaydını önce aceleye, sonra da yıldırıma çevirse de konuşma sırası ancak gece saat 11-12 gibi gelirdi. O saatten sonra da ertesi gün erken kalkmak zorunda olan Rıza'nın artık uyumaktan başka seçeneği kalmazdı. Böylece, İstanbul'un gece hayatını merak eden Rıza, şöyle felekten bir gece çalma hayalini, her seferinde bir sonraki İstanbul seyahatine ertelemek zorunda kalırdı. Telefon konuşması bittiğinde mecburen yatağa gider, uyurdu.

Ali Güral, o telefon konuşmasını işte tam da bunu sağlamak için talep ederdi zaten. Rıza gençti, toydu. Cebinde bol para vardı. Bu gencecik adam İstanbul'un gece ve safahat alemlerinde kaybolabilirdi. Bunları düşünen Ali Güral, her akşam telefonla konuşmaları gereğinin altını bu nedenle çizer, her şeyden habersiz Rıza'ya stres yaşatırdı. Rıza İstanbul seyahatlerinde Sirkeci'de esnaf otelleri olarak bilinen bölgedeki Tarlan Otel'de kalırdı. Sirkeci'de geceleyin hiçbir hareket olmadığı için de çorbacıda karnını doyurduktan sonra telefon yazdırmak için odasına çıkar, bütün geceyi telefon başında bekleyerek geçirdiği için de ertesi sabahki işlerini aksatmamak için görüşme sonrasında erkenden uyumuş olurdu..

Ailenin Anadol marka eski bir arabası vardı. İhalelere genellikle o arabayla gidilirdi. Kimi zaman da Kütahyalı diğer kereste tüccarlarıyla birlikte yola çıkılırdı. Böylece hem ulaşımdan tasarruf edilir, hem de yolda yarenlik yapılırdı. Böyle zamanlarda

Taksici Yaşar ayarlanır ve kilometre hesabı yaparak ödenen yol harcamalarına da ortak olunurdu.

Keresteci milleti eğlenmeyi severdi. Yollarda durulur, yenir içilir ve hesap paylaşıldı. Otellerdeki eğlenceler de tavla ve pişpirik partileriydi; çünkü 60'lı yılların Türkiye'sinde, Anadolu'da eğlenenin bir sınırı vardı. Ancak ihale sahasına girildiği andan itibaren komşuluk, hemşerilik biter, herkes kendi işine bakardı. Rıza Güral giderek, ihalelerde hem saygı ve hem de biraz çekingenlik yaratan bir isim haline gelmeye başladı. Rıza Güral, ihale sırasında sertti ve tuttuğunu koparırdı. Taktik olarak, önceden belirlediği tomrukları almak için ihale oranını yüksekte açar ve daha ilk aşamada diğer firmaların moralini bozardı.

Kimi zaman yol arkadaşlarıyla karşılıklı fiyat rekabetine girdiği de olurdu ama kural, hiç alınmamak ve ihale bittikten sonra dostluğu olgunlukla sürdürmektir. Dolayısıyla, bazen ihalede birbirlerine rakip olup fiyat yükseltmiş olmalarına karşın dönüştükten o kıyasıya rekabet edenler onlar değilmiş, piknikten dönüyorlarmışçasına gündelik yaşamdaki samimiyet yeniden kuruluverirdi. Kimse diğerine 'neden fiyat yükselttin' demezdi. İşin kuralı neyse o yaşanır, yaşanmalıdır.

İhale öncesi önemliydi. Keresteciler gidip istiflenmiş tomrukları incelerdi. Burada keresteci hem alacağı malı belirler, hem tomruk için kendince bir puanlama yapardı. Rıza Güral ihale sahasına girdiği andan itibaren mimiklerinden bütünüyle arınmış "poker face" dedikleri türden bir ifade takınırdı. Kimse neyi beğendiğini, neye kızdığını, neyden etkilendiğini anlamazdı. İstiflenen tomrukları incelerken her kerestecinin kendi meşrebine göre bir puanlama sistemi vardı. Örneğin sonraki yıllarda ihaleleri izleyecek olan küçük kardeşi İsmet Bey tomrukları 10 üzerinden bir not vererek değerlendirirdi. Rıza Güral'ın puanlama sistemi

ise bambaşkaydı. Çevresindekiler anlamasın diye adeta şifreler kullanırdı. Rıza Güral'ın şifreleme sisteminde sadece “sıfır” ve “bir” rakamları vardı. Ortaya bir sıfır yazar ve sonra o sıfırın sağına veya soluna eğik “bir” rakamları koyardı. Sıfırın solundaki eğik bir rakamı o tomruğun orta halli, iki tane bir rakamı ise berbat olduğunu anlatırdı. Sağdaki tek bir iyi; iki tane eğik bir ise satın alınması gerek, çok iyi anlamına gelirdi. Yani, Rıza Güral'ın ihale kağıdına bakıp kopya çekmek isteyen biri için sadece anlamsız rakamlar uçuşurdu havada.

Arkadaşı ve kerestecilik döneminden meslektaşı Yılmaz Delen'e göre Rıza Güral ihalelerde Kütahya'nın “prestijini kurtaran insan”dı. Zira ihalelerde Erzurumlular, Simavlılar, Ispartalılar ve Dursunbeyliler olurdu. Bu bölgelerin güçlü firmaları ihalelerde biraz hemşericilik de yaparlardı. İşte böyle aşamalarda Rıza Güral devreye girer, diğerleri onun varlığından çekinirdi. Rıza Güral, ihalelerde ihtiyacı olanı aldıktan sonra mutlaka çekilirdi. İhalelerde sadece amcasının oğlu Doğan Güral'ı kolladığı zamanlar olmuştu. Doğan henüz 15-16 yaşındaydı. Ailede yaşanan kayıplar sonrası çocuk yaşta evin reisi oluvermiş ve keresteciliğe erken başlamıştı. Ancak maliye 18 yaşını doldurmamış bu gencin vergi mükellefliliğini kabul etmediği için sorunlar yaşıyor ve bu da Ali Güral'ı kızdıırıyordu. Sonunda Doğan'ı kolundan tutup vergi dairesine götürmüş ve “aynı yaştaki Zeynep Değirmencioğlu (Ayşecik adıyla filmler çeviren 60'lı yılların çocuk yıldızı) vergi mükellefi olabiliyor da vergisini ödemek isteyen bu çocuk niye olamıyor” diyerek ortalığı ayağa kaldırmıştı. Rıza Güral, kuzeni Doğan bir tomruk beğendiğinde diğer katılımcıları önceden bilgilendirir ya da ihalede Doğan'la yarışan biri olursa haber yollardı. “O tomruk Doğan'ın”dı. Gerçekten de o yıllarda gücü zaten sadece bir parti mal alabilmeyeyeten Doğan o tomruğu alırdı.

Rıza Güral için ihale, bir iktidar ve güç gösterisi alanı değildi. Örneğin, Rıza Güral'ı tanımayan ve zarar edeceği Rıza Güral'a

göre aşikar olduğu halde daha yüksek fiyat veren alıcılarla rekabete girişmezdi. Önemli olan ihale almak değil, ihaleyi ekonomik tamamlamaktı. Para, daha mal alınırken kazanılırdı.

İhalelerde Rıza Güral'ı kızdıran tek şey, ihalenin raconuna uygun davranılmamasıydı. Bunu kim yaparsa yapsın affetmezdi. Örneğin, ihaleleri yöneten tellal üçüncü kez “satıyorum” dediğinde, diğer keresteciler artık fiyat yükseltmezdi. Son fiyatı vermiş olan keresteci de yerinden kalkar, kimsenin yükseltmeyeceğinden emin, komisyona parayı yatırmaya giderdi. İşte tam da o sırada bu raconu bilmeyen çiğ alıcılar ortaya çıkıp fiyatı yeniden yükselttiğinde, bütün keresteciler homurdanırdı. Bu saygısızlıktı. Herkes yeniden yerine oturur ve yükseltmeye devam ederdi. İşte böyle zamanlarda Rıza Güral'ın hiddeti devreye girebilirdi.

İhalelere yolculuk kimi zaman ihaleden daha çok konuşulurdu. Özellikle kışın yapılan yolculuklar riskliydi. Bir defasında Afyon'a yaklaştıkları sırada tipi bastırmış ve yol kapanmıştı. Kütahyalı keresteciler hep birlikte köy odasına sığınmıştı ama yol açıldığında artık çok geçti. İhale yerine, gerisin geri Kütahya'ya dönülmüştü. Rıza Güral'ın ihaleye yetişmek için kamyonlara otostop yaptığı ve kamyonun damperinde gittiği de olmuştu. Şoför mahallinde gittiğinde ise kendini bahtiyar hissederdi. Rıza Güral'ın yapmak zorunda kaldığı bu kamyon yolculuklarından birinde hiç unutamadığı, şimdiye kadar hep andığı bir kamyon şoförü ve ailesi var. Bir akşam bir kamyonu el etmiş; Banazlı Cemal, nam-ı diğer 'Kara Cemal' ile yol boyu sohbet ede ede Köyceğiz'e gelmişlerdi. Gece saat üçtü. Cemal, Rıza Bey'in bir otel bulduğundan emin olmadan evine dönmemekte ısrar edince, kamyonla otel otel dolaşmaya başladılar. Gece yarısı olduğu için pek çok otelin kapısı bile açılmıyordu. Sonunda şoför kararını verdi. Yol arkadaşını sokakta bırakacak değildi. Doğruca şoför Kara Cemal'in evine gidildi. Evde mükemmel bir yatak, sabah uyandıklarında da mükellef

bir kahvaltı hazırlanmıştı. Rıza Güral ayrılırken bedelini ödemek istedi. Şoför, ‘Tanrı misafirimizdiniz’ diyerek Rıza Bey’i kapıya kadar uğurladı. O kamyoncunun konukseverliğini Rıza Güral hiç unutmadı. Kara Cemal ve ailesi, 1960’lı yıllar Anadolusundaki bozulmamış değerlerin bir numunesiydi.

Bir defasında da ihaleye yüklü miktarda para götürülmüştü. Rıza Güral’ın yanında amcasının oğlu Doğan Güral vardı. Anadolu marka arabayla yapılan seyahatte Denizli Acıpayam’da geceleme kararı verdiler. Otel diye gittikleri yer bir felaketti. Odada üç yatak vardı ve otelci üçüncü kişi gelirse ona da aynı odayı vereceğini söylüyordu. Daha da kötüsü odanın kapısı kapanmıyordu. O gece yatakları kapının arkasına dayayarak uyumaya karar verdiler. Ancak gece vakti birileri gelip kapıyı kurcalamaya başladı. O gece sabaha kadar nöbet tutup gün ışı ışımaz oteli terk ettiler.

Evlilik sonrası bir gezisinde arabayla kaza yaptı. Osmaneli’ndeydi. Kimseye belli etmeden Kütahya’ya döndü. İhale beklemezdi. Yeni bir araba aldı ve yoluna devam etti. Eşinin onun gelmesini umduğu saatte ise telefon açıp, işinin çıktığını, gecikeceğini söyledi. Ailesi kaza yaptığını çok sonraları öğrendi.

Keresteciler arasında en sık söylenen sözlerden biri “keresteci para batırır”dı. Anadolu’nun birçok kentinden ama özellikle de İstanbul’dan büyük şirketler gelip mal alırlardı. Gürallar piyasanın en büyük oyuncularından biri olduğu için İstanbul piyasası Gürallar’dan çekinir, pek borç takmazdı. Ancak daha küçük keresteci esnaf, piyasanın insafına kalmıştı. Ödemeler gecikir, tahsilattan eli boş döndüğü çok olurdu.

Reşit Şahin İstanbul’da büyük inşaatları olan bir müteahhitti. Hızlı büyümüştü. Gürallar’dan yüklü mal alıyordu. Öylesine hızlı büyüyordu ki piyasa ona kereste yetiştiremiyor, Kütahya esnafı

bayram ediyordu. Bir gün Reşit Şahin'in iflas ettiği haberi geldi. Zaten ödemelerde de büyük aksamalar yaşanmıştı. Bu iflastan en çok Gürallar etkilendi. Alacaklarına karşılık hiçbir şey elde edememişlerdi. Davalar açıldı, avukatlara büyük paralar ödendi. Alacak öylesine fazlaydı ki Gürallar'ı bile sarsacak bir boyuttaydı. Ali Güral bir süre sonra "bırakalım bu işin peşini" dedi. Avukatlara ödenen para bile yüksek bir maliyete dönüşmüştü. Üstelik karşılık olarak elde edilebilecek bir varlık da gözüküyordu. Gürallar'ın yaşadığı en büyük kriz Reşit Şahin kriziydi. Kimse parasını alamadı ve o defter sadece "her güçlüyüm ve büyüyorum diyene inanma" dersi ile kapandı. Bu olaydan sonra Şükrü Özgüven, Rıza Güral'a "keresteciler para batırmasa, kerestecilerin yanına kimse varamaz" dedi. Bu işin doğasında para batırmak da vardı. Rıza Güral sonraki yıllarda Şükrü Özgüven'den borç aldığı o cümleyi sıkça kullandı.

Gürallar'ın geliştirdiği kerestecilik nedeniyle Kütahya, Türkiye'nin en büyük kereste ticaretinin yapıldığı bölge haline gelmişti. Onlarca kereste atölyesi ve ticarethanesi vardı. İnşaat sektörüne yılda 150-200 bin metre küp tomruk işleniyordu. Yüzlerce kişi bu işten ekmek yiyordu. Kütahya'dan her gün 50-70 kamyon Türkiye'nin dört bir yanına dağılıyordu.

Rıza Güral'ın bir başka görevi de tomruk kıyma makinelerinin tamiri ve bakımındı. Atölye sayısı 3'e çıkmış, piyasanın en iyi makinelerini önce Gürallar almaya başlamıştı. 1985-1986 yılına kadar Gürallar'ın kereste ticaretindeki tartışılmaz üstünlüğü devam etti. O yıllardan itibaren gerek hızlı büyümenin getirdiği farklı sektörlerdeki faaliyet hacmi, gerekse ailenin giderek sanayiciliğe kayması nedeniyle kereste ticaretinden çıkılmasına karar verildi. Belki Türkiye'nin en büyükleri arasında yer alan bir firma oluvermişlerdi ancak artık bambaşka alanlarda faaliyet göstermek, daha karlı ve verimli işlere zaman ayırmak istiyorlardı. Kaldı ki 1980'den itibaren dışa dönük serbest piyasa ekonomisine

geçen Türkiye, özellikle 'Özallı Yıllar'dan itibaren artık ithalatı serbest bıraktığı için piyasaya çok daha ucuz ve kaliteli ithal kereste girmeye başlamış, ihaleler o eski cazibesini yitirmişti. Kazanç giderek azalıyordu.

İşte bu tercihten itibaren Gürallar yavaş yavaş kereste ticaretinden çıkmaya başladı. Ve aslında ne ilginçtir ki Gürallar'la birlikte Kütahya da kereste ticaretindeki merkezi ve güçlü konumunu yitirmeye başladı. Başlangıçta keresteciler rahat bir nefes aldıklarını düşündü. Örneğin Cemal Özgüven fiyatların biraz daha düşmesi nedeniyle ihalelerde daha rahat tomruk almaya başladıklarını hatırlıyordu. Ancak zaman geçtikçe kereste piyasasında Kütahya'yı çekim merkezi haline getirenin, aslında Gürallar olduğu anlaşıldı. Örneğin, Kütahya'ya Gürallar için gelen bir müşteri, istediği keresteyi Gürallar'dan alamamışsa, Kütahya'daki diğer küçük kerestecilere yönelerek aradığını buluyor ya da Gürallar'a gelen yüklü bir siparişe stoklar yetmiyorsa, siparişi tamamlamak için devreye diğerleri girebiliyordu. İşte bütün bu avantajlar, Gürallar'ın bu piyasadan çekilmesiyle birer birer yitirmeye başladı ve Simav, Kütahya'nın önüne geçti.

Gürallar atölyelerini kapatmadı. Ancak faaliyetini sınırlandırdı. Artık iş hayatlarının merkezi kereste olmayacaktı. Öyle ki yıllar sonra Side ve Manavgat'ta turizm yatırımlarına başladıklarında keresteyi kendileri imal etmek yerine Kütahya kerestecilerinden almayı tercih ettiler. Kütahya esnafı için kazançlı bir alışverişti bu. Esnaf da onları utandırmadı; kerestenin en iyisini onlara verdi.

Hayatına doğan bir 'Yıldız'

Rıza henüz 19 yaşındayken, kardeşi İsmet'in ve amcaoğullarının ortak sünnet düğünü yapılacaktı. Ali Bey her şeyin mükemmel olmasını istiyordu. Sünnet şöleni Yoncalı kaplıcalarında yapılacaktı.

Bütün akraba-i taalukat davetliydi. Her şey hazırlanmış, kimin nerede kalacağı büyük bir titizlikle belirlenmişti. Bütün sülale toplanacak, bu kutlu günü birlikte yaşayacaktı. Davetliler arasında Rıza'nın genç yaşta vefat eden teyzesinin eşi de vardı. Enişte, -başkasıyla evlenmesine karşın- hala aileye yakındı. Sünnet düğününe, ikinci eşinden olan 16 yaşındaki kızı Yıldız'ı da alıp gelmişti. Yıldız ve babası, Ali Bey'in evinde ağırlanacaktı.

Rıza, Yıldız'ı ilk kez orada gördü. Adını duymuştu, aile içinde ondan bahsedilirdi ama tanışmamıştı. Sadece bakıştılar. Düğünde eğlenildi, müzikler çalındı, yemekler yendi. Rıza düğün boyunca uzaktan utangaç bakışlarla Yıldız'ı seyretti.

Düğünden sonra öyle hemen gitmek olmazdı. Konuklara birkaç gün daha kalmaları için ısrar edildi. Babası ve Yıldız “peki” dediler. Ailece bol bol gezildi. Hatta Yıldız ve Rıza'nın ailenin bütün çocuklarına bekçilik etmeleri kaydıyla Kemer Sineması'na da gidildi. Ama iki genç, çocukların haşarılığı yüzünden sinemaya birlikte gittiklerini bile anlayamadılar.

O gün Yıldız'ın üzerinde, beyaz zemin üzerine kendinden papatya deseni baskılı, belden büzgülü, kemerli, karpuz kollu bir elbise vardı. Rıza Gural o günkü Yıldız'ı hafızasına o haliyle kazıdı. (Aradan yıllar geçecek ve Rıza Bey, Yıldız'ın o ilk günkü giysilerini aynen tarif ederek çevresindekileri şaşırtacaktı. Rıza Bey'in o günkü giysileri Yıldız Hanım'a sorulduğunda ise Yıldız Hanım gülerek, ‘pantolonla gömlek’ yanıtını verecekti). Rıza, arkadaşından ödünç aldığı motosikletle Yıldız'ın karşısına çıkmıştı. Nasılsa Ali Bey işe gitmişti. “Seni gezdireyim mi” dedi. Yıldız gülümseyerek kabul etti. İkisi de motosiklette saçları uçuşarak, başbaşa minik bir geziye çıktılar. Mutluydular. Yıldız, Rıza'nın beline sarılmıştı. Sonra karşıdan birinin geldiğini gördüler. Aslında ikisinin de gözleri pek başkasını görecektir gibi değildi ama asıl önemlisi karşıdan gelen

onları görüvermişti. Yıldız'ın babası sadece “doğru eve” dedi. Kütahya gibi yerde böylesi bir gezi kabul edilir şey değildi. Hemen Konya'ya dönmek için hazırlıklara başlandı.

Rıza'nın canı çok sıkılmıştı. Ortada bir hata olmadığını düşünüyordu. Bir punduna getirip Yıldız ile başbaşa kaldı. Zaten çekingen bir mizacı vardı. Eli ayağı birbirine dolaşarak, “ben seninle evlenmek istiyorum” deyiverdi. Yıldız da heyecanlanmıştı. Cevap vermedi. Gülümsemekle yetindi. Yıldız ve babası gittikten sonra Rıza'ya bir haller oldu. Yemekten içmekten kesildi. Annesi bir şeylerin ters gittiğinin farkındaydı. Sonunda oğlunu bir kenara çekip derdini sordu. Annesine “ben Yıldız'la evlenmek istiyorum” dedi. Annesi için gelen düğün bayramdı. Zira bu hareketli ve neşeli genç kızdan onlar da pek memnun kalmışlar, hatta kendi aralarında ‘tam Rıza'ya göre’ diye konuşmuşlardı.

Ali Bey hemen Yıldız'ın babasına bir mektup yazdı. Rıza'nın içi içini yiyordu. Mektup masanın üzerinde duruyordu ama ne yazdığını okuyamıyordu, çünkü eski Türkçe/Osmanlıca yazılmıştı. Mektup adresine ulaştırıldı ve ailece gelecek yanıtı merakla beklemeye başladılar. Sonunda yanıt geldi. Ali Bey okudu ve masanın üzerine bıraktı. Rıza yine merakla mektupta yazılanları öğrenmeye çalıştı ama nafile! Bu mektup da Osmanlıca yazılmıştı. Utancından ne yanıt geldiğini sormaya da cesaret edemiyordu.

Yıldız'ın babası kaygılıydı. Annesi vefat ettiğinde kızı ilkokuldaydı. Annesiz yetişen bir kız olarak hayatı yeterince tanımıyor olabilirdi. Dahası, yaşı çok küçüktü. Böylesi büyük ve kalabalık bir konakta/ailede acaba ezilir miydi? İşleri çekip çevirebilir miydi?

Yazışmalar uzun sürdü ve nihayet bir mektupta “peki, gelin” yanıtı vardı. Dünyalar Rıza'nın olmuştu. Kız isteme ve nişan faslı atlanarak doğrudan nikah kılılacak, düğün yapılacaktı. Bütün

aile toplanıp Konya'ya gitti. Gerekli bütün hazırlıklar önceden yapılmıştı. Meram Bağları'nda sade bir düğün töreni oldu. Düğün öncesi Yıldız ile bir türlü başbaşa kalamamışlardı.

Nikahtan sonra Rıza ve Yıldız Bursa'ya balayına gittiler. Yıldız Otel'de kaldılar. Konya'dan Bursa'ya seyahati ailenin yeni aldığı Cadillac marka afili bir arabayla yaptılar. Rıza'nın Bursa'da yaşayan amcası Ahmet Güral da arabada onlarla birlikteydi. Oğlan tarafı düğünde sık sık Yıldız'a "bak senin için araba bile satın aldık" diyerek takılmıştı. Rıza Bursa'yı çıraklık günlerinden tanıyordu, Yıldız'ı bol bol gezdirdi Bursa'da. Yıldız'ın sık sık 'ayıp olur' diyerek amcalarına gitmelerini istemesi üzerine, balayından çok aile ziyareti ile geçen bir hafta oldu..

Yeni evlileri Bursa'dan almaya kalabalık bir 'heyet' geldi. Rıza Bey'in abisi Orhan, eşi, çocukları, arkadaşı, derken konvoyu Rıza Güral'ın kızkardeşi Sevim de katıldı. Sevim, 'Yıldız abla'sını çok sevmişti. Bursa'ya vardıklarında Yıldız ablası ile birlikte uyumak istediğini söyledi, onu çok özlemişti. Balayı çökmüştü! Yıldız ve Sevim aynı odada uyudu, Rıza'ya başka bir oda tutuldu. Sonra hep birlikte Kütahya'ya konağa dönüldü.

Konakta yaşam

Ev Kütahya'nın tarihi eski konaklarından biriydi. 100-110 yıllık geçmişiydi. Annesi Hediye Hanım'ın babasından kalma haşmetli bir yapıydı. Üç katlı konağa minik bir avludan giriliyordu. Ahşap merdivenler büyük bir salona çıkıyor, odalar da salona açılıyordu.

Güral ailesi hep birlikte bu evi paylaşıyordu. 'Paylaşıyordu' sözcüğünün belki de yetmediği bir süreçti. Zira Ali Bey ve Hediye Hanım'la birlikte beş çocuğu, gelinleri ve torunlarıyla devasa bir aile, yıllarca hep birlikte oturdu. Ali Bey ve Hediye Hanım, çocukları

evlendikten sonra da neredeyse çeyrek asırdan fazla aynı evi, aynı ortamı çocuklarıyla paylaştı. Konaktaki yaşam ta 2000 yılında dağıldı.

Bugün için kimilerine ‘acaip’ gelebilecek bu birlikte yaşama hali, o günlerde doğal karşılanırdı. Çocuklar evlenir, gelinler de aileye katılırdı. Her gelen gelin için bir oda açılırdı. Evli çiftler için hayat o odada yaşanırdı. Gerisi kolektif bir aile yaşamıydı.

Böyle olmasını en çok Ali Bey istemişti. Çocuklarıyla birlikte yaşamak en büyük hayaliydi. Ölümünden önce 70 yaşına geldiğinde bile *“benim babam ve ailem olmadı. Onca iş yaptım ama bir kez olsun babam gelse, sırtımı şöyle bir okşasa, doğru ya da yanlış yaptığımı söylese..hayatım boyunca en çok bu eksikliği hissettim”* derdi. Bir babaydı. Kendi babası olmadığı için önünde bir rol modeli de olmamıştı. Çocuklarına nasıl davranacağını, nasıl büyüteceğini ve hayatı nasıl öğreteceğini bütünüyle sezgilerine dayanarak öğrenmişti.

Otoritesini ‘ben onlara acısam bile hayat acımaz’ felsefesi üzerine kurmuştu. O nedenle de hem çocuklarına karşı otoriterdi, hem de aile kurumunun varlığını sürdürmesi için dikkatli ve özveriliydi.

Hediye Hanım da tutkuyla çocukları, gelinleri ve torunlarıyla birlikte yaşama yanlısıydı. Nitekim Ali Bey vefat ettikten sonra bile sadece ‘Hediye Hanım üzüldü’ düşüncesi nedeniyle kimse evden ayrılmadı. 1975-1976’da aile kalabalıklaştığı, yeni gelinler ve torunlar geldiği için, tam gelinler “acaba” derken bu sefer de evin avlusundaki boşluğa üç katlı bir ek bina yapıldı. Oğullar eşleriyle bu evlere taşındı. Ancak bu evin her katı yine konağa bağlanmıştı. Akşamları beraber yenip içilir, uyumaya bu ektaki dairelere gidilirdi. Ali Güral da kimi zaman canı kimi istiyorsa çay içmeye giderdi. Bu evlerin konağa bağlantı kapılarını kilitlemek ayıp sayılırdı. Kimse kapısını kilitlemezdi.

Evli çiftlerin konak içinde odalarda yaşadıkları –yani ek binanın yapılmadığı- dönemde Rıza Güral işten geldiğinde odasına çıkıp ‘karnım acıktı’ dediğinde, Yıldız Hanım üç kat aşağı iner, yemekleri alıp yukarı servis yapardı. Kütahya’da ilk televizyon ve ilk buzdolabı Gürallar’ın evine gelmişti ancak odalara buzdolabı istenmesi hiç kimsenin aklından bile geçmemişti. Geçemezdi. Böylesi bir öneri ayrı ev anlamına gelirdi. Yani aile bireyleri düşünse bile çekinir söyleyemezdi.

Gelinler kendi evleri olsun, kendi yaşamlarını kursunlar istemez miydi? Tabii ki isterlerdi. Kimi zaman Ali Bey’in arsa aldığını ya da ev yaptıracığını duyar, umutlanırlardı. Acaba kendilerine ait bir evleri mi olacaktı? Ancak konağın yanına yapılan ek binadan sonra umutlar azaldı. Gürallar’a katılan her aile bireyi kısa sürede o yaşam tarzına uyum sağlar ve bir parçası haline gelirdi. Ali Bey ve Hediye Hanım için gelinler, çocuklarından önce gelirdi. Gelinlerine karşı hoşgörölü, sevecen, bonkör ve koruyucu konumdaydılar.

Evde otoriteyi Ali Bey temsil ederdi. Son söz onundu. Bu, eşler arasında bir sorun varsa da böyleydi. Genç evlilerden Rıza ve Yıldız arasında ilk günlerde bir iletişim sorunu yaşandı. Birbirini henüz hiç tanımayan ve sadece 19 ve 16 yaşındaki iki gencin yepyeni bir yaşama uyum sorunuydu bu. O ilk tartışmayı Yıldız Hanım unutmamıştı. Nasıl tatlıya bağladıklarını da şöyle anlatıyordu:

“Evde kayınvalidem olduğu için büyük olarak onun sözü geçerliydi. Biz nihayet çocuğuz. O zaman bir yan komşumuz vardı. Ben gencim, biraz da çocuksu. Onun bir müsamere bileti varmış, o zaman müsamereler oluyordu. Bana da bilet almış. Kayınvalideme dedi ki ‘Yıldız Hanım’ı da götürebilir miyim, ona da bilet aldım’ dedi. Kayınvalidem de ‘tabii’ dedi. Ben biraz çekiniyordum. Hediye Hanım’a ‘Rıza’yı bir arayıp sorayım’ dedim. ‘Amaan, neyi soracaksın, sorma’ dedi. Ama ben yine de sordum. Dedim ki: ‘Ayşe Abla bilet almış müsamereye, gideyim mi?’ Suratını astı. ‘Hayır gitme’ dedi. Şimdi kayınvalidem

'git' dedi. O 'gitme' dedi. Kayınvalidem de baskı yaptı. 'O karışamaz, ne karışıyor? Git sen, hem Ayşe Abla da gücenir' dedi. Ben de gittim. O gün akşam da Sevim'in ilkokulda gösterisi var. Sandıktan onun için milli kıyafetler çıkardığımız sırada o komşumuz geldi. O arada Rıza Bey bizim yanıımızdaydı. Ayşe Abla gittiğimiz müsamereyi hatırlatıp 'Yıldız, bugün müsamerede tabancalar atılınca ne kadar korktun' dedi. O an yerin dibine girdim. Tabii Rıza Bey bana bir bakış fırlattı ve fevri bir davranışla kapıyı sertçe örttü, çıktı gitti. Bana kızdı. Rahmetli kayınvalidem hemen kayınpederimin yanına indi. Demiş ki 'kızı ben yolladım. Sakın geline bir şey demesin.' Ben ise korku değil ama utancımından şimdi ne yapacağım, ne edeceğim diye bunun ezikliğini yaşıyorum. Sonra odamıza girdik. Baktım Rıza sakınleşmiş. 'Hanım mantar tabancalarından mı korktun sahi' dedi. Gülüştük. Ama ben o ana kadar çok tedirgindim. Yeniyiz. Acaba ne diyecek? Her zaman mı yalan söylediğimi düşünecek, bir sürü soru işaretleri tabii. Sonra anlaşıldı ki kayınpederim Rıza'yı kenara çekmiş 'sen karışamazsın. Büyük olarak ben varım' demiş. Ertesi günü bu konuyu konuşmak istedim. 'Rıza Bey bak, dünkü durum hoş bir şey değildi. Ben ya annemi ve babamı bir kenara bırakacağım seninle beraber yürüyeceğim ya da sen söz olarak kenarda kalacaksın, ben büyüklerle yürüyeceğim. Karar ver, ona göre davranayım' dedim. Ondan sonra asla bir daha bana karışmadı."

Bir defasında da babasının yanında Yıldız Hanım'la tartıştığı sırada gelininin üzüldüğünü gören Ali Bey ters bir bakışla Rıza Güral'a sadece "şimdi bir şey olduğunu mu sanıyorsun" demesiyle oğlunun süngüsünü düşürmüştü. Hediye Hanım'ın ilk eşinden olan oğlu Orhan Kırçı, Rıza Güral'dan 12 yaş büyüktü. Ali Bey'le uzun süre çalıştıktan ve birlikte oturduktan sonra kendi evini ve işini kurmuştu. Ali Bey oğlunun bu isteğine karşı çıkmamış, kalabalıklaşan konaktan ayrılacağını kabullenerek, ona ev almıştı.

Yıldız evin ikinci geliniydi. Hem ilk gelin Fatma Kırçı hem de ikinci gelin Yıldız Güral'ın anılarında yer eden şey akşam yemekleriydi.

Sofra işten gelen ve alabildiğine a olan beş kardeş ve Ali Bey ile zaten dolardı. Henüz İsmet ve Nafi genç, Sevim ocuktu. Toplamda sadece (!) 11 kişiydiler. Henüz torunlar yoktu. Önceleri sofra yere kurulurdu. Sofra, büyükçe bir siniydi. Sonra gelinler yemek servisi ve hizmetine başlardı. Ne zaman ki herkes doyup kalkar, gelinler o zaman sofraya otururdu. Ancak onlar oturduklarında, sofrada ana yemek veya canlarının çektiği asıl şey bitmiş olabiliirdi kimi zaman. Ali Bey böyleli zamanlarda gelinlerinin yaşadığı hayal kırıklığını fark eder, onları teselli etmeye çalışırdı. “Kızım bu evde a kalmazsınız, şimdi yapın bir şey yiyiverin ama bundan sonra pişirdiklerinizin kendi yiyeceğiniz kadar bir bölümünü sofraya çıkarmayın, önceden ayırın” diyerek onlara moral ve öğüt verirdi. Ali Bey’e göre ‘yavaş yiyenin işi de yavaş olur’du. Bu düştur ile büyüyen çocuklar hızla masayı silip süpürüyorlardı.

Sonraları Hediye Hanım kritik menülerde bu ‘yemek yağmasına’ bir çözüm buldu. Herkes masadaki yerini aldığında ‘marş marş’ komutu veriyor ve yemeklere saldırı ancak bu komutla ve hep birlikte başlıyordu. Bir defasında eve yenedünya alınmıştı. Bu meyve Kütahya’ya ilk kez gelmişti ve gelin Fatma Kırçı da adını duyduğu bu meyveden tatmayı çok istiyordu. Ancak ‘marş marş’ komutuyla birlikte eli havada kaldı, çünkü o elini uzatıncaya kadar tabakta bir tane bile yenedünya kalmamıştı. Ali Bey ve Hediye Hanım birer tane buluşturup gelinlerinin nefisini köreltmesini sağladı.

Rıza Güral, kardeşleri Nafi Bey’den 4, İsmet Bey’den ise 9 yaş büyüktü. Sevim Hanım hem tek kız olduğu hem de evin en küçüğü olduğu için ayrıcalıklıydı. İstekleri hemen yerine getirilir, evin bu biricik kızının dilekleri emir kabul edilirdi.

Rıza Güral kardeşlerinin okul yaşamı ile yakından ilgilenirdi. İsmet Güral ona kerrat cetveli ezberletenin abisi olduğunu söyleyecekti.

Abisi, ezberlenecek olan bölümü işaretler, “ben işten dönünce soracağım” derdi. İsmet Güral o günleri, gülümseyerek ve “sıkıysa ezberleme” diyerek anacaktı. Sonraki yıllarda ise kardeşinin bisiklete binmesi ve araba kullanmasını da yine o’öğretecek, hatta üniversitenin dört yılda bitmesi için kardeşini sıkça ziyaret edip, derslerindeki başarısını takip edecekti.

Nafi Bey ve İsmet Bey liseyi dışarıda okudu. Ama her yaz Ali Güral’ın yanında hemen işe koyuluyorlardı. Bu gelenek sonraki yıllarda torunlarla devam etti. Rıza Güral’ın torunları her yaz farklı bölümlerde staj yaparak iş dünyasına hazır hale getirilmeye çalışılıyor.

Nafi Güral çalışma yaşamına 1964’te atıldı. Eskişehir’deki ticaret lisesinden sonra, Kütahya’da sanat okuluna devam etti ve okul bitince de doğruca Ali Güral’ın yanında işe başladı. O günlerde kerestehanede sadece 4 çalışan vardı. O da ihtisasını kereste ihalelerinde yaptı.

Ailedeki en iyi eğitim, İsmet Güral’a verildi. Henüz 12 yaşında yatılı okula verildiği için Hediye Hanım’ın en çok hasret çektiği çocuğu oldu. O nedenle de konaktaki yeri ayırdı. Ne zaman okuldan gelse en iyi yemekler ona yapılır, giysileri pırıl pırıl ütülenerek okula gönderilirdi. Çok sevdiği patates kızartmalarını yapmak Yıldız yengesinin işiydi. İsmet Güral sonraki yıllarda tahsilini İngiltere’de tamamladı. Rıza Güral, keresteciliğin çok hareketli ve güvene dayalı bir iş olduğunu hatırlatarak, “Nafi’nin gelmesiyle babamın da eleman sorunu kalmamıştı. Eğitime her zaman saygısı vardı. İki kardeş elele verince İsmet’in eğitimine devam etmesinden daha doğal bir şey yoktu” diyecekti.

Konakta görev bölüşümü Hediye Hanım’ındı. Gelinler kalabalıklaştıkça işten elini çekmişti. Evin kaba temizliğini çalışanlar yapardı. Ailenin özel alanı ise gelinlere emanetti. Kimin o gün yemek yapacağına, kimin ortalığı süpüreceğine de Hediye

Hanım karar verirdi. “İşi çabuk bitirin, sizi gezmeye götüreceğim” dediğinde akan sular dururdu. Yıllarca bir arada oturan, her şeyi paylaşan gelinleriyle bir kere bile sorun yaşamadı. Gelinler de birbirleriyle iyi geçindi. “Ablalık” önemli bir hiyerarşiydi. Kimse “ablalık” müessesesine halel getirmedi. Uyumlu, karşılıklı saygıya dayalı dingin bir hayattı.

Hediye Hanım aile içi diplomasiyi büyük bir başarıyla idare etti. Gelinlerini oğullarına karşı korudu. Ali Bey’i, haberi olması ve çözmesi gereken sorunlar dışında ev halinden uzak tutardı. Adeta bir maestro gibi evi idare eder, ama çalışmayı da pek sevmezdi. O ağa kızıydı. Öyle doğmuş, öyle görmüştü. Evin en küçük ayrıntılarına kadar her şeyine vakıftı. Eksik olanı tamamlar, bozuk olanı yaptırır; evlatları, gelinleri ve torunlarının sevdiklerini bilir ve temin ederdi. Örneğin bir geline bir şey alınması gerekiyorsa, diğerlerine de alırdı. Böylece kimsenin kimsede gözü kalmayacağına inanırdı.

Aslında Ali Bey’in anti teziydi. Ali Bey ne giyeceğini, ne yiyeceğini, hangi işi kovalayacağını, kiminle konuşacağını; yani gündelik hayatına ilişkin bütün ayrıntıları önceden planlar ve yaşardı. Hediye Hanım ise tam tersi, günlük yaşardı; tasasız bir hayat tarzına sahipti. Evdeki dengeyi belki de bu iki kişilik arasındaki fark kuruyordu. Ancak kimi zaman Hediye Hanım’ın rahatlığı Ali Bey’e dert olurdu.

Bir gün Yoncalı’ya gidilecekti. Ali Bey evden çıkıp direksiyona geçti ve Hediye Hanım’ı beklemeye başladı. Torunu Esin de dedesiyle çıkmıştı. Ancak Hediye Hanım bir türlü evden çıkmıyordu. Esin ‘*Git babaanneni çağır*’ uyarısını yerine getirdi. Hediye Hanım ‘*geliyorum, söyle sabırsızlanmayın*’ dedi. Ama Hediye Hanım aradan neredeyse bir saat geçtiğinde hala gelmemişti. Ali Bey, Esin’e arabaya binmesi için ısrar ediyor, Esin de binmiyordu. Çünkü dedesini tanıyordu; Esin binerse arabayı gazladığı gibi Hediye

Hanım'ı orada bırakacak ve gidecekti. Nihayet Hediye Hanım kapıda görüldü. Ali Bey kızgınlıkla “*nerede kaldın*” dediğinde, cevap yalın ama Ali Bey'i daha da çileden çıkaracak mahiyetteydi. “*Çoraplarımı arıyordum.*”

Hediye Hanım en çok gezmeyi severdi. Torunu Esin Güral, konu gezme olduğunda onu en çok şöyle resmederdi:

“Babaannem seyahatlerden bir iki gün önce dolabın önünde oturmaya başlardı. Oturur ve uzun uzun öylece bakardı. Ben tabii niye günlerce baktığını anlamıyordum. Oysa şimdi anlayabiliyorum, çünkü benzer bir şey bende de oluştu. Bavuluna ne alacağına karar veremiyor! Eşyalarına bakıp kafasında planlamaya çalışıyor ama galiba o kadar uzun süre ayakta dikilerek yorulduğu için oturuyor ve dolabına bakmaya öyle devam ediyor. İki gün önce eşyaları çıkmaya başlar, bavuluna yerleştirir; koyar. Sonra gene karar değiştirir, başka şey koyar. Onun için çok önemli bir konuydu. Gezmeyi çok seviyor. Gün içinde zaten arkadaş ziyaretleri var ama onun dışında bir günlük de olsa şehirlerarası yolculuklar gibisi yok. Babaannem her zaman hazırdır ve her zaman davet bekler.”

Eğer bir davet yoksa da gelinlerine işleri öğle vaktine kadar bitirmelerini söyler, müjdeyi verirdi. Öğleden sonra gezmeye gideceklerdi. Gelinler de işlerini hemen bitirir, kayınvalideleriyle gezmek için hazır olurdu. Ama yemekler önceden hazırlanır, eve geldiklerinde erkekler yemek için bekletilmezdi.

Yemek deyince Rıza Güral'ın hamur işi tutkusundan bahsetmemek olmaz. Rıza Güral'ın küçük yaşlardan itibaren en çok sevdiği yemek, hamur işleriydi. O seviyor diye Konakta gözleme ve börek eksik olmazdı. Rıza kahvaltı sofrasına oturduğunda en az üç gözleme, kavun ve peynir yemeden kalkmazdı. Bir defasında börek pişirilirken evde ışıklar sönmüştü. Işıklar yeniden yandığında

börek tepsisinin yarısının boş olduğunu gördüler. Rıza bir yolunu bulmuş ve o karanlıkta kokunun onu çektiği yere gitmişti.

Ali Bey çocukların her sabah saat 7 ile 7.30 arasında evi terk etmelerini ve işe gitmelerini isterdi. İşe geç kalan cesaret edip kahvaltıya inemez, Ali Bey nerede olduklarını sorduğunda da Hediye Hanım ‘çoktaaan işe gittiler’ derdi. Artık Ali Bey’den önce işe varmak geç kalanın maharetine kalmıştı.

Rıza Güral sık sık ihalelere giderdi. Bir ihaleden daha yeni dönmüşken, ertesi sabah yenisinden gideceği haberini verdiğinde Yıldız Hanım üzüldü. Henüz yeni evlilerdi, birbirlerini özlüyorlardı. Oysa Ali Bey seyahate gittiğinde evin gelinlerini de beraberinde götürürdü. Ford arabanın önüne Hediye Hanım kurulur, arkada iki gelin –henüz Nafi Bey ve İsmet Bey evlenmemişti- ve çocuklar sıkışır, Ali Bey iş seyahatine maaile çıkardı.

Sonraki yıllarda Ali Bey’in teşviki ile Rıza Güral’ın ihale ve tahsilat gezilerine Yıldız Hanım da ve sonraları çocuklar doğunca Erol ve Esin de katılmaya başladı. Aslında bir iş adamı için garip bir durumdu. Arabada çoluk çocukla, mal satılacak ya da para tahsil edilecek firmanın önüne gidilir, Rıza Bey arabadan inip işlerini hallederken, Yıldız Hanım ve çocuklar arabada ya da dışarıda beklerdi. Kimi zaman eğer çevrede deniz varsa, Rıza Bey Yıldız Hanım ve çocukları sahile bırakır, işlerini halledince de döner alırdı. Tabii tahsilatta bir sorun yaşanmışsa Rıza Bey öfkeli olur, çocuklar da durup dururken babalarının neye sinirlendiğini anlamaya çalışırdı. Zira onlar için bu bir iş seyahati değil, keyifli bir geziydi.

Konak hayatı çocuklar için de çok zevkliydi. Bütün çocuklar bir arada büyüyordu. Eğlence ve oyuna sınırlama getirilmezdi. O günleri anımsayan ikinci kuşak Gürallar’dan hiçbiri kendilerine kızılmadığını, hoşgörüle bakıldığını, çok eğlendiklerini ve mutlu

bir çocukluk geçirdiklerini anımsıyordu. Topları camı kırdığında büyükler sadece topu onlara iade eder, tamirata başlardı. Düşüp bir yerlerini kırdıklarında ya da yaralandıklarında hesap sorulmaz sadece bir an önce tedavileri yapılırdı. Bir defasında Esin ve Erkan yeni yapılan ek binanın birinci katından kumlara atlayayım derken, ayaklarını kesmişti. Kimse de ‘birinci kattan atlanılır mı’ dememiş, sadece doktora götürmekle yetinilmişti. Konakta kural, çocuklara kızılmamasıydı. Bunun istisnası, Ali Güral’ın kalp krizi geçirmesi ertesinde olmuştu. O günlerde aile kaygıyla Ali Bey’in başında beklerken, çocukların gürültüsünü Rıza Bey’in füze gibi uçup yanı başlarındaki duvara çarparak yerini bulan terliği durdurmuştu.

Konakta erkeklerin akşam buluşmalarının konusu, neredeyse sadece iş olurdu. Esin Güral o iş konuşmalarındaki proje tasarımları anında bulunan çözümü sonraki yıllarda hiç unutmadı.

“Babalar, amcalar akşamları gelirler, hep iş konuşurlardı. Bugün bile hiç aklımdan silinmez. Şimdi ben de iş hayatındayım. Bir proje görünce gözümün önüne hemen o resim gelir: Konakta bütün erkeklerin aynı siyah atkılı terlikleri vardı. İş konuşulurken birdenbire terlikleri çıkarıp ‘makinelere böyle yerleştirelim’ diye dizmeye başlarlar, sonra bunu beğenmezler, bu defa terlikler yer değiştirir, onu da beğenmezler; bu kez terliklerle layout yaparlar. Ben de o günkü halimle bunu çok eğlenceli bir oyun olarak görürdüm. Girişimci bir ailedeydik. Oyunumuz da projeydi. Büyüklerimin bütün hayatı işti, şimdi onu çok daha net anlayabiliyorum.”

Nafi Güral sonraki aşamada projelerin kareli kağıtlara çizildiğini ve hemen hiç hata yapmadan kareli kağıda çizilen tasarımın fabrika ortamında bu defa kireçlerle işaretlendiğini hatırlıyordu.

Konakta alışverişleri Hediye Hanım yapardı. Gelinler için alışverişte hiçbir kısıtlama konmazdı. Gelinlerinin bütün ihtiyaçlarını o alırdı.

Gelinler iktidarın kimde olduğunu anladıkları için bir ihtiyaçları olduğunda eşlerinden önce kayınpederlerinden isterlerdi. Kılık kıyafet aldıklarında da önce babalarına gösterirlerdi. Ali Bey de “*kızım pek yakışmış, keşke bir başka rengini de alsaydın*” diyerek onları cesaretlendirirdi. Hediye Hanım’a sık sık ‘Allah oğullarıma değil, gelinlerime para harcamayı nasip etsin. Onlar erkek, erkek adamın ne yapacağı belli olmaz. Kumarda, eğlencede, alemde harcayacaklarına gelinlerim, torunlarım harcasın’ derdi.

Son döneminde neredeyse 20 kişinin birlikte yaşadığı konak hayatında amcalar ile babalar kimi zaman yer değiştirirdi. Nafi ve Gülsüm Güral’ın küçükkızları bayıldığında ilk yetişen Rıza Güral’dı. Esin ayağını kestiğinde de onu hastaneye amcası yetiştirmişti. Ancak kimi zaman iletişim trafiğinde kargaşa yaşandığı da olurdu.

Gülsüm Güral üçüncü çocuğuna hamileydi. Eşi Nafi Bey İstanbul’a tahsilata gitmişti. Doğum gerçekleştiğinde aileyi büyük bir sürpriz bekliyordu. 1976 yılıydı ve henüz ultrason olmadığı için ikiz doğumu ancak doğum sonrasında öğrendiler. Ancak ikizlerden erkek olanı doğumdan üç saat sonra vefat etti. Aradan 4 gün geçmiş Nafi Bey hala doğumdan haberdar olamamıştı. Ali Bey, Nafi öğrenirse İstanbul’daki işlerin yarım kalabileceğini düşünüyordu. Nasıl olsa gelinin başında o vardı. Aradan bir hafta geçince, sonunda Rıza Bey dayanamadı ve kardeşini aradı, kızının doğduğu müjdesini verdi. Nafi Güral apartopar Kütahya’ya döndü. Sevinçliydi. Ancak hastanede kimisi ‘güle güle büyüt’ derken kimisi de baş sağlığı diliyordu. Nafi Güral bir anlam verememişti. Sonunda odaya girdiğinde tam bir haftadır eşini bekleyen Gülsüm Hanım onu ağlayarak karşıladı. “*Kızımız oldu ama oğlumuz öldü*” dedi. Nafi Bey sapsarı olmuştu. Yere çöktü. Zira 7 yaşlarında bir oğulları vardı ve ona bir şey olduğunu düşünmüştü. Sonunda ikiz haberi doğru biçimde Nafi Bey’e aktarıldı. Rahat bir nefes alındı ve ölen evlat için ailece gidilip dua okundu.

Konak hayatı 2000 yılında Hediye Hanım'ın da vefatıyla sona erdi. Böylesi bir ayrışmanın yaşanacağını öngören Rıza Güral 21. Yüzyılda ve sahip olunan refah düzeyinde Ali Güralvari bir çözüm bulmuştu.

Aile içinde sık sık Kütahya'daki hava kirliliğinden yakınılırdı. Havası ve doğası çok güzel olan Ağaçoğ'üden geniş bir arazi alındı. Araziye geleneksel Kütahya evleri mimarisinde tam 15 villa inşa edildi. Böylece dört kardeşin ve onların bütün çocuklarının evleri hazır edilmiş oluyordu. Bu araziye hiçbir yabancı alınmayacak ve konak yaşamı burada devam ettirilecekti. İsteyen evinin kapısını kapayacak, ama aile ortak yaşama alanlarında yine birlikte yaşamını sürdürecekti.

Ancak bu dönemde yaşanan kırgınlıklar ve üçüncü kuşağın İstanbul'da yaşama kararı nedeniyle bugün 15 binanın sadece 4'ünde fiili yaşam sürüyor -11'i boş kaldı. Aslında ailenin diğer fertleri konakta yaşanan o benzersiz aile ilişkilerine duydukları özlemi hep dile getirdi. İstanbul'da yaşayanlar bile konu açıldığında, bir gün o konaklara döneceklerini söyledi. Acaba ailenin yeniden bir arada tutulmasını sağlayacak bir düş ve o boş konaklar, Rıza Güral'ı hüzünlendiriyor muydu? Yanıtı tevekkülle ilgiliydi:

“Hayatı olduğu gibi kabul etmek lazım. Eğer hayatı olduğu gibi kabul etmezseniz yaşamınız zorlaşır, kabul ederseniz de rahat bir hayatınız olur. Değiştirebileceğiniz bir şey yok. Çocukları tekrar buraya getirme şansım yok. Keşke tatsızlıklar yaşamasaydım. Hayatı kabul etmediğiniz takdirde çok üzüntülü yaşarsınız. Ben hayatı olduğu gibi kabul ederim.”

Para değil, önce güven

Ali Gral ve oğulları iyi para kazanıyordu. Hepsi aynı konakta yaşasa da hepsinin ailesi ve çocukları vardı. Ancak yle bir harcama düzeni vardı ki bugün ancak hayret ve belki de gıpta ile karşılanabilir. Güral ailesinde hiç kimsenin kendisine ait bir hesabı ve geliri yoktu. Para ortak kazanılır ve ortak harcanırdı. Ali Güral işe başlayan evlatlarına maaş vermeyi peşinen reddetmişti. “Size maaş verirsem, ihtiyaç duyduğunuz para maaşınızdan fazla olur, hırsız olursunuz” derdi. Maaşı yetmeyen, harcaması fazla olan da kasadan maaşından fazlasını eker ve bu utançla istenmeyecek şeyler yapabiliirdi. O nedenle de Gürallar’da hiç kimsenin bankada kendisine ait bir hesabı yoktu. İhaleye gidenin kasadan ne kadar para alması gerektiğini bilinirdi. İhaleye giden, dönüşte varsa paranın kullanmadığı bölümünü doğruca kasaya koyardı. Tahsilattan dönen de Kütahya’ya çok büyük paralarla gelir, doğruca kasaya koyardı. Yani kimin kasaya ne kadar para koyduğu, kimin ne kadar çektiği bilinir ancak asla sorgulanmazdı. Kaldı ki bütün büyük harcamalar ortak karar ile birlikte yapılırdı.

Paraya ihtiyaç olan ise gider kasadan ihtiyaç olan parayı alırdı. Bu defa da hiç kimseye ‘o parayı niçin aldın, nerede kullanacaksın’ diye sorulmazdı. Aynı evde hep birlikte yaşayan bir aileydiler zaten. O para lüks bir harcamaya konu olsa zaten görülürdü. Bir şey satın alınsa da zaten birlikte kullanılırdı. Tatile gidilecekse zaten hep birlikte gidilir, ya da parayı çeken ailesini götürürdü. Kimsenin kimseden saklayacak hiçbir şeyi yoktu.

Ailede paradan daha önemli olan, aile bireyine duyulan güvendi. Para değil, itibar kazanılırdı. İtibar nasıl olsa parayı çekerdi. Ali Bey bir aile kurmuştu. Ailesine güveni tamdı. Aile ortamında ‘her şeyde hep beraber’ yaşanırdı. Gz tok olunmalı, sefahattan kaçınmalı, Anadolu bir iş adamının feraseti içinde bir hayat srlmeliydi.

İlkeler böyle olunca da paylaşmanın belki de en masum ve dolaysız biçimi Gürallar'ın yaşam biçimi haline gelmişti.

Ali Güral da işte o değerlerin son kalesiydi. Tüm zenginliğine karşın cüzdanına sıkıştırdığı yüz lira dışında cebinde para taşımazdı. O parayı da ani bir ihtiyacı olabileceği ya da 'o kadar zengin ama parası yok' demesinler diye taşırdı. Aynı şey gelinler için de geçerliydi. Nafi Güral evlendiğinde üç yıl boyunca sabahları eşine harçlık bırakmadı. Gülsüm Güral bir ihtiyacını dile getirdiğinde Nafi Bey *"paraya ya da satın alacak bir şeye ihtiyacın olduğunda annemden iste, o sana alır"* diyordu. Gülsüm Hanım ilk harçlığına evliliklerinin üçüncü yılında, çocuğu doğduktan sonra kavuşacaktı.

Ancak o zamanlar için örnek alınabilecek bu paylaşım biçimi, Ali Güral'ın vefatı ve Gürallar'ın hızlı büyümesi ile birlikte bambaşka sorunları da beraberinde getirecekti.

Askerlik

Rıza Güral 1963 yılında askere gitti. Celp kağıdı geldiğinde Yıldız Hanım o hep korktuğu gün geldiği için üzgündü. Kütahya Garı'nda bütün aile onu uğurladı. Sadece kızkardeşi Sevim okulda olduğu için uğurlamaya yetişemedi. Karlı ve soğuk bir gündü. Okullar kar tatili olmuştu. Sevim okuldan eve aceleyle geldiğinde abisinin gittiğini öğrendi. O gün evde kapuska pişmişti. Hayatı boyunca kapuskadan nefret etti.

Rıza önce Manisa'da er eğitim tugayına gitti. Sonra şoför kursu için İzmir'e gönderildi. Yıllar boyu ihaleler için direksiyon sallamanın yararı olmuştu. İzmir'de bol bol 'cemse' diye bilinen GMS kamyonları kullandı. Şoförlük eğitimini tamamladıktan sonra kurası Ankara'da Genel Kurmay Başkanlığı'na çıktı.

Rıza Güral iş hayatını disiplin üzerine kurmuştu. O nedenle de askerlikte zorluk çekmedi. Yadırgadığı, kendilerine yaptırılan işlerden alınan verimin ölçüsüydü. Sonraları askerliğin aynı zamanda oraya gelenlere meşgale çıkarmak olduğunu düşünecekti.

Önceleri Genel Kurmay'da bir jipte görevlendirildi. Bir albayın şoförü olmuştu. Kısa bir süre sonra bir üsteğmen gelip Esat Doğulu Paşa'nın şoförü olacağını bildirdi. O ise paşa şoförlerinin nasıl çalıştığını gözlemişti. Gece 3'e kadar ayakta kaldıkları oluyordu. "Üsteğmenim ben kamyon şoförüyüm. Hiç araba kullanmadım" deyince üsteğmen bırakıp gitti. Ancak binbaşı uyanıktı. Üsteğmen yeniden döndü ve "seni imtihan edeceğim, hata yaparsan cezayı çekersin" dedi. İster istemez arabayı sarsmadan çalıştırdı. Bu bile üsteğmen için yeterli olmuştu, hemen eline anahtarı tutuşturdu. Rıza Güral Paşa'nın şoförü olmuştu.

Paşa sandığının aksine geceleri pek dışarı çıkmayan, mazbut yaşayan biriydi. Gece hayatı yoktu. Cuma namazlarına giderdi. Rıza'ya hiçbir güçlük çıkarmadı.

Rıza'nın askere gidişiyle birlikte Yıldız'a da bir haller olmuştu. Hamileydi ama düşük yapmıştı. Çocuğun öldüğünü üzülmekle diye Rıza'dan gizlemişlerdi. Ev ahalisi sık sık Yıldız'ı ağlarken buluyordu. 'Kimsem yok' diye gözyaşı döktükçe Hediye Hanım "olur mu yavrum bak biz varız" diye teselli etmeye çalışıyordu.

Hediye Hanım Yıldız mutlu olsun diye onu bol bol gezdirirdi. Artık kendisi mi yoksa Yıldız mı gezer pek bilinmezdi. Zira bir defasında 'Yıldız'ın morale ihtiyacı var' diyerek Eskişehir'e götürmeye karar vermişti. Ancak proje konuştuğça büyüdü ve tam bir otobüs dolusu Kütahyalı kadın Yıldız Güral'ı 'gezme'ye götürdü.

Eskişehir gezildi tozuldu ve o sırada yanlarına bir tartıcı geldi. Kadınlar tartılmaya başladı. Gelinler içinde en zayıfı Yıldız

çıkmişti. Diğer gelinler 70-80 kilo iken Yıldız topu topu sadece 52 kiloydu. Diğer kayınvalideler dudak bükmüştü. ‘Bu gelin bir deri bir kemikti.’ Hediye Hanım çok utanmıştı. Gelinin bu çelimsizliğini sanki kendi suçuymuş gibi dert etmişti. ‘Kıza bir şey yedirmiyoruz sanacaklar’ diye içinden geçirdi. Kütahya’ya döner dönmez Yıldız’a her gece yatmadan önce bal, pekmez, fındık, süt ve yumurtadan oluşan bir karışımı içirmeye başladı. Yıldız ‘içemiyorum’ diyor, Hediye Hanım ise nuh diyor peygamber demiyor, dinlemiyordu. Bardağı bitirmesi için sonuna kadar bekliyordu.

Yıllar sonra bir gecede Rıza Bey eşi Yıldız Hanım’ı dansa kaldırdı. Ama yüzünde muzip bir gülümseme vardı. Yıldız Hanım’a “yahu Hanım seni şöyle bir sarıvereyim diyorum, ama kollarım kısılmış (!)” diye şakalaştı. Yıldız Hanım eşine, Gürallar tarafından besiyeye çekildiği o günleri hatırlattı. Suç kayınvalidesinindi.

Yalnızlık ve çocuğunu kaybetmesi Yıldız Hanım’ı sarsmıştı. Aile Yıldız’a moral olsun diye kamyona eşyaları yükledi ve Mudanya’da bir yazlık kiralandı. Cümbür cemaat Mudanya’ya gidildi. Kamyon su kaynattığında arabadaki kadınlar çevreden su buluyor, sık sık çiçek, meyve toplamak, börtü böcek izlemek için kamyon durduruluyor ve herkesin anılarında keyifli bir iz bırakacak olan yaz dönemi böyle başlıyordu.

Bir gün aile Yıldız’ı aniden Kütahya’ya çağırdı, ona bir sürprizleri vardı. Yıldız Hanım “acaba mı” derken sürprizin umduğu şey olduğunu öğrendi. Rıza gelmişti. 24 aylık bir askerlik sürecinin sonunda Rıza Güral terhis oldu. Hayat yeniden başlıyordu.

Çocuklar geliyor

1965 yılının başında Rıza Güral yine bir seyahatleyken, Yıldız Hanım telefonda hamile olduğunu söyledi. İlk çocuklarını kaybettikleri için vakur davranmaya çalışıyordu. Ama içi kıpır kıpırdı.

1965 yılının dokuzuncu ayında Erol dünyaya geldi. Rıza'nın ilk çocuğu olduğu gibi Ali Bey'in de ilk torunuydu. Ali Bey ihaledeydi. Haberi aldığı gibi teminat mektuplarını yakıp, ihaleye girmeden soluğu Kütahya'da aldı.

Rıza doğumda eşinin yanındaydı. Çocuğunu kucağına aldığı anda hissettiklerini bu kitap için anlatamadı. Ama Ali Bey mutluluktan uçuyordu. Bebeğin adını o koydu: Erol olacaktı.

Erol hastalıklı büyüdü. Sık sık ateşlenirdi. Yıldız telaşla Fatma yengesinekoşar, öğütalıp geri dönerdi. Konağın ilkgözağrısıydı Erol. Neredeyse her istediği emir addedilirdi. İlk Fenerbahçe formasını, ilk topunu dedesi aldı. Kırmızı bisikletiyle ilk denemelerini amcası ve babası yaptırdı. 'Evde en ciddi konu işti' demiştik ama söz konusu Erol olduğunda işe ara verilirdi. Erol topla büyüklerine bir pas atmışsa önce pasa şut atılır sonra yeniden iş konuşulmaya devam ederdi. Erol Güral konakta mutlu bir çocukluk yaşadı.

1969 yılında Esin doğdu. Rıza Güral'ın deyişiyle "artık hayatta özlem duyabileceği hiçbir şey kalmamıştı". Bir de kızı olmuştu. Esin babasına çok düşkündü. Hareketli bir çocuktı. Ali Güral çocuklar doğduktan sonra Rıza'nın işlerden kaytarmaması için eşi ve çocuklarıyla birlikte seyahat etmesine karar vermişti. İsmet Bey'in üniversite eğitimi için Şişli'de bir ev kiralanmıştı. Esin babasını özlemesin diye Rıza Bey'in seyahatlerde çocuklarıyla bu evde kalmasına karar verildi. Erol'un yolculuklardaki en büyük tutkusu -babasının çocukluğunda olduğu gibi- araba sürmekti. Henüz 9-10 yaşlarındaydı. Rıza Güral oğlunu kucağına oturtur, Bozöyük yolunda sapa yollara girer, direksiyonu ona bırakırdı. Esin de abisini kıskanır o da direksiyona geçmek isterdi. Babası direksiyonu tutarsa kızardı. Ama elinde direksiyon, sağı solu seyre dalınca, Rıza Bey gizlice direksiyonu idare ederdi.

Esin ve Erol Güral'ın babalarıyla ilgili ilk hatırladıkları şey seyahatti. Hafızalarında hep 'giden baba' figürü canlanıyordu. Erol sabahları uykudayken yanağını sıkan, sonra da kahvaltıda ve akşamları bir daha görmediği babasını özleyerek uyurdu. Esin ise bitmek tükenmek bilmez ihale ve tahsilat gezileri sırasında sık sık babasına “ne zaman geleceğiz” diye sormalarını ve babasının “beş parmak kaldı, iki parmak kaldı” şeklinde gönlünü hoş edişini unutmadı.

Torunlarının eğitimi konusunda da son sözü yine Ali Bey söyledi. Erol ve Esin evden biraz uzaktaki ama iyi bir okula gidiyordu. Yıldız Hanım bu okula devam etmelerini istedi. Ama Ali Bey o kadar uzakta okutmanın bir gereği olmadığı kanaatindeydi. Çocuklar eve en yakın okula verildi.

Rıza Güral, çocuklarının ve hatta kızkardeşi Sevim'in isteklerini koşulsuz yerine getirirdi. Tahsilat zamanı İstanbul'a gittiğinde, evdeki herkes Rıza Bey'in işten dönmelerini beklerdi. O gelecek ve gezmeye gidilecekti. Rıza Bey ise yorgun argın, dinlenme hâyliyle gelir; ancak evdeki beklentileri görünce, henüz ayakkabılarını bile çıkarmadan aileyi toplayıp gezmeye götürürdü. Evdeki en önemli eğlencelerden biri Erol'un futbol merakıydı. Erol Fenerbahçe formasını giyer, Esin onu anons edince de sahaya çıkan futbolcular gibi jestler yapar, aile eğlenirdi. Esin'in en büyük düşü bir gün stadyumda top oynamaktı. Arabada yine bu düşünüy anlatınca Rıza Bey arabanın yönünü Mecidiyeköy'e çevirmiş ve Ali Sami Yen Stadı önünde arabayı durdurduktan sonra “*A, bugün kapalı, başka bir gün gelelim*” diyerek giderek bunaltıcı hale gelmeye başlayan istekleri savuşturmuştu.

Esin ve Erol, tıpkı diğer Güral torunları gibi 'Kütahya'nın en zengin ailesinin çocukları ya da torunları' halet-i ruhiyesi ile büyütülmedi. Tersine herhangi bir Kütahya çocuğu gibi yaşamaları özendirildi. Çok lükse kaçmayan istekleri yerine getiriliyordu. Çocuklar da altı

hiç çizilmeyen bu zenginlik ve farklılık gibi değerler olmadan diğer çocuklar gibi büyüdü.

Aile girişimciydi. Çocukların da her türlü girişimleri desteklenirdi. Ne de olsa her girişimden alınacak bir ders bulunurdu. Esin ve amcasının oğlu Erkan hemen hemen aynı yaşlardaydı. Henüz ilkokul yıllarıydı. Para kazanmaya karar verdiler. Hemen gidip büyüklerinden altı tekerlekli bir araba istediler. Yaptırılıp verildi. Sonrasını Esin Güral anlatsın:

“Kuzenim Erkan ile birlikte pazar arabası yaptırdık. Pazar kurulduğu zaman Erkan ile ben pazara çıkardık. İnsanların Pazar eşyalarını arabaya koyar götürürüz, bize para verirler. Bir başka gelir kaynağımız ise bir oyundu. Kazı kazan tarzı bir oyun vardı. Gofretler, sakızlar çıkıyordu. Onu alıp insanlara kazı kazan çektirirdik. Ama bazen dayanamaz içindekileri yerdik. Paramız bitince yeniden pazar arabasıyla eşya taşırdık. Kazandığımızla bu defa tipitip sakızı alır, sermaye yaparız. Lokasyonun çok önemli olduğunu o tarihlerden öğrendim. Tenha bir sokağımız vardı, orada dikilirdik, sakız satılmazdı. Yanlış yerde duruyorduk. Pazarın ortasında satsak satılacaktı. Sonra çözdük işi. Ne annem ne babamdan ‘siz ne yapıyorsunuz, ne işiniz var oralarda’ ya da ‘çocuğum siz kimlerin evine gidip geliyorsunuz, ne götürüyorsunuz’ diyen olmadı.”

Boş vakitlerini çocuklarıyla geçirmeyi seviyordu Rıza Güral. Pek boş vakti olmadığı için de kimi zaman gönüllerini almak için onları hediyelerle şımartmaktan çekinmiyordu. Bir defasında baba-oğul altalta üstüste boğuşuyordu. Televizyonda gördükleri bir kovboy filmi sahnesi salonda canlanıvermişti. Ancak Erol filmi ciddiye almıştı. Tıpkı filmdeki kahraman gibi babasının boynuna bir darbe vurduğunda Rıza Güral oracıkta bayılıvermişti. Erol’un çılgınlığı ile ev ahalisi hemen ‘kovboy filminin’ çekildiği salona üşüştü. Rıza Bey kısa süren baygınlığın ardından ayıldığında karşısında, bundan

sonraki hayatı boyunca kavga ve şiddetten uzak durma sözü veren ve bunu titizlikle uygulayacak olan oğlu vardı.

Rıza Bey kendisi okuyamadığı için çocuklarının iyi bir eğitim almasını istiyordu. Ancak hiçbir zaman ‘ders çalışın’ diyen bir baba olmadı. Sadece eksik bir şey olduğunu düşündüğünde devreye girdi. Örneğin lise yıllarında, İngilizce ders aldırды. Çocukların genelde dersleri iyiydi. Ama okulu kırmak istediklerinde de yöntem belliydi. Okul formalarını giyerler ve annelerine gidip, “*biz şu dersten yazılıda pekiyi aldık. Bugün aynı dersten sözlü var ama hazırlanamadık. Sözlüye kalkarsak ortalamamız düşecek. Gitmesek olur mu?*” diye sorarlardı. Yıldız Hanım “*babanız bilir*” dediği anda aslında izin çıkmış olurdu. Zira babaları, çocukların “ama rapor lazım” isteğini bile geri çevirmez raporları akşam evde olurdu.

Rıza Bey, çocuklarını notlarıyla değerlendirmez, çalışıp çalışmadıklarını denetlemezdi. Bu bir sorumluluktur. Eğer istiyorlarsa o sorumluluğu da yerine getireceklerdir diye düşünürdü. Ancak bir defasında oğlu Erol ile arasında geçen konuşma yıllar önce Ali Bey ile ortaokulda sınıfta kalan Rıza arasındaki konuşmanın neredeyse aynısıydı.

Erol genellikle sorunsuz okuyan bir öğrenciydi. Sınıflarını teşekkürle geçerdi. Ancak lise 2’de başında kavak yelleri esmeye başladı. Ergenlik gelip çatmıştı. O yıl ilk kez 10 dersten 8’i zayıftı. Karnesini çekine çekine babasına gösterdi. Rıza Bey gülümsedi. “*Ne yapalım oğlum okuduğun yere kadar. Olmadığı yerde bırakırız hayırlısı olsun*” dedi. Erol babasından böylesi bir tepki hiç beklemiyordu. “*Ama düzeltereğim baba*” dedi. Rıza Bey devam etti “*Eh oğlum, bilinmez bunlar*” Erol Güral’ın karşısında 1954’de babasına aynı sözü vermiş ve yerine getirememiş bir tecrübe vardı. Ancak Erol babasının bu müphem konuşmasıyla gaza geldi. O yıl ikinci yarıda dersler düzelmiş ve artık “okuduğun yere kadar” konuşmaları bitmişti.

Erol Güral babasından yaşamı boyunca bir kez tokat yedi. Henüz ortaokul öğrencisiydi. Ergenliğın o ‘deli kanı’ damarlarında akmaya başlamıştı. Odasında ders çalışırken bir an gözü amcası İsmet Beyin yurtdışından getirdiğı bfedeki likör şişesine takıldı. şöyle bir çay kaşığı kadar tadına baksa ne olurdu ki?! Likrn tadını beğenmişti. Bir süre sonra hem “içkisini yudumluyor” hem de dersine çalıştığınzı zannediyordu. Ancak alkol damarlarında dolaşmaya başlamıştı. şişenin dibini bulduğunda şöyle bir yüzünü yıkamak için ayağzı kalktı. Sendeliyordu. Hiçbir şey yokmuş gibi konakta merdivenlerden inerek salona gidecekti ki kuzenlerinin merdivenden kaydığınzı görüp, ‘merdivenden yüz üstü nasıl kayılır’ dersi verdi. Aile dehşet içinde Erol’u izliyordu. Kazasız belasız inişini tamamladığında salonda ilk bulduğzı mindere kıvrılıp sızdı. Ancak alkol şişede durduğzı gibi durmamış, evin muhtelif yerlerinde yeniden yeniden yapılan yatağzı gece boyunca sık sık değıştirilmek zorunda kalınmıştı. Sabah baş ağrısı ve utançla uyandığında Rıza Bey yattığzı yere hışımla daldı. Erol ayağzı kalkmış hazırola geçmişti. Babası tokadı bastığzı gibi aynı hızla, hiçbir şey söylemeden odayı terk etti. İki şeye çok kızmıştı. Birincisi, alkolle henüz bu yaşta tanışmamalıydı. İkindisi, içkinin adabıyla içilmesi gereken bir şey olması gereğiydi. Genç de olsa bir erkek kendini o duruma dşrmemeliydi. Erol Güral yaşamı boyunca o eleştiriyi hiç unutmadı. Kendi tabiriyle “iki masasında ceketini bile çıkarmadı ve sofradan hep oturduğzı gibi kalktı.”

Rıza Bey çocuklarını meslek seçiminde de serbest bıraktı. Yaz aylarında aile şirketlerinde çalışır, işi tanıımaları sağlanırdı. Nasılsa işin başına geçeceklerdi. Gerçekten de çocuklar gerek içinde büyüdükleri aile ortamının, gerekse yazları yaşadıkları tecrübenin ışığında kendilerini hazırlamaya çalışırdı. Örneğın Esin için iş deyince aklına hemen o atkılı terliklerle kurulan yeni projeler gelirdi. O girişimci bir ailenin girişimci kızı olacaktı.

Ancak serde de gençlik vardı. Bir gün babası Esin'e ne okuyacağını sordu. Cevap arkeolojydi. Rıza Bey şaşırmış *“yani kazı mı yapacaksın?”* demişti. Evet, kazı yapacaktı. Rıza Bey üstelemedi. Aradan bir süre geçtikten sonra yeniden sordu. Ne okuyacaktı? Esin arkeolojiden vazgeçtiğini söyledi. Rıza Bey rahatlamış, *“senden de bunu beklerdim zaten”* diye önceki kaygılarını saklamamıştı. Erol ve Esin GÜral Anadolu Üniversitesi'nde işletme ve iktisat okuyacaklar ve sonra da İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü'ne devam edeceklerdi. Erol GÜral daha sonra eğitimine İngiltere'de devam edecekti.

Genelde çocuklarının isteklerini yerine getirdi. Ama istekler aile içinde bir örnek oluşturacaksa, ailenin teamülleri devreye girerdi. Örneğin Esin'in en büyük dileği Peugeot bir arabaya sahip olmaktı. Oysa GÜrallar'da yeni jenerasyona ailenin kullanılmış arabalarını vermek adetti. Çocuklar zenginliğin lüks tüketim olduğu duygusuna kapılmamalıydı. Bu adet bozulmasın diye Esin o arabaya binemedi. Torunların sayısı artınca yasak kalktı ama iş işten geçmişti.

Erol ve Esin GÜral profesyonel hayatta çok farklı bir Rıza GÜral ile karşılaştı. Erol GÜral'ın deyişiyle '40 yılı aşan bir öğrenme sürecinin en önemli ve bitmeyecek' aşamasıydı. Esin GÜral ise 'tornasından çıkacağı' sert ve ödünsüz ustası ile tanışmıştı. İşte o tecrübe süreci kitabın 2. Bölümünün konusunu oluşturuyor.

Kurada çıkan madencilik

1976 yılıydı. Bir gün Ali GÜral'ın evine bir kamyon yanaştı. İçinden Himmet Ağa indi. Ali GÜral, Himmet Ağa'yı kapıda karşıladı. Sofralar kuruldu, sohbet başladı. Himmet Ağa önemli bir iş için gelmişti. Etibank Kömür İşletmeleri, Değirmisaz'da kurayla bir maden verecekti. Linyit madeninin çıkarılması için gerekli teminat vb. işlemlere Himmet Ağa'nın gücü yetmemişti. Acaba Ali GÜral bu fırsatı değerlendirmek ister miydi?

Ali Güral arkadaşının böyle önemli bir frsat ona sunmasndan hoşnut olmuştu. "Olur Himmec Ağa" dedi. "Eğer kazanrsak karn yüzde 40'ı da senin olur." Maden için kura çekildi ve az sayıda başvuran arasından Ali Güral kurayı kazandı. Artık bir maden sahibiydi.

O yıllarda Türkiye ağırlıklı olarak kömürle ısınan, enerji ihtiyaını da kömürle çalışan termik santrallerle karşılayan bir ülkeydi. Halkın başlıca tüketimi odun ve kmrd. Günde birkaç saat elektrik kesintilerinin yaşandığı, enerji üretiminin yetmediği o yıllarda termik santraller adeta kömür yiyordu. Kömür, tüketimi için sıraya girilen bir rnd. Kimi zaman gelecek yılın kömürü için aileler bir yıl önceden sıraya yazılırdı. Madenden 5 bin kalorilik yüksek kaliteli linyit elde edilecekti.

Ali Güral ilk yatırımlarda olduğu gibi bu defa da yine yatağını yorganını topladı ve doğruca madene gitti. Kapalı bir madendi. Aradan bir süre geçtikten sonra geri döndü. Morali bozuktu. "ocuklar burası olmayacak. Yer altında çalışmak çok zorlu. ıkan kömür bizi tatmin etmez. Bu kömür işletmesini elden çıkaralım" dedi. Oğulları ikna olmamıştı. "Peki ne yapmamız lazım?" diye sordular. Açık işletme olursa para kazanılabilirdi. Açık işletme için de makine alınması ve yüksek bir maliyet yükünün altına girilmesi gerekiyordu. Ali Bey "gerek yok" diyordu. Rıza Güral devam etti. "Bir tane makine alsak, burada çalıştırsak ve gerekirse bu makineyi kaybetsek olur mu?" Tek makinelik bir kayıp Ali Güral'ı sarsmazdı. "Bir şey olmaz" dedi. "Valla oğlum, parayı kazanan sizsiniz. Kaybetmeye razıysanız, ben geri dönerim" diye devam etti.

nce kapalı madenin maliyetlerinin düşürülmesiyle işe koyuldular. Maden henüz kapalı haldeyken hızı artırmak için Rıza Güral belediyeden minik bir p kamyonu satın aldı. Kamyon madene sğabiliyordu. 4-5 tonluk bu kamyonun önce bakımları yapıldı.

Sonra madenin çıkışına getirildi. Lastikleri çıkarıldı ve takozlar üzerinde sabit bir biçimde durması sağlandı. Kamyonun jantları makara işlevi görüyordu. İleri vitese alındığında, halat yardımıyla kömür yüklü vagonu yukarı çekiyor, geri vitese alındığında ise yükü boşaltılan boş vagonu gerisin geri madene indiriyordu. Teknoloji büyüyüp açık madene geçildiğinde o kamyonu da gerek kalmadı.

Ali Bey'in onayı ile 955 Caterpillar bir kepçe alındı ve yeniden yola çıkıldı. İş öngörülenin çok ötesinde bir hızla büyümeye başladı. Her gün onlarca kamyon geliyor ve kömür ülkenin dört bir yanına dağılıyordu. Madende yaşanan en ciddi krizi de Gürallar fırsata dönüştürmeyi bildi.

Ecevit hükümeti döneminde 1978'de madenlerin devletleştirilmesine karar verildi. Özel sektörün elindeki bütün madenler bir komisyon tarafından gezilerek, incelenmeye başladı. Komisyonun dediği dedikti. Gücünü siyasetten alıyor, istediği madeni kamulaştırabiliyordu. Komisyon üyeleri Gürallar'ın madenine de geldi. Özel sektördeki maden yatırımcıları hızla ellerindeki avuçlarındaki makineleri satarak, sektörden çıkmaya başlamıştı. Zira kamulaştırma bedelleri hem düşük belirleniyor hem de çok geç ödeniyordu.

Bu aşamada Gürallar büyük bir risk aldı. Kamulaştırma rüzgarına boyun eğen rakiplerinin birer birer sektörden çıktığını gözlemişlerdi. Bu da Gürallar'ın elindeki madeni ve ürünü daha da değerli kılıyordu. Madene yeni yatırımlar yapılarak ve makineler satın alınarak çalışmalarına devam ettiler. Riskti. Çünkü maden her an devletleştirilebilirdi. Ama olmadı. 12 Eylül askeri darbesiyle Türkiye'deki kamulaştırma rüzgarı dindi. Krizden kazanma fırsatı artık Gürallar'ındı.

Bir süre sonra madendeki kepçe sayısı tam tamına 150'ye çıkacaktı. Çalışan sayısı ise 500'ü geçecekti. Madenin çalışanlarından Mehmet

Koca, makine parkının büyüklüğünü şöyle tarif ediyordu: “60 Volvo araba vardı, onun üst modeli 25 tane daha vardı. Caterpillar’ın kepçeleri ve dozerleri vardı. Yaklaşık olarak 200’e yakın makine vardı. Volvo olarak Avrupa’nın en büyük makine parkına sahipti.”

Gürallar araç ve makine parkını geliştirme kararı verdiğinde buna en çok satıcı firmalar sevinmişti. Piyasada 125 bin lira peşin fiyatlı bir kamyonu, Gürallar’a vadeli olarak 175 bin liraya satabilmişlerdi. Maden de bu borcu taksitle ödüyordu. Ancak satıcı firma parayı tahsil ettiğinde, bu defa aynı kamyonu 175 bin liraya satın alamamıştı; çünkü yüzde 60-90 seviyesinde seyreden enflasyon, fiyatları alabildiğine arttırmıştı. Gürallar bu kez de avantajlı çıkmıştı. Bu nedenle de Kütahya’da “Gürallar ne yapıyorsa aynısını yapacaksın” denmeye başlanmıştı.

Kömürün piyasası vardı, ancak Gürallar da işi şansa bırakmadı. Kayseri, Malatya, Erzurum gibi soğuk bölgeler dolaşıldı. Pazar oluştuğunda artık pazarlama yapmaya da gerek kalmamıştı. Müşteri firmalar, ürünü kamyonlarla kendileri gelip alıyordu. İstanbul, Konya gibi büyük şehirler de yeni müşteriler arasındaydı.

Gürallar’ın büyümesinde madenin çok büyük rolü oldu. En elzem olduğu dönemde, herkesin kuyruğa girdiği bir ürün doğadan çıkarılıyor ve hazır olan piyasaya sunuluyordu. Sonraki büyük yatırımlarda, kömürden gelen kaynağın önemli bir işlevi oldu.

1995 yılında Gürallar madenden çıkmaya karar verdi. Zira hem sanayici kimlikleri artık iyice belirginleşmiş, hem kömürde karlılık düşmüş, hem de maden azalmıştı. İşte bu aşamada Ali Güral’ın Himmet Ağa’ya verdiği söz hatırlandı. Ortada o söz dışında yasal bir belge yoktu. Ama yüzde 40 sözü verilmişti ve tutulmalıydı. Tam 160 büyük kepçe Himmet Ağa’nın oğullarına bırakıldı. Onlarca devasa Volvo kamyon da o yüzde 40’ın hatırına ortağına verildi. Himmet Ağa’nın evlatları bu büyük makine parkı ile Ege bölgesinde madenciliğe devam etti.

Maden Güral ailesinin ortak hafızasında da keyifli bir yer bıraktı. Çocuklar büyürken en büyük eğlencelerinden biri madene gitmekti. Doğanın acımasız olduğu bu yerde konfor bulmak olanaksızdı. Yatıya gidildiğinde çocuklar bitleniyordu. Ama büyükler kepçeleri kullanmalarına izin veriyordu ya da Esin Güral'ın deyişiyle amcasının oğlu Erkan'la kepçe operatörüne gidip *'sen çok kullandın sıra bizde'* diyorlardı. Operatör de iki haşarı çocuğa mecburen kepçeyi veriyordu. Bu da her şeye değdi.

Yeni sınaı tecrübe: Kiremit fabrikası

1979 yılında Ali Güral kiremit fabrikası kurmaya karar verdi. Çocukları ısrar etmiş o da kabul etmişti. Kütahya, kereste ürününde çekim merkezi olmuş, müteahhitler ve inşaatçıların yolu mutlaka Kütahya'dan geçer olmuştu. Bu kentten İstanbul'a günde 30-40 kamyon kereste gidiyordu. İnşaat yan sanayi ile ilgili bir yatırım cazip görünüyordu. Rıza, Nafi ve İsmet Beyler bu dönemde kerestenin yanı sıra bölgedeki kiremit fabrikalarının da çok iyi iş yaptığını gözlemlemişlerdi. İnşaatçılarla yaptıkları sohbetlerde hem ulaşım avantajı hem de kaliteli kiremit arayışı nedeniyle Kütahya'da böylesi bir yatırımın karlı olabileceğini düşündüler.

Bu düşünceyi olgunlaştıran ise, kiremit işi yapan bir yakınlarının anlattıklarıydı. Her gün öğle saatlerinde kerestehaneye gelir ve ne kadar kiremit sattığını anlatırdı. Sürekli cebinde nakit parayla dolaşırdı. Bir defasında, *"kiremit bir lira oldu. Hesabı yapmak da kolay. Bir kamyon seriyoruz, beş bin kiremit, beş bin lira. Kamyondan parayı tahsil ediyorum, koyuyorum cebime, öğle üzeri benim işim bitiyor"* dedi. Gürallar'ın bu sektöre yatırım yapmasında bu konuşma etkili olmuştu. Sonunda yapılan araştırmada beş milyon liraya bir kiremit fabrikası kurulabileceği ortaya çıktı.

Ancak bu ölçek Ali Güral'ı tatmin etmemişti. “*Büyüklerle bakalım, büyüklerle gidelim; bakalım onlar ne yapıyor*” dedi. Güralların ziyaretini kabul eden Pars Kiremit Fabrikası sahibi Ali Bey, hem fabrikayı gezdirmiş hem de “*böyle bir fabrika yapın, bir tane de para odası yapın. Çünkü başka türlü bu parayı muhafaza edemezsiniz*” diyerek elde edilen kazanca dikkat çekmişti. Sonunda Ali Güral ve oğulları kafa kafaya verdiler ve aynısını yapma kararı aldılar.

Baba Güral, Rıza Güral'ı çağırdı ve fabrikanın kurulmasıyla görevlendirdi. Kardeşler kereste işine devam edecekler, Rıza Güral da yeni fabrikanın kuruluşu için çalışacaktı.

Fabrikanın kuruluş çalışmaları iki yıl sürdü. 12 Eylül askeri darbesi yapılmış ama Gürallar işlerini aksatmadan fabrikanın kuruluş çalışmalarına devam etmişti.

Çevrede faaliyet gösteren kiremit fabrikaları vardı, biri satın alınabilirdi. Ancak aile sıfırdan yeni bir fabrika kurmaya karar verdi. Rıza Güral'ın ilk işi piyasadaki önemli bütün kiremit fabrikalarını gezmek oldu. Makinelerini, üretimlerini, çalışma tarzlarını ve piyasayı derinlemesine etüd ediyordu. Aslında bu fabrikalara girmek zordu. Ziyaretçinin niçin geldiği biliniyordu; rakip olunacaktı. Özellikle Kılıçoğlu fabrikası teknoloji konusunda hassastı; kimseler oraya giremezdi. Buna rağmen Ali Güral'ın Kütahya'daki prestiji sayesinde ziyaret edilmek istenen bütün fabrikaların kapısı birer birer açıldı.

Sonra İzmir ve İstanbul'dan makineler alınmasına karar verildi. Bazı basit makineleri ya da alınan makinelerin yedek parçalarını ise çocukluk yıllarından itibaren tanıdığı Usta'ya yaptırmaya karar verdi. Aslında minik detay gibi görünen bu sipariş sonraki yıllardaki vizyonun habercisiydi.

Yaptığı gözlemlerden sonra kurulan fabrika Kütahya'nın en modern fabrikası olmuştu. Diğer fabrikalar doğal kurutma yapıyordu. Gürallar'ın fabrikası ise suni kurutma yaptı. İlk bakışta daha pahalı gibi görünen bir üretim tekniği idi. Zira ısı için bir enerji kaybı söz konusu idi. Ancak doğal kurutma bütünüyle hava şartlarına bağlıydı. Üretim başka bir değişkene bağlı olunca da ister istemez ürün zayıyatı çok daha fazla oluyordu. Kaldı ki nem vb. faktörler ürün kalitesini de olumsuz etkiliyordu. Bu üretim tekniği ile aradan geçen 30 yıla karşın Gürallar'ın kiremit fabrikası bugün, Eskişehir'deki Kılıçoğlu fabrikasından sonra Türkiye'de ikincilik konumunu sürdürüyor.

Gürallar fabrikanın kuruluşu konusunda evdeki tasarım sohbetlerinde bu kez, ünlü atkılı terlikleri yerine kareli kağıtlar kullandılar. Bina ve makineleri göstermek için kestikleri farklı boyuttaki küçük kağıtları biri kendi düşündüğü tasarıma göre yerleştirerek büyük kağıdın üstüne yapıştırıyor, sonra bir başkası kareli kağıdı yeniden tanzim ediyor, makinelerin kendi fikrine göre şöyle ya da böyle yerleşmesini öneriyordu. Hep birlikte tartışarak, fabrikanın yapısını oluşturdular.

Fabrika yaklaşık 350 milyon liraya, -o yılların döviz kuru üzerinden- yaklaşık 50 milyon dolara mal oldu. Fabrika kurulmuştu kurulmasına ama bir de piyasasını yaratmak vardı. Piyasaya yeni giren bir oyuncu olarak engeller yaşayabilir, güven sorununu aşamayabilirdi. Bu aşamada Ali Güral da devreye girdi. Piyasa tek tek dolaşıldı; satıcı firmalarla konuşuldu. Kütahya üreticilerinin pazarı ağırlıklı olarak Antalya, Burdur ve Isparta'ydı. Gürallar piyasaya girdikten sonra Manisa, Salihli, Turgutlu, Muğla, Denizli, Aydın ve Çanakkale'ye kadar uzanan geniş bir coğrafyada kiremit satmaya başladı.

Kiremit işi tutmuştu. Kazançlı bir alandı. Ali Güral artık bu alanda yeni yatırımlar yapılması gerektiğini söylemeye başlamıştı. 1983'te

bir fabrika daha satın alındı. Eski bir fabrikaydı, tadilat yapılması gerekiyordu. Ancak bu aşamada (1985’de) Ali Güral vefat etti. Tadilatı Rıza Güral tamamladı.

Güralların kiremit piyasasına girişi bölgedeki kiremitçiler tarafından ilk etapta hoş karşılanmadı. Rekabet kızışacaktı. Zira Güralların üretim kapasitesi tek başına Kütahya’daki bütün kiremit üreticilerinden fazlaydı. Yani müşteri istediği ölçekteki siparişi, istediği hızda Gürallar’dan elde edebilirdi. Pres sayısı da bölgenin en büyük kapasitesiydi. Ancak zaman içinde anlaşıldı ki bölgenin bir kiremit üssü haline gelmesi, -tıpkı kerestede olduğu gibi- müşteriler için bir çekim merkezi oluşturunuyordu. Kaldı ki yeni bir üretim tekniğini Kütahya’ya getiren Gürallar, bu teknolojiyi diğer firmaların edinmesini de sağlayarak bölge kiremitinin daha kaliteli hale gelmesine dolaylı bir hizmette de bulunmuştu.

Bu doğrultuda atılan önemli adımlardan biri de Gürallar’ın sektörde ilk TSE markalı kiremite sahip olmasıydı. O zamanlar için önemli bir gelişmeydi. Üretilen yüzbinlerce kiremitin standartize edilmesi, kiremitçiler için önemli bir rekabet unsuru haline geldi. Oysa ateşle oynanan toprak çok değişkendi. Sanayiciyi mahcup edebilir, çatlak veya bozuk çıkabilirdi. Üretimde ateşin de etkisiyle kimisinin boyu uzar, kimisi de kısa kalabilirdi. İş bununla da bitmiyordu. Bir kamyon kiremit sarıldığında 5 bin-10 bin kiremitin aynı boy ve aynı ebatta olması çok zor bir işti. Toprağa böylesi bir aynılık kazandırmak, hem de el sürülmeden aynı boya getirmek o güne kadar sektörün öngöremediği bir kalite unsuruydu.

Mehmet Hatipoğlu, Gürallar’dan önce kiremit piyasasına giren bir iş adamıydı. Gürallar ilk fabrikalarını neredeyse burnunun dibine kurdu. İki fabrika yan yana oluvermişti. Aralarındaki dostluk nedeniyle sadece ‘herkes nasibini kazanır’ diye düşündü. Ancak kurulan fabrikakendi fabrikasının tam iki misli kapasitedeydi. Artık

rekabet zamanıydı. Gürallar'ın getirdiği teknolojiyi kendisinin de fabrikasına uyarlaması zorunlu hale gelmişti. Gürallar bu konuda Hatipoğlu'na yardımcı da oldu. Hatta fabrikalar bitişik olduğu için kimi zaman yaşanan arıza ve sıkıntılarda karşılıklı dayanışma bile devreye girdi. Birbirinden kepçeler alındı, yedek parçalar değiş tokuş edildi.

Piyasada 'Kütahya kiremiti' diye bir kavram oluştu. Kaliteli demekti. Gürallar'ın girişi ile birlikte Kütahya kiremitinin pazar payı artmıştı. Mehmet Hatipoğlu da bu yeni oyuncuyla rekabet etmek için o güne kadar girmediği yeni illere uzandı. Kimse kaybetmedi; herkes kazandı. Mehmet Hatipoğlu rakibini *"mesleğe bizden sonra girmesine karşın bize mesleği öğreten insandır"* diye andı.

Rıza Güral kısa sürede sanayiciliğin bu ilk aşamasına uyum sağlamıştı. Kiremit sanayicilerinin toplantılarına gidiyor, piyasa araştırmalarını, fiyatlandırma politikalarını dikkatle takip ediyordu. Çevresine farklı gözle bakıyordu. Bir defasında Bulgaristan seyahati sırasındaki gezide dostları tarihi yapıları incelerken, onun dikkatini kullanılan kiremitler çekti. Bu kiremit tipi Türkiye'de yoktu. Türkiye'de Marsilya tipi denilen düz oluklu ya da geleneksel Osmanlı'dan kalma kiremit çeşitleri vardı. Hemen yanına bu kiremitlerden birkaç tane alıp geldi. Doğruca Mehmet Emlek'i buldu. Bu kiremitleri yapacak kalıpları hazırlamalıydı. Kalıpların hazırlanması 5 ayı buldu. Rıza Güral beş ay boyunca sürekli olarak Mehmet Emlek'in atölyesine gitti geldi.

Mehmet Emlek'in işinin zor olduğunu anlatıyordu.

"Mesleği tornacılıktan geldiği için makinenin çalışma prensibini gözü kapalı dahi olsa anlıyordu. Bugün Türkiye'de bütün fabrikatörlere bakarsanız, 'benim cebimde param var ben fabrika kurarım' der. Ama Rıza Güral makineye bakıp 'ben bunu kurarım' der. Aralarında

fark buradadır. Makineden anlayan fabrikatör çok azdır. Çünkü fabrikatörler ustayı çağırır, 'şurayı bir halledin' der, Rıza Güral gelir der ki, 'şu makinenin şu milini sökün de yenisini yapın.' Aralarındaki fark buradadır. Nerde ne arıza olduğunu bilebilir."

Hal böyle olunca da o kalıbın üretilmesi için Mehmet Emlek'in gece saat 2'ye 3'e kadar çalıştığı oluyordu. Zira Rıza Güral bir tarih vermişti. Mehmet Emlek o tarihi kafadan atmadığını biliyordu. Verdiği tarih o makinenin bitebileceği makul bir tarihti. Şimdi artık strese girmesi gereken Mehmet Emlek'ti.

Sabırsızlıkla kalıbın çıkarılmasını bekledi. Kalıp hazırlandı ve sektöre o zamana kadar Türkiye'de bilinmeyen yepyeni bir kiremit tipi kazandırıldı. Yarım oluklu kiremit olarak bilinen bu ürün sonraki yıllarda piyasanın en çok talep edilenleri arasında 'Güral tipi' adıyla yer alacaktı.

Rıza Güral kiremit fabrikasının kuruluşundan üretimine, Pazar araştırmasından piyasasına kadar her aşamasında söz sahibiydi. Ancak sağlık sorunları nedeniyle -ileriki bölümde anlatılacak- Amerika'ya gittiğinde Ali Güral devreye girdi. Güral ailesinin geleneğinde "yıkıp yapma" vardı. Gürallar bir şeyi kurmaya başladıklarında herhangi bir aşamada eğer yanlış bir işlem yapıldığına inanıyorlarsa hemen yıkıp yeniden yaparlardı.

Ali Güral'ın bir lafı vardı. "Ev yap-yık-yeniden yap." Anlamı; "Hatalarını yaşayarak görve yıkıp yeniden yaptığında bir daha hata yapma." Nafi Güral bu yaklaşım tarzını şöyle izah ediyordu:

"Şüphesiz uygulamaya başlandığı zaman, bazı şeyler kendisini gösteriyor. Sözcelişi kiremit fabrikası yapıyorsunuz. Size kiremit fabrikasını projelendirecek bir mimari grup yok. Herkes birbirinden gördüğünü yapıyor. Hata yapıldıysa o hataları herkes tekrarlıyor.

Çünkü örnek olan o. Biz de gördüklerimizi yapıyoruz ama uygulama esnasında bunların doğru olmadığını fark ettiğimiz anda, babam hemen bunun yıkılması talimatını verirdi. 60'lı 70'li yılların uygulamalarında ne proje büroları ne de danışmanlık firmaları vardı. Herkes kendi işini kendi yapmak zorundaydı. Bir yerde başarı varsa o başarının olduğu yerde iki faktör çok önemliydi. Birincisi, az hata yapılması ve diğeri de çok çalışılması. Biz hem az hata yaptık hem de çok çalıştık böylelikle buralara geldik diye düşünüyorum."

Güral Ailesinin iş yapma felsefesinde idare-i maslahat yoktu. Tabii bu anlayışın öncüsü de hiç kuşkusuz Ali Güral'dı. Ali Bey, bu defa da kiremit fabrikasının bacasının doğru yerde olmadığına inanıyordu. Hazır Rıza da yokken bu işi halletmeye karar verdi.

Ancak ortada bir sorun vardı. İnşaatçılar "Ali Amca"dan korktukları için söyleyememişti. Gidip Mehmet Emlek'i çağırdılar. Ali Güral, Emlek'in dediklerini dinler diye düşünmüşlerdi. İnşaatçılar kaygılıydı. 12 katlı apartman uzunluğunda, yani 24 metre yükseklik ve 8 metre enindeki bacanın yıkımında sorun yaşanabilirdi.

Emlek, caterpillar ile yıkılmasını önerdi. İnşaatçılar, "çevresinde evler var. En üst noktadan baca yıkılırsa, toprağın altına 3-4 metre girdiği gibi elin evleri de çatlar" dedi. Ali Bey'e evlerin çatlaması halinde davalar açılacağı, tazminatlar isteneceği gibi gerekçeler gösterildi. Ancak Ali Güral nuh diyor peygamber demiyordu. O baca yıkılacaktı. Ali Güral bu konu açıldığında öylesine öfkeleniyordu ki Nafi ve İsmet Bey'ler babalarını uzaktan izlemeyi tercih ediyordu. O aralar Rıza Güral geri döndü. Babasına daha önce hiç "hayır" dememişti; yine demedi. Ustalarla konuştu ve sabaha kadar tuğla tuğla yapılan yıkımla Ali Güral ertesi sabah bacayı yerinde görmemiş oldu..

Ali Güral'ın söyledikleri rasyonel olmasa bile çocukları babalarına itiraz etmezdi. Yanlış ve mantıksız görünse de fikir beyan etmeden, öncelikle yapılmalıydı. Bir gün, kiremit fabrikasındaki yazıhane çevresi çamur içinde kalmıştı. Metin adında bir kepçe operatörüne o mıntıkanın temizlenmesi görevini verilmişti, ancak Metin işi biraz ağırdan alıyordu, havai biriydi. Soğuk bir gündü ve yağmur da yağıyordu. Ali Güral Metin'e nasıl yapması gerektiğini önce pencereden tarif etti, ancak Metin dikkate almıyordu. Ali Bey iyice sinirlenmişti. Sonunda kepçenin yanına indi ve Metin'e eliyle tarif etti. Metin de aynısını yapmak zorunda kaldı. Ancak kepçenin bıçağı foseptik çukuruna takılmıştı. Ya foseptik delinecek ya da bıçak kırılacaktı. O sırada Rıza Güral geldi. Babasının tam arkasında duruyordu. Ali Bey Metin'e 'hadi gel' dedikçe o da babasının arkasından Metin'e 'sakın ha gelme' işareti yapıyordu. Metin yediği fırçaların etkisiyle ne yapacağını şaşırmıştı. Sonunda Rıza Güral içeriden babasına telefon geldiğini söyleyerek içeri girmesini sağladı. Gerçekten de bir dosttan rica etmiş, o da Ali Güral'ı 'nasılsın' demek için aramıştı. Ali Güral söylene söylene telefona gittiğinde ise kepçenin bıçağı takıldığı yerden çıkarıldı. Kepçe operatörüne de hemen toz olması söylendi. Bu anekdot çocuklarının babalarına duyduğu saygı ve Ali Bey'in otoritesini göstermesi açısından anlamlıydı.

Fabrika ileri teknolojiyle kurulmuştu ancak gelişmeleri de takip etmeyi ihmal etmediler. Mehmet Emlek Kömür İşletmeleri ve Demir Çelik fabrikasında bir bant sistemi görmüştü. O güne kadar kiremit fabrikalarında çelik bantlar kullanılıyordu. Oysa lastik bantlar çok daha verimli olabilir, ürün zayıyatını en aza indirgeyebilirdi. Rıza Güral bu öneriyi hemen kabul etti. Ancak Ali Güral'ın endişeleri vardı. Çevresindekiler bu sistemin çalışmayacağını söylemişlerdi. Ali Güral, önce bir denemiş olmak için bantları bölerek yapmaktan yanaydı. Sonunda lastik bantta karar kılındı ancak Ali Güral'ın içi hala rahat değildi. Bant saat kaçta sisteme girerse girsin

uyandırılması için bekçi Rüstem'e talimat verdi. Bant devreye girdiğinde ve çalıştığında Ali Güral sevinçle Mehmet Emlek'i kutladı. Kütahya'daki firmalar da kısa bir süre sonra lastik bant sistemine geçeceklerdi.

Ancak teknoloji ne olursa olsun kiremit sanayii, emek yoğun ağırlıklı bir sektör olarak biliniyor. Dünyanın her yerinde kiremit insan unsuruna dayalı üretiliyor. Dolayısıyla da kiremit üretiminin hızını insanın kapasitesi belirliyor. Zira makine çok hızlı döndüğü zaman, malı toplayacak olan bir emekçi, makinenin ağzından alınan kiremiti ancak 45'er dakikalık vardiyalarla toplayabiliyor. Çalışanların maksimum verimliliğinin ilk bir saatte olduğu biliniyor. Bu süre dolduktan sonra yorulan işçilerin yerine yenilerinin gelmesi gerekiyor.

Bugün Rıza Güral'ın kiremit fabrikalarında 500'den fazla işçi çalışıyor. Ülkede artan rekabet nedeniyle kiremit sektöründe karlılık oranları alabildiğine düştü. Ancak Rıza Güral fabrikalarını muhafaza ediyor. Firmanın şimdiki Genel Müdürü Ahmet Yöndem, Rıza Güral'ın bu fabrikaları çalışanlarını işsiz koymamak için aynı kapasite ve canlılıkla devam ettirdiğine inanıyor.

Arayışlar, pişmanlıklar ve Gül Palas'lar

Önce pişmanlıkla başlamalı. Rıza Güral bugün kiremit fabrikasına yapılan o dev yatırımı gereksiz buluyor. Eğer o yıllarda aynı para tekstile yatırılmış olsaydı çok daha verimli ve etkin bir sınai yatırımın gerçekleşmiş olabileceğini söylüyor.

"Ufkumuz darmış. O zaman piyasayı görememişiz. Oradaki kiremit fabrikalarına bakarak, kiremitçi olmak istedik. Halbuki o gün tekstil işine girseymişiz çok daha isabetli olacaktık. Tekstil işine girecek kadar gücümüz de, paramız da vardı. Ama benim tekstilci

bir arkadaşımın tekstil ürünlerini 18 ay vade ile aldığını biliyordum. Ondan korktum, karşı geldim. 18 ay vade ile satılamaz diye itiraz ettim. Ama yanılmışız, hata etmişiz.”

Madenden ve önceki yatırımlardan elde edilen bir özkaynak vardı. Aile bu kaynağı yeni yatırımlara yönlendirmek istiyordu. Bu amaçla da yeni piyasalar ve alanlara dönük arayış başlamıştı. Örneğin, acaba demir-çelik fabrikası kıvamında olmasa da bir haddehane ile bu sektöre girilebilir miydi? Yine terlikler, kareli defterler hazırlandı ve böylesi bir yatırımın ne kadar etkin olabileceği konuşuldu. Ancak Kütahya’nın ulaşım açısından dezavantajları olabileceği endişesiyle yatırımdan vazgeçildi. Kütahya önemli bir sanayi yatırımını sessiz sedasız ıskalamıştı.

Alınan bir arazi vardı ama kiremit fabrikası kurulmadan önce bir arayış da başlamıştı. Bu arayışın en iyi tanıklarından biri kiremit fabrikasının inşaatını gerçekleştiren Hasan Bayram Usta’ydı.

“Bursalı bir ustadan fabrika yapmayı öğrenmiştim. Ali Amca bana güvenirdi. İnşaat projesi olduğunda, gelip beni götürürdü. Tugayın yanında bir arazileri vardı. Önce çimento fabrikası kurulmasına karar verildi ama izin alınamadı. Sonra Koçak Kiremit’in yanındaki araziye bir dokuma fabrikasında karar kılındı. Biz de fabrika kuracağız diye heyecanlanıyoruz. Bir gün Ali Amca geldi ve ‘kiremit fabrikası yapacağız’ dedi. Dedim ‘nereden çıktı?’, ‘Oğlum ekstradan çıktı dedi. ‘Dokuma fabrikası yapacağımızı zannedyordum’ deyince de ‘oğlum önce bunu yapalım paraları kazanalım, ondan sonra sıra ona da gelir diye cevap verdi”.

İşte böylesi bir arayış söz konusuydu. Gürallar artık sanayicilikte ilerlemeye karar vermişti.

‘Konakta yaşam keyifliydi ancak gelinlerin de kendi evlerini kurma arzusu hiç dinmezdi’ demiştik. Alınan her yeni gayrimenkul

böylesi bir beklentiyi kışkırtırdı. Ali Bey'in Kütahya içinde aldığı bir bina da bu beklentileri artırmıştı. Acaba oğullara yeni daireler mi verilecekti?

İşte böylesi bir dönemde, binanın tamiratının başlamasıyla umutlar başka bahara kaldı. Çünkü Ali Bey Kütahya'ya otel inşa ediyordu. 1970'li yılların başında önce Gül Palas yapıldı. 1974'te ise astsubay gazinosu olarak faaliyet gösteren bina satın alındı ve Gül Palas 2 inşa edildi.

Gürallar'ın henüz otel ve hizmet sektörü ile alakaları yoktu. Ancak binayı titizlikle değiştirdiler. Hizmet elemanları dikkatle seçildi. Ve o yılların Kütahya koşullarında temiz, bakımlı, çok iyi hizmet veren iki oteli faaliyete geçti. Kütahya gibi küçük bir şehirde iki otel fazla değil miydi? Otelin inşaatını gerçekleştiren Hasan Bayram "hayır" yanıtını veriyor. Gül Palas 1, 51 odalı; Gül Palas 2 ise 77 odalıydı. Kütahya'da böylesi oteller bulunmadığı için gelen bütün yabancı konuklar bu otelleri dolduruyordu. Tunçbilek Termik Santrali'nin inşaatına gelen bütün ekipler bu oteldeydi. Gül palas 2'de ise ağırlıklı olarak Amerikalılar vardı. 18 aile lojman olmadığı için otelde kalıyordu. Keza NATO üssünde çalışan Amerikalılar da buradaydı. İsmail Kavak ve Ünal Akpınar gibi o dönemin ünlü müteahhitleri için de gidecek başka kapı yoktu.

Bu yatırımlar sonraki yıllarda Gürallar'ın girişeceği büyük turizm projelerinin adeta stajı, habercisi gibiydi.

Kütahya: Tek sevdâ

Gürallar geleneksel Kütahyalı bir aile. Ali ve Hediye Güral'ın hayatı bütünüyle Kütahya'da geçti.

İkinci kuşak Rıza, Nafi, İsmet ve Sevim kardeşler de Kütahya'yı terk etmedi. Elde ettikleri zenginlik onlara çok daha farklı

coğrafyalarda, çok daha farklı bir yaşam tarzı sunabilirdi. Hiçbiri tercih etmedi.

Peki Gürallar'ın bu Kütahya sevdası nereden kaynaklanıyordu? Ali Güral sağlığında çocuklarına iki vasiyette bulundu. Birincisi, Kütahya'yı terk etmeyeceklerdi. Bu sadece Kütahya'da yaşamayı içermiyordu. Bütün yatırımlarını, bütün servetlerini Kütahya'da koruyacak ve Kütahya için kullanacaklardı. İkincisi, eğer birisini iş sahibi yapacaklarsa öncelikle Kütahyalı olmalıydı.

Ali Güral yaşamı boyunca bu ilkelere sonuna kadar sadık kaldı. Nafi Güral bu sadakatin maliyetini basit bir hesapla şöyle anlatıyordu:

"Bir örnek vereyim. Babam 1954 senesinde 10 ortak ile birlikte kiremit fabrikasının kuruluşuna katılıyor. 10 kişi 50'şer bin lira sermaye ile kuruyorlar. Toplam: 500 bin Tl. Sonra 40 bin de boçlanmışlar. 540.000'e kiremit fabrikası kurdular. Aşağı yukarı 40 bin metrekareye yakın arsası var. Şimdi fabrika diye bir şey kalmadı. Aradan 56 sene geçmiş fabrika hurdalık oldu ama arsası duruyor. 540.000'e yaptıkları şeyin dolar karşılığı, -o tarihlerde dolar 2 lira 80 kuruş- 200.000 dolar. Aradan 50 küsür sene geçmiş. Fabrikanın o arsası olsun olsun 400.000 dolar eder ama o fabrika İstanbul'da olmuş olsaydı zannediyorum 200 milyon dolar ederdi. Biliyor musunuz bizim faiz geliri olarak, kira geliri olarak, arsa rantı geliri olarak tek bir lira kazancımız yoktur. Kazancımızın tamamını sanayicilikten elde ettik."

Ali Güral'ın koyduğu kurallar öylesine sertti ki Rıza Güral, 1960'larda Boğaz'da son derece elverişli fiyata 5 dönüm arazi bulduğunda da Ali Güral'ın vetosunu yemişti. Oysa bugün o arazi, sadece arsa değeriyle bile büyük bir servete dönüşebilirdi. Bütün kereste piyasası İstanbul'da olduğuna göre İstanbul'da bir bıçkı atölyesi ve deposu kurulsa ve tomruklar ihaleden sonra gemilerle

direkt olarak İstanbul'a taşınsa; böylece piyasalara yakın olursa, maliyetler de düşse önerisi, Ali Bey'in 'önce Kütahya' demesiyle son bulmuştu.

Kütahya sevdasının engel olduğu bir başka proje ise, Rıza ve Erol Güral'ın Avusturya'da yaptıkları ciddi temaslardan sonra oluşan oldukça önemli bir ithalat/ihracat potansiyeliydi. Projeye göre Avusturya'dan ithal edilecek tomruklar Türkiye'de işlendikten sonra bu kez ihraç edilecekti. Yapılan görüşmelerde işlenen kereste için satış bağlantıları bile yapılmış ve Gürallar'ın vizyonunu değiştirecek bir coşku ile Kütahya'ya dönülmüştü. Ancak böylesi bir kereste ihracı bile Ali Güral tarafından 'acaba Kütahya'ya zarar verir mi?' diye istenmemiş, hatta Rıza Güral ilk kez babasına gönül koymuştu. 10 günlük Avusturya seyahatinden geriye kalan, baba ile oğulun hoş anıları ve henüz delikanlılığını yaşayan Erol Güral'ın babasını zar zor ikna ederek ona hediye ettiği pahalı bir saatti. Tabii saatin parasını babası ona borç olarak vermişti!

Ali Bey yaşadığı sürece Gürallar Kütahya dışında hiçbir yatırım yapmadı. Ancak rekabet ve örneğin turizm piyasasının coğrafi gerekliliği nedeniyle Kütahya dışına çıkıldığında da bu defa kural yine 'önce Kütahya' oldu. Turizm yatırımlarının içneden ipliğe bütün donanımı Kütahya'da varsa, oradan alındı. Çiviler bile Kütahya'dan temin edildi. Çalışanlarda da öncelik Kütahyalılar'ındı. Hiçbir formasyonu olmasa da Rıza Bey'in 'adamları' olan Kütahyalı genç profesyoneller, turizm yatırımlarının en kilit mevkilerine getirildi. Sadece kat hizmetlisi kadınlar götürülemediği için yerel işgücünden yararlanıldı. Bu nedenle de kimi zaman Manavgat ve Side'lilerin serzenişlerine karşın vasiyete bu şekilde uyuldu. Bugün Rıza Güral'ın Kütahya dışındaki turizm yatırımlarında 100'den fazla Kütahyalı çalışıyor.

Rıza Güral babasının bu kararından sonraları hiç pişmanlık duymadıklarının altını çiziyordu.

“Hiçbir burukluk olmadı. Kütahya’da kendimize göre oldukça büyüktük. Burada çok iyi yerlere geldik. Türkiye’de de iyi yerlerde olduğumuzu düşünüyorum. Tabii bir Koç, bir Sabancı olamadık. Ama İstanbul’a gitseydik, bu kadar olur muyduk, bunlar meçhul. Oysa Kütahya’da muvaffak olduk. İş hayatında şu anda bizim yanımızda 8500 kişi çalışıyor. Acaba İstanbul’a yerleşmiş olsaydık, bu kadar çalışanı yanımızda istihdam edebilir miydik? Bu sorunun yanıtını bilmiyoruz tabii. Ama bizim hiçbir pişmanlığımız olmadı. Keşke Kütahya’yı terk etseydik lafını hiçbir zaman etmedik.”

Peki, bu tercih neden yapıldı? Sadece vasiyetle açıklanabilir mi? Rıza Güral ve kardeşleri öncelikle Kütahya’yı, doğdukları, büyüdükları, onları bu noktaya getiren bu şehri seviyordu. Öyle ki -ileriki bölümlerde anlatılacak- kimi sağlık sorunları yaşadıklarında kendilerini önce Kütahyalı doktorlara emanet ettiler. Çocukları okula gideceğinde önce Kütahya okullarına gönderdiler. Paraları var mıydı? Evet. İstanbul ve yurtdışında başka seçenekler üretebilirler miydi? Yine evet. Ama kente olan bağlılıkları ve belki de kentle özdeşleşen hayata bakışları böylesi kritik kararlarda onları “yerel” kıldı.

1950’lerde Tunçbilek Termik Santrali’nin kuruluşuna, 1960’larda iş bulunamadığı için dış göç yaşanmasına ve emeklilerin bu kenti tercih edişine tanıklık ettiler. 1970’lerde kıtlık ve karaborsa döneminde sanayağı, sigara ve benzin bulunmazken, o zamanların da kalburüstü ailesi Gürallar, herhangi bir Kütahyalı’dan farklı yaşamıyordu. Rıza Güral ailenin yaşadıklarını şöyle anlatıyordu:

“Türkiye’de olmayan şey Kütahya’da da yoktu. Mesela sanayağ bulmak mümkün değildi. Babamın toptancı arkadaşları vardı, bir iki paket sanayağı verirlerdi. Annem bayram ederdi, sana yağını buldum diye.”

Güral ailesi siyasetle ilgilenmedi. Baba Ali Güral önce Demokrat Parti’ye sonra Adalet Partisi’ne oy verdi. Ancak aile kendisini

hiçbir parti ile özdeşleştirmede. Hiçbir Güral bir parti içinde aktif görev üstlenmedi. Siyaset sanayici için ödül ve ceza demektir. 1960 ve 1970'lerin Türkiye'sinde Gürallar bu ödülünden ziyadesiyle yararlanabilirdi. Ancak 'işadamı partizanlık yapmaz' denilerek siyasetten uzak duruldu. Hatta öylesine ki Türkiye'nin neredeyse içsavaş yaşadığı 1970'lerin sonunda, oğlu Erol Güral bir gün okuldan gelip, *"baba ben siyasetten uzak duruyorum ama her gün okula gelip, bizleri bir yerlere gitmeye zorluyorlar"* dediğinde çocuğunu başka bir kente yollamak yerine okuldan almayı ve eğitim yaşamını bitirmeyi düşündü. Siyaset hiç birine zarar vermemeliydi. Tam o dönemde 12 Eylül askeri darbesi olduğu için Erol okulunu bitirebildi.

Dış hekimi arkadaşı Orhan Üzümcügil'e göre Rıza Güral'da 'Kütahya bağımlılığı' vardı. Sohbetlerinde *'benim Kütahya'ya borcum var. Kütahya beni bu hale getirdi, benim de Kütahya'ya hizmet etmem lazım'* dediğini anlatıyordu.

Peki Kütahya Gürallar'ı nasıl gördü, nasıl değerlendirdi? İki farklı görüş vardı. İlk görüş sahipleri Güral ailesinin sayesinde Kütahyalı'nın iş ve aş sorununun hallolduğunu düşünüyordu. Kurulan sanayi tesisleri bugün pek çok Kütahyalı'nın işyeri haline gelmişti. Pek çoğu bu fabrikalardan emekli olmuştu. Dahası yan sanayiler de Gürallar'ın fabrikaları sayesinde gelişmişti. Kerestecilik yıllarından dostları Cemal Güven bu görüşün savunucularından biriydi.

"Kütahya enteresan bir memlekettir. Nasıl tanır dersanız, 67-68'de Gürallar'ın kereste işinde en az 35 kişi çalışırdı. 2010 yılında Gürallar'da 8500 kişi çalışıyor. Kütahyalı'nın bunları düşünmesi lazım. 45 yılda kaç kişi çalışmış yanlarında? Kaç kişi emekli olmuş? Kaç kişi ev sahibi olmuş? Kütahyalı bunları düşünmez. Düşünmediğini sanıyorum ben. Yani Kütahyalı'nın Güral Ailesini kırdığını sanıyorum. Ama bu hesabı, benim yaptığım hesabı kimse yapmıyor."

Acaba yapmıyorlar mı?

İkinci görüş sahiplerine göre ise kentin bu en büyük sanayici ailesi Kütahya'ya gelecek sınai yatırımlarını engelleyerek, kendisinden daha büyük yatırımcının gelmesinin önüne set çekmişti. Peki siyasi nüfuzu olmayan, yerel yönetimlerde temsil edilmeyen bir aile bunu yapabilir miydi? Bu sorunun yanıtı bilinmiyor. Ancak bilinen bir şey var ki sanılanın aksine Rıza Güral da Kütahya'da kimi zaman bürokrasi engeline takıldığını düşünüyor.

Organize sanayi bölgesinde entegre ve oldukça büyük bir sanayi yatırımı yapmak için arazi isteyen Rıza Güral'ın ısrarlı talepleri uzunca bir suskunluktan sonra yanıtlandı. Ancak kendisine teklif edilen, yapılmak istenen fabrikanın neredeyse 8'de biri ölçeğindeydi. Rıza Güral da birçok insana yeni iş kapısı olabilecek bu yatırımdan geçici olarak vazgeçti ama 2008'deki kriz atlatıldıktan sonra ikinci cam fabrikasının yapımına hız verilerek, kısa sürede üretime geçildi.

Peki Rıza Güral Kütahya'yı nasıl görüyor?

“Valla efendim eski Kütahya'yı özlüyorum. Ben eski Kütahya'da caddeye çıktığım zaman herkesi tanırdım, herkesi bilirdim. Annesini, babası ne iş yapar, kaç kardeştir hepsini bilirdim. Şu anda Kütahya'da hiç kimseyi tanımıyorum, kimseyi bilmiyorum. Nüfus çok değişti. Yeni nesil çok değişti. Yeni nesil okumaya gitti, küçük çocuklardı, geldiler buralarda çalışmaya başladılar. Tabii o günleri özlüyorum. Ama o zamanda şöyle bir sıkıntı vardı: Hiç kimse yoktu. Caddelere kurşun sıksak diye hayıflanırdık. Halbuki öyle kalsaymış, Kütahya daha iyiymiş. Çünkü bir ahenk vardı. Oturabileceğimiz, sohbet edebileceğimiz muhit vardı. Şimdi hepsini kaybettik.”

İşte böyle. Rıza Güral'ın Kütahya'sı artık yok.

Ama Rıza Güral hala Kütahya'da. Neden? Çünkü mutlu olduğunu, başka hiçbir yerde yaşamak istemediğini söylüyor.

Ölümler ve hastalıklar

1981 yılıydı. Bir gün sırtında bir ağrı hissetti. Doktora gitti. İdrarda iltihap bulunmuştu. Yapılan tetkiklerde böbreğinin birinde taş olduğu belirlendi. Ailenin genetik hastalığıydı. Daha önce de Ali Güral'da böbrek taşı çıkmıştı. O yıllarda böbrek taşlarını kıran tedavi teknolojisi henüz geliştirilmemişti. Sadece ameliyatla alınabilirdi. Yani ameliyat gerekliydi. Kardeşleri ameliyatın İstanbul'da yapılmasını istedi. Abisi Orhan Kırıcı ve Rıza Güral ise 'geleneksel Güral tavrı'ndan yanaydı. Yani kendisini Kütahyalı hekimlere emanet edecekti. Gerekçesi ise basitti: *"Bütün doktorlar bir üniversiteden mezun olur, kimisi İstanbul'da yaşar, kimisi da Kütahya'da. Kütahya'daki hekim de aynı üniversiteden mezun olduğuna göre o kadar uzaklara gitmeye ne gerek vardı."* Orhan Kırıcı ise *"o kadar insan burada ameliyat olur ve onlara bir şey olmuyor da Rıza'ya niye olsun"* diyordu.

Rıza Güral SSK Hastanesi'ne yattı. Ameliyatı Rıza Güral'ın yakın dostlarından bir hekim yaptı. Zorlu bir ameliyattı. Dahası böbrek taşları yuvarlak ya da sünger şeklinde olurdu. Sünger şeklindeki taş bütün kavislere yerleşmişti, yerleştiği için çıkarmak mümkün değil ve tabii çekip çıkarıldığında böbreğin içinden da parçalar alarak çıkıyordu. Yani böbrekteki taşın pozisyonu kötüydü.

Rıza Güral'ın ameliyat olacağı, babası ve annesinden saklanmıştı. Çünkü Ali Güral daha yeni kalp krizi geçirmişti ve nekahat aşamasındaydı, şekeri de yüksekti. Heyecanlanmasın diye söylemediler. Ameliyat bitip, 'her şey yolunda' haberi geldikten sonra kızı Sevim, abisinin biraz hasta olduğunu ve ameliyat olacağını söyledi. Ali Güral'ın ilk tepkisi *'sakın ameliyatı burada olmasın'*dı. Olduğunu ve her şeyin iyi gittiğini anlattılar. Babası ve annesi hemen giyindi ve hastaneye koştu. Tam odanın kapısına geldiklerinde Ali Güral sendeledi. Sevim babasının yeniden kalp krizi geçirmesinden

korkmuştu, onu teskin etmeye çalıştı. O güne kadar oğluna duygularını hiç belli etmeyen, sevgisini göstermeyi zayıflık olarak düşünen Ali Güral çözülmüştü. *“Onu o kadar zor büyüttüm ki. O benim ilk çocuğum. Köyde yaşadı. Hasta olduğunda onu Kütahya’ya doktora getirirken bütün trenin lambalarını tek tek oynattırdım ki o ağlamasın. Ona kıyamazdım. O benim için çok önemli ve kıymetli.”*

Oysa her şey yolunda değildi. Ameliyat sonrası Rıza Güral bir türlü kendini iyi hissedemiyordu. Ateşi sürekli 38-40 derece arasındaydı. İstanbul’a gidildi ve üreterin parçalandığı anlaşıldı. Ancak İstanbullu hekim de Allahın takdiri, vücut kendini toparlar merak etmeyin deyip Rıza Güral’ı geri gönderdi. Ancak vücut kendini toparlayamadı. Sonunda Rıza Güral Amerika’ya gitmeye karar verdi. Yatağa mahkum olmuştu. Bu iş kötü gidiyordu.

Amerika’da Cleveland’a gitti. Yapılan ilk tetkiklerden sonra ‘böbreği alacağız’ dediler. Rıza Güral nasılsa teşhisi öğrenmişti. Bu defa da *“böbrek alınacaksa, ben bunu Türkiye’de de aldırırım. Buralarda uğraşmamın gereği yok. Tedavi edilebilecekse olsun, edilemeyecekse Türkiye’de aldırayım”* dedi. Ancak aile dersini almıştı. Ameliyat Cleveland’da yapıldı. Yıldız Hanım yanındaydı.

Kütahya’da ameliyatı yapan doktor arkadaşı böbreğin alındığını duyduğunda çok üzüldü. ‘Bu benim başıma gelmemeliydi’ diyerek Kütahya’yı terk etti ve İstanbul’a yerleşti.

Rıza Güral’ın Amerika’da olduğu günlerde, ilginç bir tesadüfle Ali Güral da böbreklerinden rahatsızlandı. Bu defa onu da Amerika’ya yolladılar. Yapılan tetkiklerin sonuçlarını Rıza ve Yıldız Güral kimseyle paylaşmadı. Doktorlar Ali Bey’e beş yıl ömür biçmişti.

Esin ve Erol için zor günlerdi. Tam 6 ay boyunca, okuldan her geldiklerinde babalarını yatakta, direnler içinde görmüşler,

korkuyla babalarını yitirebileceklerini düşünmüşlerdi. O heybetli babalarının yerinde, avurtları çökmüş, annesinin yardımıyla kalkabilen bir adam vardı. İşin kötüsü, sonrasında da en çok sevdikleri üç kişi, anne, baba ve dedeleri çok uzaklardaydı. Ali Güral'ın da ameliyat olduğunu öğrendiklerinde ise korkuları daha da arttı. Ya aynı şeyler yeniden olursa kaygısını taşıyorlardı.

Sonunda büyük gün geldi; havaalanına anne ve babalarını karşılamaya gittiler. Babalarının yüzünde yorgun ama özlem dolu bir gülümseme vardı. Artık ayakta idi ve yürüyordu. Ali Güral o gün gene de çocuklarının gözlerine çok zayıf, çökmüş ve çok küçülmüş göründü.

Güral ailesi ölüm gerçeği ile ilk kez 1982 yılında tanıştı. Kardeşlerin en büyüğü olan Orhan Kırçı aniden vefat etti. Henüz 52 yaşındaydı. Uzun yıllar Ali Güral ile çalıştıktan sonra kendi işini kurmak istemişti. O da kereste işi yapıyordu. Konakta yıllarca birlikte oturmuşlardı. Sonra Orhan Bey evden ayrılmak isteyince Ali Güral onun bütün gereksinmelerini karşılamış, öyle yollamıştı. Ali Bey'in üvey oğluydu ama diğer oğullarıyla aynı sevgi ve saygı içinde büyüdü. Diğer kardeşler babadan sonra en büyük olduğu için Orhan Kırçı'ya saygıda kusur etmezlerdi. Sert görünürdü. Ancak kerestecilik günlerinde, o yıllarda kolay kolay bulunmayan filtreli sigarasını gizlice Rıza'nın tırtıkladığını öğrendiğinde, zulada Rıza'ya da yer açacak kadar müşfikti. Güral kardeşler abilerini yitirmişti. Cenazesi Ankara'dan getirildi ve defnedildi. Ali Güral, gelini Fatma Kırçı'ya ve torunlarına kol kanat gerdi.

1985 yılıydı. Ramazan Bayramı nedeniyle Sevim Hanım dışındaki tüm kardeşler hep birlikte Kuşadası'na gitmişlerdi. Ali ve Hediye Güral önceki bütün bayramlarda hep çocuklarıyla birlikte olurlardı. Ali Güral ilk kez çocuklarından ayrı bir bayram programı yapmıştı.

Ali Güral bazı zamanlar kendi arkadaşlarıyla yurtdışına gidip, tatilini öyle geçirmeyi severdi. Bu defa da öyle olmuştu. Yıllar öncesinden keresteciliğe beraber başladığı eski ortağı ve arkadaşı Mehmet Kesen ile birlikte gemiyle seyahat edeceklerdi. Hazırlıklar yapıldı, tam evden çıkmadan önce Ali Güral ‘bir de fotoğraf çektirelim’ dedi. Günlerden Pazar, saat 11’di. Fotoğrafta Ali Güral her zamanki gibi terzisi Mehmet Ali’ye diktirdiği giysileri ile şık ve güleç yüzlüydü. Torunu Erol ise henüz uykudan kalkmış, pijaması, saç sakalı ile tarihi bir ana tanıklık ettiğinden bihaberdi. Fotoğraflar çekildi ve sonra Ali Güral gitti.

Rıza Güral’ın oğlu Erol ders çalışmak zorunda olduğu için Kuşadası’na gitmemiş evde çalışıyordu. Vakit gece yarısıydı. Konağın kapısı çalındı. Erol ‘hayırdır’ dedi. Yalnız olduğu için kapıyı açmaya çekiniyordu. Pencereyi açtı. Aşağıda bir adam vardı. *“Kimse yok mu oğlum”* dedi. Cevap bir delikanlıya yakışırdı. *“Ben varım, beni beğenmiyor musunuz?”* Adam kapıyı açmasını, bir haber vereceğini söyledi. Erol çekiniyordu. *“Yok, kapıyı açmam, sen buradan söyle”* dedi. Sonunda kapıyı açtıramayacağını anlayınca adam *“maalesef kötü haberim var”* diye yukarı bağırdı. *“Deden vefat etmiş oğlum, başın sağolsun”* dedi ve gitti. Ali Güral’ın öldüğünü ilk öğrenen Erol Güral’dı.

Doktorların böbrekleri artık onu taşımaz diye beş yıl ömür biçtiği Ali Güral kalpten vefat etmişti. 70 yaşındaydı. Ecel onu İspanya’da bulmuştu. Mehmet Kesen Türkiye’ye hemen haber vermiş ve kara haber tez ulaşmıştı.

Erol Güral’ın omuzundaki yük ağırdı. Bir an önce paylaşması gerekiyordu. Kuşadası’nı aramalıydı ama kimi? Babası çok üzüleceği için onu düşünmedi, İsmet amcası da duygusaldı. İçlerinde böylesi olaylarda en sakin ve metin olan isim Nafi Güral’dı. Duygularını en son o belli ederdi. Telefonu yazdırdı. Otel resepsiyonu telefonu açtığında Nafi Güral’ı istedi. Gece yarısıydı. Telefona İsmet amcası

geldi. “Sana söylemem, Nafi amcam insin” diye diretti. “Dedem vefat etti” dedi ve telefonu kapattı. Artık koca konakta daha da yalnız, ailesinin ve akrabalarının gelmelerini bekliyordu.

Kuşadası’ndan hareket gece 04’ü buldu. Dört araba arka arkaya dizilmişti. Arabalarda çıt çıkmıyordu. Kimi zaman kederli molalar veriliyordu. Üzüntü içindeki Ali Bey’in oğulları araba kullanmakta güçlük çekiyorlardı. Ertesi gün öğlen saatlerinde aile konağa girdi. Rıza Güral arka bahçede bir taşın üzerine oturdu ve uzun uzun ağladı. Esin Güral’ın gözü dedesinin kapının arkasındaki şapkası ve ceketine takıldı. Ailede büyük bir şok ve hüznü vardı.

Kızı Sevim ise her şeyden habersiz Yoncalı’daki yazlıktaydı. Sela verildiğini duyduğunda ‘bayram günü kimbilir kimin canı yandı’ diye geçirdi içinden. Oysa ateş kendi evine düşmüştü ama o henüz bilmiyordu. Kuşadası’ndan eve dönen ağabeylerinin ilk yaptıkları, gidip kardeşlerini almaktı. Acı haberi tek başınayken öğrenmesini istememişlerdi.

Yabancı dil bildiği için İsmet Güral ve mühendis arkadaşı Yavuz Yelken cenazeyi almak için hemen İspanya’ya hareket etti. Cenazenin İspanya’dan gelmesi uzun sürdü. Nihayet İstanbul’a cenazenin getirileceği öğrenildiğinde Kutahya Ali Güral’a vefasını belli etti. Onlarca araba İstanbul’a Ali Güral’ı almaya gitti. Büyük bir konvoyla İstanbul’dan dönüldü.

Cenaze ilk olarak fabrikaya götürüldü. Dualar edildi ve sonra törenle defnedildi. Neredeyse tam 10 gün beklenmişti. Aile cenazeyi toprakla buluşturduğu için en azından bu konuda biraz olsun huzura ermişti.

Büyük bir şaşkınlık vardı. Aslında Ali Bey yavaş yavaş işleri oğullarına devretmişti. İş hayatında kulaklara küpe olan bir sözü vardı. ‘İş

adaminin iyisi tespih sallar' diyordu. Tespih sallarken de yeni projeler geliştirir ve uygular. İyi işadamı, elemanlarını iyi çalıştıran kişiydi. O da oğullarını iyi yetiştirmişti ve artık tespih sallıyordu. Ancak kimin başı sıkışsa soluğu hemen onun yanında alırdı. Şimdi ailenin kurucusu, çimentosu, akil ismi ve büyüğü artık yoktu.

Kardeşler ne yapacaktı? Gözler onların üzerindeydi. Bu şoku atlatmanın yolu aile meclisini toplamaktan geçiyordu. Dört kardeş biraraya geldi. Ailede yaşa hürmet edilirdi. Rıza Bey'e *"bize babalık yap"* dediler. Sonra üç erkek kardeş kızkardeşleri Sevim'e döndü ve *"biz birlikte yolumuza devam edeceğiz ama sen ayrılmak istersen hakkını sonuna kadar kullanabilirsin"* dedi. Sevim de ağabeyleriyle yola devam etmek istediğini söyledi.

Bu öyle bir yol arkadaşlığıydı ki 2000'lerin ilk yarısına kadar en küçük bir aksaklık yaşanmadı. Ali Bey'in iş hayatındaki eksikliği hissedilmedi.

Rıza Güral'ı hayatında en çok üzen ve yıpratın süreç ne babası ve abisini yitiriş i ne de kendi sağ lık problemleri oldu. Bugün yeniden konuşulduğ unda bile gözlerini yaş artan geliş me 1997 yılının Aralık ayında yaş andı.

Rıza Güral ve oğ lu Erol, birlikte Afyon'da bir toplantıya gitmiş lerd i. Şirket iç i bir beyin fırtınası yapılacak, yeni projeler geliştirilecekti. Toplantı sonrası Erol Güral arkadaş larıyla masa tenisi oynamaya başladı. Gece saat 23 civarıydı. Birden baş ında bir ağ rı hissetti. Oyunu bırakmak istedi. Oyun arkadaşı 'yeniliyorsun diye baş ağ rısını bahane etme' deyince biraz daha devam etti ama baş ağ rısı geçecek gibi değildi. Sonunda oyunu bıraktı ve odasına çıktı.

Vücudunu ateş basmış tı. Üstünü çıkardı, yüzünü yıkadı. Olmuyordu. Ağ rı geçmiyordu. Nihayet babasını uyandırdı. Adeta

sürünerek babasının odasına gitmiş, 'bana bir şeyler oluyor' demiş ve babasının kollarına yığılıp kalmıştı..

Ertesi gün hemen Erol'u Kütahya'ya götürdüler. Aile yine önce 'Kütahyalı doktorlar' demişti. Kütahya'da sevdikleri doktor ağabeyleri geldi. Başağrısı olduğu için bir de nörolog çağrıldı. Doktor elini Erol'un başına koydu ve 'migren olabilir' dedi. İlaçlar yazıldı, tedaviye başlandı. Ancak aradan iki güne geçtiği halde hiçbir iyileşme olmamıştı. Bu arada baş ağrısını geçirmek için masörler çağrıldı ama bu da çare olmadı. Gerekli tüm tetkikler de yapılmış ama başka bir teşhis konamamıştı.

Sonunda Yıldız Hanım "İstanbul'a götürelim" dedi. Rıza Bey çok kaygılıydı. Helikopterle acilen götürmekten yanaydı. Yıldız Hanım 'ne olur ne olmaz, helikopter baş ağrısını daha da artırabilir' diyerek bu öneriye itiraz etti. O itirazıyla bilmeden oğlunun hayatını kurtarmıştı. Zira sonradan helikopterin kabin basıncının böyle durumlarda ölüme neden olabileceğini öğrenmişlerdi..

İstanbul'a arabayla gidildi. Erol Güral gittikçe kötüleşiyordu. Sonunda doktorlar uzun ve ayrıntılı bir tetkikten sonra teşhisi açıkladı. Erol Güral'ın beyinde anevrizma oluşmuştu.

Doktorlar tek çarenin ameliyat olduğunu söyledi. Ameliyatın Amerika'da yapılmasını tavsiye etmiyorlardı. Yetişemeyebilirdi. Aile toplandı ve Prof. Dr. Cengiz Kuday'ın ameliyatı yapmasına karar verildi. Prof. Kuday aileyi tanıyordu. "Ameliyat neticesinde olabilecekleri anlatayım ben size" dedi. Masada kalabilir, kör veya sağır olabilir. Felç kalabilirdi. "Kabul ediyor musunuz bunları" dedi. Rıza Güral bütün bu olasılıkları dinledikten sonra Yıldız Güral'ın koluna girdi. Sakince 'hepinize iyi akşamlar' diyerek uzaklaştı. Dinlese belki de daha da kötüsünü duyacaktı. Daha ötesinde ne duyabilirdi ki? Ve sonunda Aile çaresizlikle ameliyatı kabul etti.

Prof. Dr. Cengiz Kuday amcası Nafi Bey ve yengesi Gülsüm Hanım'ı bir kenara çekerek çok umutlanmamalarını, yaşama şansının sadece yüzde 10 olduğunu söylemişti. Apartopar Kütahya'ya haber verildi. Esin Güral acilen Floranca Nightingale Hastanesi'ne geldiğinde kapıda babası ile buluştu. Babası, Esin'in kardeşiyle ameliyata girmeden önce helalleşmesini istemişti. Esin Güral yukarı çıktığında, Erol ameliyathaneye götürülmek üzere sedyeye alınmıştı. Kardeşinin elini kısacık bir süre tutabilecek kadar zamanı olmuştu Esin'in sadece. Ama kardeşinin gözlerindeki iki damla yaşı da görebilmişti. Sonra hızla götürdüler Erol'u..

Ameliyat sabaha kadar sürecekti. En küçük ferdine kadar Gürallar'ın hepsi bir aradaydı. Keder paylaşılsa dağılırdı. Gece saat 3'te Nafi ve Gülsüm Güral'a doktor 'ameliyat bitti' dedi ve gitti. Nafi ve Gülsüm büyük bir üzüntü içindeydi. Kitabın hazırlanma aşamasında Nafi Güral ile yüzyüze yapılan görüşmeye tam iki kez, tam da bu hatıra konuşulmaya başlandığında ara vermek gerekti. Nafi Güral her defasında adeta o anı yeniden yaşıyor, çok duygusallaşıyor, konuşmakta zorlanıyordu. Anlattığı bölümde ölüm döşeginde olan, Güral ailesinin ilk göz ağrısı ve umuduydu. Nafi Güral şöyle anlatıyordu:

"Bu talihsizlik olduğu zaman Erol 32 yaşımda ve geleceğimiz olacağını beklediğimiz, beynimizdi. Bizi taşıyacak lokomotifimiz. 11 kuzenin en büyüğü. Bir anlamda geleceğimiz o çocuktu. Tabii yıkıldık kaldık ve ameliyata 'peki' dedik."

Doktor sabaha kadar sürecek demiş ama ameliyatı erkenden bitirip, hiçbir şey söylemeden gidivermişti. Doktorun anlattıklarından habersiz olan ailenin diğer fertlerine bunu söylemek için sabahı beklemeye karar verdiler. Bu arada, ameliyathanenin n kalabalık olduğu için hasta arka kapıdan yoğun bakım odasına çıkarılmıştı.

Sonra doktor, hastanın yaşayıp yaşamayacağını ancak 48 saat sonra söyleyebileceğini ifade etti. Bu kez yeni bir bekleyiş başladı. 48 saat sonra Rıza Güral oğlu ile buluştuğunda büyük bir şok yaşadı. Zira Erol Güral hem konuşamıyor, hem de sağ tarafını kullanamıyordu. O ilk uyanma anını Erol Güral şöyle anlatıyordu:

“Herhalde yılbaşı gecesi idi. Sesler duyup uyandım. Sağıma baktım kimse yok, soluma baktım kimse yok. Şöyle bir kalkayım dedim; yataktan doğruldum, sağ tarafımı hiç hissetmiyorum. Sağ tarafım hiç tutmuyordu. sağ elimde hiç hareket yoktu. Sağ ayağım hiç tutmuyordu. Yaşadığınızı hissediyorsunuz ama konuşamıyorsunuz. O yıllardaki ilk eşime 3 ay süreyle başka bir isimle hitap ettim.”

Rıza Güral oğlunun bu haline çok üzülüyordu. Doktor durumu şöyle izah etti: *“Bir kavanozun içine kum ve suyu karıştırın, sonra çalkalayın. Bir süre sonra bu kum taneleri dibe oturacaktır. Geride berrak su kalır. Biz de ameliyatla kavanozu salladık, kum, su birbirine karıştı. Onun için her şey bulanık. Zaman içinde oturacaktır.”*

Ancak Rıza Güral'ın kalbi beklemeye dayanamadı. Oğlunun o halini gördükçe kahrolan baba sonunda kalp krizi geçirdi. Yandaki odaya da Rıza Güral'ı yatırdılar. Tabii oğlunun bu gelişmeden hiç haberi olmadı. Erol Güral'ın iyileşmesi ise üç aydan fazla sürdü.

Seyahatleri

Güral ailesi için seyahat, iş ve özlem demekti. Gidenler işlerini en iyi biçimde yapmayı, kalanlar ise sabırla beklemeyi öğrenmişti. Seyahat, Güralların ayrılmaz bir parçasıydı. Ekmek kadar, su kadar doğaldı. Gidilir, iş halledilir ve dönülürdü. Doğumlar, hastalıklar, başka nedenler bu akışı bozamazdı. Erkekler gitmeyi, kadınlar beklemeyi bilirdi. Kimse ‘amma da çok gittim, ya diğerleri?’ demezdi. Gittiğine göre o işi en iyi yapacak olan oydu. Tevekkülle kabullenilirdi.

Rıza Güral çok seyahat etti. Kendi deyimiyle, Türkiye'nin yarısını karış karış gezdi. Hemen her ulaşım aracına bindi. Kah kamyon damperinde, kah bir Anadol'da, kah bir trenin kompartımanındaydı. Menzile ne gtrecekse ona binilirdi. Yaşamı boyunca yüzbinlerce kilometre yol yaptı. Çoğu zaman arabayı kendi kullandı. Gürallar'ın her zaman iyi ve kaliteli arabaları olurdu. Ali Bey ve sonraları oğullarının en büyük tutkularından biri iyi arabaya binmekti. Rıza Güral da araba kullanmayı çocukluğundan itibaren çok sevdi.

Ancak seyahat ile gezi arasında bir fark varsa, bunu da en iyi o bilirdi. Seyahat, zorunluluktu; işti. Gezi, eğlence, yeni dünyalar, huzur ve dinlenmekti. Gençlik yıllarından itibaren, o sadece seyahat etmişti. Yolu neredeyse yarıladiğında, yani 35 yaşlarına doğru artık gezmek için ii iini yiyordu. Acaba o çok sözü edilen Edirne'nin öte yakası nasıl bir yer olsa gerekti? Aslında bu sorunun yanıtını sadece o değil, Kütahya'nın gündelik hayatı içine hapsolmüş bütün gençler merak ediyordu. Necati Ener devlet memuruydu. Rıza zer ise kiremitiydi. Mesai bitip de sıra yorgunluk atmaya geldiğinde artık orta yaşlarını yaşayan 'gençler' Gl Palas'ın önünde toplanır, sohbet döner dolaşır Avrupa'ya, uzak diyarlara gelirdi. Otelin batılı ülkelerden gelen müşterileri de bu merak duygusunu daha da kışkırtırdı.

1976 yılıydı. Yine böyle si sohbetlerin birinde 'bu kadar konuşuyor ama neden yapmıyoruz' sorusunu sorup şaşkınlıkla birbirlerine baktılar. Yapabilirlerdi. Bunun için maddi imkanları vardı. Bekleyecek olanların sitemi olmazdı. Arabaysa, araba da vardı. Sonunda gitmeye karar verdiler. Rıza Gral ve dört kardeşinden başka, Necati Ener ve Rıza zer de gruba dahil oldu. Toplam 6 erkektiler. Necati Ener'in 'tosbağası' (Wolksvagen) ve Rıza Güral'ın Renault 12 arabası ile gideceklerdi.

Ali Bey, konuyu açtıklarında önce 'ama ya işler' diye itiraz edecek olmuş, dört oğlunun gözlerindeki derin hayal kırıklığını

gözlediğinde ise sesini çıkarmamıştı. Zaten topu topu dört günlük bir gezi olacaktı. Ne de olsa kurban bayramı tatiliydi. Ne var ki bu gezi neredeyse 25 gün sürecek ve Ali Bey'i de çileden çıkaracaktı.

Altı kafadar daha Kütahya'dan yola çıktıkları andan itibaren eğlenmeye başladılar. İçlerinde doğru dürüst yabancı dili olan bir tek İsmet Güral'dı. Necati Ener de yarım yamalak Fransızcası ile diğerlerine yardımcı olacaktı. O yıllarda Avrupa ile vize problemi yaşanmadığı için iki araba Kırklareli üzerinden Varna'ya, yani Avrupa'ya çıkış yaptılar.

Kente gece girmişlerdi. Ancak ortada bir gariplik vardı. Kent zifiri karanlıktı. O yıllarda sosyalist bir rejimle yönetilen, enerji ihtiyacı olan Türkiye'ye elektrik satan Bulgaristan'da gece saat 23'ten sonra elektriklerin kesildiğini hayretle öğrendiler. Gene de buldukları bir lokantada Türkçe şarkılar eşliğinde bir gece geçirdiler.

Sonra Bulgaristan'dan Romanya'ya geçmeye karar verdiler. Sabaha karşı sessiz ve sakin bir sınır kapısına geldiler. Şafak sökmüştü. Sınırdaki beklerken kurban bayramı için birbirleriyle bayramlaştılar. İlginç bir sınır kapısıydı. O yıllarda her ikisi de Varşova Paktı ülkesi olan Bulgaristan ile Romanya arasındaki bu sınır kapısı adeta sembolikti. Dağ başında bir kulübe ve tavla oynayarak vakit geçiren iki askerden başka hiç kimsecikler yoktu. Askerler sanki her gün iki Türk arabası oradan geçiyormuşçasına umursamaz ve kayıtsız gözlerle gelenleri izledi ve tavla oynamaya devam etti. Konvoydakiler Romanya'ya geçmek istediklerini söylediklerinde ise başka sınır kapısını kullanmalarını isteyerek, geçişlerine izin vermedi. Rüşvet istiyor olabilirlerdi. Ancak yurtdışı tecrübesi hiç olmayan altı Kütahyalı için rüşvet teklif etmek göze alınabilecek bir risk değildi. Zaten alışık da değildiler. Rıza Özer bir Amerikan sigarası yaktı. Gümrükçüler ilgilenmiş görünüyordu. Adamlara da ikram edildi ama nafile. Hala geçiş izni vermiyorlardı. Sonunda Necati Ener gümrükçülere bir

tavla maçı teklif etti. Kazanırlarsa geçeceklerdi. Nefesler tutuldu ve maçı Türkler kazanınca gümrükçüler de metazori geçiş izni verdi. Sonra Yugoslavya, İtalya ve Avusturya'ya gidildi. Avusturya'da adam başı ikişer şişe şarap içildiğinde garsonlar gelip onları kutladı. Kayak merkezleri, tarihi şehirler derken sıra Almanya'ya gelmişti. Bol eğlenceli, keyifli bir geziydi. Kütahya'yı, onları bekleyen ağır iş yükünü ve bayramın üzerinden neredeyse bir hafta geçtiğini unutmuş, kendilerini kapıp koyvermişlerdi.

Münih'te Orhan Kırç'ın kırılan diş protezini yaptırmak için mola verdiler. Bir kaç gün geçirmeleri gerekiyordu. Sonunda Orhan Kırç 'evi bir arayalım' dediğinde, o güne kadar hiç evi aramadıkları akıllarına geldi. Telefonun diğer ucundaki ses Ali Bey'indi. Çok öfkeliydi. 4 gün diye gitmişler ama 15 gün olmuştu. Neredeydiler? İş ve ailelerini nasıl böyle unutabilirlerdi? Ahizenin başındaki Orhan Kırç ve Nafi Güral söyleyecek bir şey bulamamıştı. Demek 15 gün olmuştu. Hemen otele döndüler ve ikisi uçakla apar topar Türkiye'ye geri döndüler. İsmet ve Rıza Bey'in de aralarında bulunduğu 4 arkadaş ise 10 gün daha gezdikten sonra dönüş yapacaklardı.

O gezi Rıza Güral'ın hayatındaki ilk yurtdışı gezisi oldu. Sonraları *"Avrupa yollarında direksiyon sallamaktan Avrupa'yı görememiştim"* diye yakınsa da Necati Ener, *"asıl ben direksiyon salladım"* diyerek itiraz ediyordu.

Sonraki yıllarda Rıza Güral hem iş hem de gezmek için yoğun biçimde yurtdışı seyahatlerine devam etti. İş seyahatlerinde ağırlıklı olarak fuar, yeni teknoloji takibi ve iş görüşmeleri için genellikle ekibiyle birlikte hareket etti. Ama gezilerinde her defasında kendisine yakın hissettiği, birlikte olmaktan zevk alacağı dostlarını tercih etti. Kimi zaman yeni dostlar kazandı, kimi zaman gezidekiler onu dost belledi. Bütün bu gezilerinde mutlaka eşi Yıldız Hanım'la birlikte hareket etmeye, onunla gezmeye özen gösterdi.

Yakınları Rıza Güral'ın gezilerde bütünüyle farklı bir insana dönüştüğünü anlattı. İş hayatında ödünsüz, prensip sahibi, dakik ve kimi zaman sert olabilen Rıza Güral'ın yerine seyahatlerde, esprili, muzip, sevecen ve hayattan zevk alan bir yol arkadaşı ortaya çıkıyordu. Bu nedenle de kimi zaman iş seyahatleri de geziye dönüşebiliyordu. Bu gezilerdeki Rıza Güral kendisiyle de dalga geçmesini biliyordu. Hong Kong gezisinde anlattığı kazıklanma öyküsünün kahramanı yine kendisiydi.

“Uzakdoğu’yu gezmeye gittik. Singapur’a geldik. Turistseniz mutlaka bir yerlerde alışveriş etmek zorundasınız. Ben turizmden bildiğim için arkadaşları ikaz ettim ‘sakın bir şey almayın burada aldatılırsız’ dedim. Tavsiyemi dinlediler, alışveriş etmediler. Ta ki bir alışveriş mağazasına girinceye kadar. İşte orada ip koptu. Kimi kamera, kimi fotoğraf makinesi alıyor. Onca laf etmeme rağmen ben de havaya kendimi kaptırdım. 150 dolara bir radyo aldım. Sonra dışarı çıktık yandaki vitrine baktım. Aynı radyo 100 dolar. O radyoyu da aldım. Oradan Hong Kong’a geçtik. Aynı radyo bu defa 60 dolar, onu da aldım. Böyle böyle, aynı radyodan tam yedi tane aldım. Böylece ortalama maliyeti düşürdüm.”

Uzakdoğu’ya yapılanlar, en çok anı biriktiren gezilerdi. Dili, kültürü ve yemekleri bütünüyle yabancı bu coğrafyada bir de alışveriş çılgınlığı eklenince ortaya gülümsetecek anekdotlar çokça çıkıyordu. Bir defasında Süleyman Aygen ile birlikte bir iş seyahatindeydiler. Grup bütünüyle işadamlarından oluşuyordu. Alışveriş çılgınlığı yine galebe çalmıştı. İşte o anlardan birinde Rıza Güral'ın muzipliği tutuverdi. Gerisini Süleyman Aygen anlattı.

“Odalar Birliği üyeleri olarak Singapur’a gitmiştik. Kafileyi bir mücevher fabrikasına götürdüler. Oradan herkes eşine hediye kolye, küpe, yüzük aldı. Rıza Bey ve ben de aldık. Ertesi gün başka bir toplantıya gidiyoruz. Rıza Bey otobüse bindiğimizde durup dururken

'o mücevher setini gözüm tutmadı. Yıldız ablana hafif kalacak, sahte galiba. İstersen sana satayım' dedi. Yüzüne baktığımda Rıza Bey'in ifadesinden, bizim alışverişspverlere bir ders vermek istediğini anladım. 'O halde 2 bin mark vereyim' dedim. Hemen 'tamam' dedi. Oysa ki Yıldız Hanım'a aldığı mücevher setine 7-8 bin mark harcamıştı. Tabii otobüsteki diğer işadamları bu konuşmayı duydu ve herkeste bir panik başladı. Zira 'Gürallar bu işi daha iyi bilir' diye düşünüyorlardı. Pek çok kişi aldıklarının bir kısmını satmaya çalıştı. Ben de alıcı olarak 3-4 kişiden satın aldıklarını ucuza aldım. Sonra param bitti ve daha fazlasını alamadım. Mücevherleri satan arkadaşlardan 3'ü olayın vahametini sonra anladi."

Yıllar içinde iş seyahatlerini gezi tadında yaşamaya başladı. İş aleminde, Anadolu sermayesinin bilge ismi olarak biliniyordu. O da keyifle "Rıza abi" kontenjanını muziplik için kullanıyordu. Odalar Birliği'nin bu gezilerinden Malezya'da yine Süleyman Aygen ile birlikteydi. Hemen herkes 'ne olur ne olmaz' diye beraberinde ya da free shoplardan yiyecek almış, akşam bu yiyecekler masayı süslemişti. Masayı kuran Süleyman Aygen'di. 'Sizlere güzel bir sofraya kuracağım' diye diğerlerini davet etmişti. Ama masaya oturanlar için yemekler tanıdıktı. Zira Süleyman Aygen diğer arkadaşlarının dolaplarındaki yemekleri toplamış, onlara servis ediyordu. Ancak ortada Rıza Abi'lerinin 'Yıldız Ablanız koymuş, herkes güzelce yesin' demesi vardı. Masadakiler gözleri o yiyeceği bir yerlerden ısırsa da Rıza ağabeyleri öyle dediği için ses çıkarmadan afiyetle kendi yemeklerini yediler. Aslında 'memleketten yemek getirme' Uzakdoğu gezilerinin vazgeçilmez detayydı. Zira bir defasında gece yarısı karınları acıktığında afiyetle yedikleri ve ertesi sabah herkese tavsiye ettikleri 'ekmek arası etin' aslında yılan olduğu öğrendiklerinde iş iştten geçmişti.

Rıza Güral, ne gezilerde ne de seyahatlerde bavulunu hiçbir zaman kendisi hazırlamadı. Ancak menzile vardığında, bavulunu açıp içindekileri dolabına dizdi. Sadece bavullarını değil, günlük

giyeceklerini de her zaman Yıldız Hanım ayarlardı. Bu öylesine detaylı bir organizasyondur ki en küçük 'sapma' giyim kuşama zarar verebiliyordu. Bu durumun en yakın tanığı olarak, Rıza Güral ile aynı dertten muzdarip (!) olan gezi arkadaşı Orhan Üzümcügil, bavullar hazırlanırken hangi giysinin hangisiyle giyilmesi gerektiğine kadar en küçük detayın bile Yıldız Hanım tarafından düşünüldüğünü anlatıyordu.

Rıza Güral gezilerine hep Yıldız Hanım'la çıktı. Eşi onu nereye götürürse itiraz etmeden gitti. Yıldız Hanım genellikle doğu ülkelerine gitmeyi severdi. Bu duruma Rıza Güral hiç ses çıkarmasa da gezi arkadaşlarından Hüseyin Çağlar 'yengesinin ona bir kızgınlığı olsa gerek' diye düşünmeye başlamıştı. Zira bir türlü batı memleketlerine gidemiyorlardı. Her ikisi de birbirlerinin istediği yerlere gitmeye özen gösteriyordu ama tabii öncelik Yıldız Hanım'ın isteklerindeydi. Geziler aile ve iş hayatının sorumluluğundan uzaklaşmak ve baş başa vakit geçirmek için fırsattı. Nereye gidildiğinin önemi olmasa gerekti.

Ancak bu anlayışın başlarına iş açtığı gezileri de yaşadılar. Gidilen yerin aslında ne kadar önemli olduğunu yaşayarak öğrendiler.

Bir defasında Şili ve Peru'ya gittiler. Latin Amerika gezisindeki ortalama rakım 4 bin metre civarıydı. Daha da kötüsü Peru'da İnkaların ünlü Maçapiçu kentinde denizden 6200 metre yükseklikteki bir bölgeye gideceklerdi. Rehberler uzun uzun solunum yollarında problem olan, kalp yetmezliği ile malul olanların dikkatli olması konusunda uyardı. Rıza Güral henüz uçaktan indiği andan itibaren büyük bir sıkıntı yaşamaya başladı. Dr. Mustafa Caniklioğlu da bu geziye katılmıştı. O ilk anda yaşanan sıkıntıyı en iyi o gözlemişti.

"Grubumuz oraya indikten sonra uçağın kapıları açılır açılmaz boğazlarımız şişti bir tuhaf hale geldik, herkes birbirine bakmaya

başladı. Sonra hava alanına doğru yürüdüğümüz zaman baktım bizim hastanelerde hastalara oksijen verdiğimiz büyük tüpler vardır, eski model hani çek çeklerde taşınan tüpler. Bazılarının elinde öyle tüpler ve maskelerle bize doğru geldiğini gördük. 3250 m yükseklikte bir yer.”

Rıza Güral da nefes almakta ciddi sıkıntı yaşıyordu. Ancak asıl sürpriz Ant dağlarına çıkılacağı haberiydi. Gezi giderek eziyete dönüşüyordu. Dr. Caniklioğlu Rıza Güral'ın yanındaydı.

“Çok şık güzel bir otelimiz var. Butik otel tarzında, fakat daha da yüksek, tahminen otelimiz 3500 metre rakımda bulunuyordu. Kuskö'nün eski harabelerine götürdüler bizi. Rakım 4000 metre. Sonra da dediler ki 'Ant dağlarında filanca yer var. Oraya gideceğiz.' O yere giderken de 4500 metreden geçeceğiz. Rıza Bey biraz rahatsızlandı. Ailesi cesaret edemedi. Biz gitmiş bulunduk. Dönüşte kapıda yakınları beni karşıladı. Rehber Hanım Rıza Bey'i hastaneye gitmeye ikna edememiş, aile de hemen gitmek için uçak aramış, bulamamışlar. En erken uçak yarın kalkıyormuş. O zaman 'kiralayalım' diye ısrar etmişler. Kiralık uçak da bulamamışlar. Rıza Bey sinirlenmiş, 'Türkiye'den uçak gelsin' demiş. Türkiye'den uçak oraya zaten 24 saatte zor gelir. Oysa biz 12 saat sonra sabah zaten Şili'ye gideceğiz.”

Sonunda Rıza Güral'ın hastaneye gitmesine karar verildi. Şili'ye gidinceye kadar hastanelerde bulunan basınç odasında dinlenecek ve sonra da uçağa gidecek ve bu gezinin eziyetinden kurtulacaktı. Rıza Güral Dr. Caniklioğlu'nun bu önerisini kabul etti. Ancak hastaneye gittiklerinde onları bir sürpriz daha bekliyordu.

“Hastaneye gittik. Doktor muayene etti. Ben de yardımcı oldum. Dedi ki 'sadece yükseklik hastalığı başka bir şey yok.' Peki ne yapacağız? 'Hiperbarigoksijen tankında bir saat geçirirse hiçbir şeyi kalmaz' dedi.

Rıza Bey ‘tamam’ dedi. Oradan yan tarafa geçtik. ‘Hatta telefon edin diğerleri de gelsin, uçak kalkıncaya kadar burada oturalım, gazete kitap okuyalım, televizyon seyredelim’ diye düşündük. Çünkü Türkiye’deki hiperbarioksijen tankları büyükçe yapıyor. 20’şer kişi alıyor. Burada oturup sohbet edebiliyorsunuz. Tedavi olduğunuzun farkına dahi varmıyorsunuz. Biz de öyle sandık. Yan odaya bir geçtik, yuvarlak, bir adamın ancak gireceği camdan minyatür bir tank gördük. Rıza Bey’in gözleri açıldı. ‘Ben buna girmem kardeşim, bu ne? Tabutluk gibi’ diye tepki gösterdi. Sonra da ‘benim bir şeyim kalmadı kardeşim, hadi biz gidelim’ dedi. Oradan güle oynaya otele geri döndük.”

Rıza Güral için gezi sadece eğlence değildi. Bir iş adamı olarak çevresini dikkatle gözlüyor, değişimi ve gelişimi not ediyordu. Kimi zaman gittiği, gördüğü yerlerdeki bir bina, bir ayrıntı, estetik bir fırça darbesi dikkatini çekiyor ve bu örneklerin benzerini kendi tesislerinde de yaptırmaya gayret ediyordu. Kızı Esin Güral ve ailesiyle yaptıkları son Floransa-Toscana seyahatinde dikkatlerini şarap üretimi ve bağlar çekmiş, saatlerce şarap üretimi, stok, üretimde kullanılması gereken prosesler, üzüm yetiştirilmesindeki incelikleri konuştular. Hiçbir zaman böylesi bir istekleri olmamıştı ama hayata bakış biçimleri böyleydi. Sadece şarabın tadı değil, o şaraba tat katan şey üretimin kendisiydi.

Yunanistan’da henüz kriz patlamadan önce yaptığı bir gezide ülkede baca görmediğinden yakınmış ve “*bu ekonomi bacasız daha ne kadar tütecek*” diye sormuştu. Sorunun yanıtı ekonomik krizdi. Amerika’da ise gezideki kadınlar alışverişe gittiğinde alışveriş merkezinin kafesinde oturup çevresini gözlemeye devam etmişti. 2008-2009 dünya krizinin henüz Türkiye’yi vurmadığı o günlerde hiç kimsenin doğru dürüst alışveriş yapmadan dolaştığını gördüğünde, mal satın almayan Amerikalı tüketicinin krizin habercisi olduğunu düşünmüş ve yanındaki Orhan Üzümcügil’e “*Bu işte bir gariplik var. Saatlerdir buradayız. Neredeyse hiç müşteri*

yok. Gelenler de dükkanlara giriyor ve eli boş çıkıyor. Kimse bir şey almıyor. O zaman bu iş üreticileri de vuracak demektir. Aslında Türkiye'ye döner dönmez bütün yatırım kararlarını acilen gözden geçirmeliyim" demişti. Gerçekten de ileriki bölümlerde anlatılacağı gibi kriz patladığında Rıza Güral hazır yakalanmıştı.

Rıza Güral işadamı kimliğini bir kenara koyarak, gezi ve seyahatlerinde kalender, muzip ve meraklı bir seyyaha dönüşüyordu. Bu nedenle de gezilerde sonraki yıllarda da sürdüreceği dostluklar kurdu. Güral ailesi dostları ile geziye çıkarken kendi yaşam ve maddi standartlarını dikkate almadan, birlikte geziye çıkacağı dostlarının koşullarına göre seyahat etmeye, gezmeye ve konaklamaya özen gösterdi.

Rıza Güral dostlarıyla seyahate çıkmaya, yaşadığı o büyük üzüntü sonrasında ara verdi. Mehmet Saraç çocukluğundan itibaren tanıdığı ve çok sevdiği bir dostuydu. Birlikte Kuzey ülkelerini gezmeye gittiler. Tıpkı babası Ali Güral'ın vefatında olduğu gibi bir gemi seyahati ile Danimarka'ya geçtikleri sırada, sabaha karşı odasının kapısı çalındı. Dostu ve yol arkadaşı Mehmet Saraç kamarasında yaşamını yitirmişti.

Kızı Esin Hanım'la eşi İhsan Bey ve yeğeni Ali Olgun hemen apartopar Kopenhag'a gittiler. Cenazenin alınması ve Türkiye'ye sevki gerekiyordu. Rıza Güral bitkindi. Esin Hanım kaldıkları otele gittiğinde babası ve annesini otelin girişindeki kafede sessiz ve özlemle onları beklerken buldu. İkisinin de gözlerindeki ışığı yakalamış, nasıl sabırsızlıkla beklendiğini anlamıştı.

Rıza Güral'ın yaşanan büyük travmadan daha fazla etkilenmemesi için dönmesini önerdi. Nasılsa gelmişti ve cenazeyi Türkiye'ye o getirebilirdi. Rıza Güral "hayır" dedi. *"Birlikte geldik, birlikte döneceğiz."* Tevekkülle işlemlerin tamamlanması beklendi. Ali Olgun, o ilk karşılaşmadaki duygusalılık dışında her şeyin

soğukkanlı ve feraset içinde devam etmesine şaşırmıştı. Dayısına *“Ölüm sonrasındaki yaşananlara, hazırlıklara ne kadar gerçekçi baktınız ve kabullendiniz”* diyecekti. Ölüm hayatın gerçeği idi. Ama hayat devam ediyordu.

Rıza Güral sonraki seyahatlerinde yanında ailesini istedi. Yaşananlardan mı ürkmüştü yoksa aile sıcaklığı ve güvenini mi arzulamıştı bilinmez ama sonraki gezilere aile fertleriyle çıkmaya özen gösterdi. Kızı gezi planlamalarını yaptığında ve yorucu rotalar belirlediğinde bile *“yol, bilmediğimiz şey mi? Sen programını yap, biz uyarız”* diyecekti. O gezide 1500 kilometre yol katedildiğinde ise diğer gezginlerin *“böyle tempo görmedik”* dediği seyahati o sadece *“mutedil”* olarak tanımlayacaktı.

Rıza Güral Anadolu bir işadamıydı. Ancak ufku ve vizyonunu geliştirdi. Modern toplumlardaki gelişmeleri yerinde izledi ve bu değişim ve dönüşümden dersler çıkardı. İş için seyahat etmekten bir an bile yüksünmedi. Kitap için yaptığımız söyleşide aramızda geçen bu konuşma onun bu ‘uzak kalmalara’ gösterdiği yalın bakış açısını göstermesi açısından anlamlıydı.

- Yorulmaz mıydınız? Evde bekleyen çocuklar var, eşiniz var.

- Ekmek parası.

- ‘Biraz da kardeşlerim, abim gitsin’ diye içinizden geçirdiğiniz olur muydu?

- Hayır, asla. Herkesin görevini doğru yapması lazım. Ben görevimi doğru yapardım.

Bölüm II

İşadamı; Rıza Güral

Rıza Güral'ın 1. bölümde anlatılan öyküsünü öğrenmek güç bir süreçti. Güçtü, zira kamuoyunda, basında ve popüler kültür içinde pek görünmeyen, yaşamını ve hayata bakışını kendine saklayan bir işadamıydı. İkna ve söyleşi süreci meşakkatli oldu.

Ancak Rıza Güral'ı asıl var eden, kamuoyunda bilinirliğini sağlayan ve bugün Anadolu sermayesinde onu farklı kılan özelliği, hiç kuşkusuz sanayici kimliği idi. Bir patron, bir sanayici ve bir işadamı olarak Rıza Güral, çalışanlarının ve yakınlarının tabiriyle kendi okulunu ve ekolünü yaratmış bir isimdi.

Sanayicilikte edindiği tecrübenin vardığı nokta, bu bilgi ve deneyimin çalışanlara aktarılışı, Rıza Güral'ı özgün kıldı. Rıza Güral'ın farklı bir iş yapma ve disiplin anlayışı vardı. Örneğin, banka kredisiyle büyümeye kalkışmaz, cebindeki paraya güvenirdi. Risk yerine, cesaret kavramıyla yatırım yapar, çalışanlarının da adımlarını 'ya para batarsa' korkusuyla değil cesaretle atmalarını ister; "para batırabilirsiniz" diye nasihatle bulunurdu. "Para batırın, izin veriyorum, batıracağınız para için korkmayın. Nasılsa bana ait" diye onları yönlendirirdi.

Rıza Güral'ın ilkeleri ve kendine özgü iş yapma tarzı vardı. Bu tarz sadece çalışanları için değil, ailesi, akrabaları ve yakınları için de geçerliydi. Hiç kimse bu ilkelerden azade değildi. Dahası Rıza Güral ile çalışmak bir öğrenme süreciydi. Oğlu Erol Güral bu öğrenme sürecinin doğduğu günden itibaren başladığını ve halen de bitmediğini anlattı.

Rıza Güral için başarı, bilanço, stoklar, nakit akışı vb. ekonomik parametrelerden farklı olarak inşa edildi. Rıza Güral meslek yaşamının olgunluk döneminde en zor yatırımını yaptı. Kereste, kiremit, porselen, seramik ve turizm derken, oğlunun önerisiyle cam sektörüne adım attı. Bu çok riskli ve zor bir yatırımdı. Zira yatırımcının bu sektörü tanımamasının yanı sıra, adı dünya devleri arasında sayılan bir rakip ile rekabet edecekti. Teknolojisi bütünüyle dışa bağımlıydı.

Ancak Rıza Güral başarıyı çok satışta değil, teknoloji yaratmakta aradı. Aşağıda bu öyküyü de okuyacaksınız. Türkiye’de bir zamanlar çokça konuşulan “fabrika yapan fabrika” gerçeğini nasıl hayata geçirdiğini, bundan duyduğu hazzı okuyacaksınız.

Önce porselen vardı

Kereste imalatı ile Kütahya’nın bu alanda bir ticaret merkezine dönüşmesini sağlayan Ali Güral, kentin ve muhatap olduğu inşaat sektörünün geleceğini görmüştü. Müşteriler madem ki buraya kereste almaya geliyordu, inşaat yan sanayiinin önemli ürünlerinden biri olan kiremiti de buradan satın alabilirlerdi. Güral ailesi sanayiciliğe ilk kez kiremit fabrikaları kurarak başladı.

Uzun incelemeler, seyahatler ve teknoloji araştırmalarının sonunda ortaya üretim teknolojisi ve kapasitesiyle modern bir tesis çıktı. İlk bölümde de vurgulandığı gibi kiremit fabrikasına yapılan yatırım

50 milyon doları buluyordu. O yıllar için Anadolu sermayesi adına oldukça büyük bir rakamdı. Bu tesis bir başlangıçtı. Artık imalat ve ticaretten sanayiciliğe geçiş için fırsat kollayan, özellikle madenden elde edilen geliri sanayide kullanma yönünde bir karar verilmişti.

Tekstil, haddehane vb. yatırım olanakları birer birer araştırıldı. Nihayetinde Kütahya'nın bir geleneği, potansiyeli ve sanatının sanayiye dönüştürülmesi için adım atıldı.

Kütahya'nın tarihsel sembolü çinicilikti. Ta Frigyalılar'dan itibaren kentin en önemli üretimi ve geçim kapısıydı. Seramik sanatı da 14. yüzyıldan itibaren kırmızı hamurlu malzeme ile ortaya çıkmıştı. Kütahya seramiğinin İznik'ten farklı olarak bugün bir klasik haline gelen mavi-beyaz renklere dönüşü ile birlikte 16. yüzyıldan itibaren Kütahya porseleni öne çıkmaya başladı. 18. yüzyıldan itibaren ise artık rakipsizdi.

Kendisi de Kütahyalı olan Evliya Çelebi kentin ürettiği çini ve porseleni, *"kase ve fincanı, türlü türlü maşrapa ve çömlekleri ve çanak ve tabaklarının benzeri görülmemiştir"* diye övüyordu.

Ancak 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren renkler, motifler ve şekil itibariyle Kütahya çinilerinin kalitesi bozulmaya başladı. Bu kötü gidiş uzun süre devam etti. 1905' de Kütahya' da vali (mutassarruf) olan ve çini süslemeli kagir hükümet konağını yaptıran Giritli Fuat Paşa, daha sonra merkeze gönderdiği bir raporda şunları yazmıştı; *"Kütahya' da üç asır evvel üç yüzü aşkın çini imalathanesi varmış. 1795 tarihinde imalathanelerin sayısı yüze indi. Şimdilerde ise (1902) Hafız Emin ve Hacı Minasyon Efendilerin imalathaneleri de kapanmıştır."* Kütahya bu tarihi mirasını ancak 2.Dünya Harbi esnasında yeniden hatırladı. Osmanlı döneminde Kütahya'nın çini ve seramiği saray için değil, halk için üretilirdi. 2. Dünya Savaşı yıllarında bir kez daha yokluk ve yoksulluğun

doğurduğu ihtiyaçlar ile başlayan porselen ve seramik üretimi, Kütahya'yı bu alanda yeniden dünyanın önde gelen merkezlerinden birine dönüştürdü.

Kütahya'nın ortak kültürü, vicdanı ve ekmek kapısı topraktı. Yüzyıllardır süregelen bu geleneğin ana nedeni Kütahya'nın doğasında saklıydı. Dünyada kullanılan bor madeninin yarısı, bu yöreden çıkarılıyordu. Özellikle, seramiğin hammaddesi (vollastonit, kaolinit, feldspatlar) olmak üzere, çeşitli maden yatakları bulunmaktaydı. Ayrıca, seramik hammaddelerinin tamamı, Kütahya'da üretilmekteydi.¹

İşte bu gerçekten hareket eden bölgenin önde gelen isimleri, bölgede dev bir yatırım gerçekleştirmeye karar verdi. CHP-MSP koalisyon ortaklığı dönemi idi. Her iki partinin de kalkınma ile ilgili farklı görüşleri vardı. MSP işçi şirketleri ağırlıklı bir sanayileşme modelini uygularken, CHP de "halk sektörü" kavramıyla devlet, özel sektör ve halkın ortak katılımıyla kurulacak şirketlere bel bağlamıştı.

Kütahya Porselen, 1974'te kurulduğunda çok ortaklı ve çoğunluk hissesi halka ait bir şirketti. Üretime 1976'da başladı. Şirketin ortakları arasında İş Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Sümerbank, Vakıflar Bankası, Desiyab (Şimdiki adı ile T.Kalkınma Bankası), Esbank, Kütahya İl Özel İdaresi, Kütahya Belediyesi ve halk vardı. "Halk sektörünün" başarılı bir örneği olarak, gözler üzerindeydi.

Kuruluş döneminde fabrika yıllık 5 milyon parça kapasiteliydi. Çalışanlarının sayısı 290'dı. Ancak gerek enerji maliyetlerinin yüksek oluşu, gerekse hammadde ve ithalatta karşı karşıya kalınan sorunlara,

¹ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QDTX0VewwtAJ:www.gezi-yorum.net/kutahya/+vollastonit+k%C3%BCTahya&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

bir de yönetim zafiyeti eklenince Kütahya Porselen krize girdi. Kütahya Porselen hisselerinin yüzde 30'una sahip olan Güral ailesini, yönetim kurulunda Nafi Güral temsil ediyordu. Krizden çıkışın tek formülü, borçlara karşılık hisse sahibi olan bankaların payının azaltılması ve Kütahyalının canla başla bu sanayi kuruluşuna sahip çıkmasıydı. Zira Kütahya Porselen kentin en büyük kuruluşlarından biriydi.

1985 yılından itibaren Güral ailesi Kütahya Porselen'deki payını artırdı. Esbank'tan alınan hisselerle ailenin payı yüzde 75'lere yükseldi. Kütahya Porselen'deki aile payını, Nafi Güral temsil etmeye devam etti. Halen Kütahya Porselen'deki yüzde 25'lik pay halka dağılmış bulunuyor. Gürallar henüz çoğunluk hissesine sahip değilken bile Kütahya Porselen'in yaşadığı krize çare bulmak için kolları sıvamıştı. ANAP'ın iktidara gelmesinden itibaren uygulanan ekonomi politikalarda değişiklik olmuş, Türkiye ihracata yönelik sanayileşme modelini benimsemişti. Bir zamanlar 245 Mark'lık bir parçanın bulunamaması ve döviz tahsisatı geciktiği için fabrikasını 24 gün kapatmak zorunda kalan Gürallar, bu yeni dönemin teamüllerine uygun bir yapı kurmaya çalışıyordu. Ancak ithalatın serbestleşmesiyle birlikte piyasaları ithal porselenler kaplamıştı.

Sonunda çareyi Başbakan Özal'a gitmekte buldular. Oluşturulan bir heyetle Özal'ın kapısını çaldılar. Özal, heyeti dinledi. İthal porselen, yerli porselenin piyasa payını düşürdüğü için yerli porselen sanayii çökme tehlikesi yaşıyordu. Özal "Peki, öneriniz ne?" diyesordu. İthalata getirilecek bir kısıtlama nefes aldırabilirdi. Ancak öneri Özal'ın kafasındaki iktisat politikalarıyla çelişiyordu. "İthal porseleni siz kovun" dedi. "Bunu hükümet, devlet yapamaz. Siz kovacaksınız" dedikten sonra görüşmeyi bitirdi. Heyet şaşkındı.

Nafi Güral yapılan görüşmeyi abisi Rıza Güral'a aktardı. Acaba ithal porselen nasıl kovulabilirdi? Rıza Güral "Özal'ın söylediğinde bir ipucu var. Getirin ithal porseleni bir bakalım" dedi. İthal porselen

getirildi ve yanına da Kütahya'nın ürettiği porselen konuldu. Fark apaçık ortaya çıkmıştı. İthal porselen ne kadar beyazsa, yerlisi de o kadar esmerdi. İthal kovmanın biricik yolu onlar kadar kaliteli ve daha ucuz porselen üretmektir.

İşe porselen üretiminde kullanılan hammaddenin değiştirilmesi ile başlandı. Ardından sektörün kullandığı son teknoloji satın alındı. Bugün Kütahya Porselen'de 2.700 kişi çalışıyor. Toplam üretim hacmi ise yıllık 60 milyon parçayı geçiyor. Kütahya Porselen bu sektörde Avrupa'nın ilk üç firması arasında sayılıyor.

Kütahya Porselen'in çoğunluk hisselerinin Güral ailesine geçtiği 1985'den sonra, 1989'da Güral Porselen'in de kurulmasına karar verildi. Amaç, bu sanayi yatırımı ile Güral ailesinin entegre bir yapıya kavuşturulmasıydı. Güral Porselen'in ilk etapta seramik üretimi yapması öngörülüyordu. Ancak zaman içinde, seramiğin yanı sıra ürettiği porselenle Kütahya Porselen'e rakip oldu. Sektörün en büyükleri arasında sayılan iki kuruluş da Güral ailesine aitti. Güral Porselen'in kuruluş ve gelişim sürecini ise İsmet Güral gerçekleştirdi. Aile tarafından daha sonra da seramik fabrikası, vitrifiye, ambalaj yatırımları gerçekleştirildi.

Bu dönemde kardeşler arasında tam bir dayanışma vardı. Sabahları hepsi bir araya geliyor, o gün yapılacak işleri konuşuyor ve sonra dağılıyorlardı. Kasa hala ortaktı. Birlikte kazanıyor, birlikte paylaşıyorlardı. Güral ailesine ait şirket ve sanayi kuruluşlarının yönetimini aralarında bölüşmüşlerdi. Kimse diğerinin işine karışmaz ama destek gerektiğinde hep birlikte hareket edilirdi.

Suluboyadan turizm tesisine

Kütahya Porselen ve Güral Porselen'in birlikte faaliyete geçirildiği günlerde ailenin önüne yepyeni bir fırsat daha geldi. Türkiye'de turizm yatırımlarını canlandırmak isteyen Özal Hükümeti, turizm bölgeleri ilan etmiş; yatırımcılara turistik yatırımlar için arazi tahsis ediyor, turizm teşvik belgeleriyle ucuz kredi veriyor ve hibe yöntemiyle bu yatırımları destekliyordu. Bu, iş dünyasının henüz tam olarak kavrayamadığı tarihi bir fırsattı.

Kardeşler bir toplantı ile böylesi bir yatırıma girip girmemeyi tartıştılar. Ali Güral yaşasa kesinlikle Kütahya dışındaki bu yatırıma icazet vermezdi. Babalarının vasiyeti hilafına, yani Kütahya dışında ilk kez yatırım yapılacaktı. Ancak hükümetin belirlediği turizm yatırım bölgeleri Antalya ve civarıydı. Yani turizme girilecekse bu coğrafya bir zorunluluktı.

Sonunda karar verildi ve 1988 yılında bir yandan Kütahya Porselen ve Güral Porselen işletmeye alınırken, bir yandan da Rıza Güral turizm yatırıma başlamak için Manavgat'a gitti. Üzerinde mutabık kalınan karar şuydu: Gürallar inşaatı bitirdikten sonra tesisin işletmesi, bu işi iyi bilen bir işletmeciye verilecekti. Zira Gürallar'ın turizm konusunda hiçbir fikri ve bilgisi yoktu. Pazarı tanııyorlardı.

İnşaata başlanacağı aşamada Rıza Güral projenin klasik Türk mimarisi olmasına karar verdi. Zira bölgedeki tesislerin çoğu modern mimari örnekleriydi. Anadolu'yu, Türk ev mimarisini anlatan bir tesis fark yaratabilirdi.

Bu aşamada Türk mimarisi yapacak bir mimar arandı. Ulaşılan mimarlarla yapılan görüşmede, bazıları inşaatın rüzgarlara göre yapılmasını, kimi de ağaçların ve çevrenin nasıl korunması

gerektiğini anlattı. Rıza Güral sonuç odaklı çalışan bir işadamıydı. Bütün bunların detay olduğunu düşünüyordu. “Bunlar teknik konular, siz bize Türk mimarisinden özgün bir eser yaratabilir misiniz?” diye sorduğunda ortaya çıkan öneriler ya onu tatmin etmiyor ya da mimarlar adeta ‘sanatçı kaprisi’ yapıyordu. “Siz bir avukata giderseniz, savunmayı hazırla da bir bakalım” diyemeyeceğinize göre bize de ‘nasıl bir proje yapacaksınız’ dememelisiniz diyorlardı.

Rıza Güral’ın bu işe akli yatmamıştı. Önceden görmediği, onay vermediği bir proje için milyonlarca dolar harcamak niyetinde değildi. Onun dilini konuşan bir mimar bulma arayışını hızlandırdı. Aklına yeniden Kütahya geldi. Karayolları 4. Bölgede çalışan Erhan Altıntaş adında bir mimar vardı. Altıntaş, aynı zamanda ressamdı. Rıza Güral mimarı davet etti. “*Bir tatil köyü yapmaya karar verdik*” dedi. Erhan Altıntaş sevindiğini ve kutladığını söyledi. “*Ama siz yapacaksınız*” diye devam ettiğinde mimar Altıntaş şaşırılmıştı. “*Ben nasıl yaparım, bir tatil köyünde tatil yapmışlığım bile yok*” diyerek itiraz edecek oldu. Rıza Güral “*arabanızı hazırladık. Bölgede istediğiniz bütün tatil köylerini gezebilir, kalabilir ve istediğiniz kadar inceleyebilirsiniz. Böylece eksikliğinizi giderir projeyi hazırlarsınız*” dediğinde, karar verilmişti.

Erhan Altıntaş bir gün elinde suluboya resimlerle Rıza Güral’ı ziyaret etti. Klasik Türk mimarisini yansıtan bir taslak hazırlamıştı. Rıza Güral ortaya çıkan konak tarzı evleri çok beğenmişti. Hemen inşaaata başlanmasına karar verildi. Ancak Erhan Altıntaş projeleri çizdiği sırada aldığı bir teklifi değerlendirdirerek Emlak ve Kredi Bankası’na transfer oldu. Artık İstanbul’da yaşayacaktı.

Rıza Güral görünce vurulduğu o suluboya resimlerle başbaşa kalmıştı. Projeyi yine Kütahyalı bir başka mimarla tamamladı.

Hasan Bayram bu süreci şöyle anlatıyordu:

“Ahmet Gürel diye bir ressam vardı, çini ressamı. Kemerleri çizmiş, ölçüsü yok elimizde. Hemen her şey kabataslak. Bazı ölçüler var ama inşaatı yapmaya başladığınızda bir de bakıyorsunuz kemeri olmuyor. Sonra Rıza Bey geliyor, ‘oğlum, şu kemeri yapalım.’ ‘Ne kadar yapalım?’, ‘3 metre, 5 metre’. Biz de ‘peki’ diyor ve aynen yapıyoruz. Sonra Rıza Bey yeniden kemere göz kararı bakıyor ve ‘oğlum, yukarısını biraz daha bastıralım. Sonra da şu duvarı yıkalım, kemere dönüştürelim’ diyor. Duvar yıkılıyor ve kemere dönüştürülüyor. İnanın inşaat böyle yapıldı. Yani projersiz.”

Basında turizm yatırımlarıyla ilgili çokça eleştirilerin çıktığı ve bu nedenle de hükümetin pek titiz olduğu bir dönemdi. Projeler kolay kolay onaylanmıyordu. Ancak Gürallar'ın projesi daha ilk başvuruda onay aldı. Zira ortaya özgün ve Türkiye'yi anlatan bir eser çıkacaktı. Tesise babalarının adını yaşatmak için “Ali Bey” adını verdiler. Projenin onay aşamasında Manavgat Belediyesi'nin kapısı defalarca aşındırıldı. O civarda ilk kez böylesi bir tesis yapılıyordu. Dolayısıyla sadece yatırımcılar değil, belediyeler de acemiydi ve yol yordam bilmiyorlardı. Yapılan yatırımda hukuki sınırların dışında hiçbir şey talep edilmedi. Buna karşılık Rıza Güral kendini artık hemşerisi hissettiği Manavgat'a itfaiye aracı, ambulans vb. hibelerde bulundu; sonraki yıllarda da bu katkıları devam ettirdi. Hatta ikinci tesis için çalışmalar başladığında yerel basında, Manavgat'a yapılan hibeler gündeme getirilerek, Rıza Güral'ın kolaylık sağlayabileceğine ilişkin haberler çıktı. Ancak bilinmeyen şuydu: Yeni tesis Side Belediyesi'nin mücavir alanındaydı. Yani Manavgat Belediyesi'ne yapılan yardımla Side'de 'kolaylık sağlanması' pek mantıklı olmasa gerekti!

Şimdi sırada inşaat vardı. Ali Güral yaşasa Kütahya dışında yapılacak böylesi bir yatırıma asla izin vermezdi. Onun vasiyetinin hiç olmazsa diğer bölümünü yerine getirmek amacıyla öncelikle Kütahyalı

inşaatçılar çağrıldı. Tesisin inşaat aşamasında Kütahya'dan getirtilebilecek hemen her şey 'memleketten' getirildi. Çividen keresteye, tuğladan çimentoya kadar her şeyde Kütahya'nın izi ve Kütahya esnafının kazancı vardı.

Asıl sorun: Elde sadece bir suluboya resim olmasıydı. Resime baka baka inşaata başladılar. Ölçü olmadığı için numuneler hazırlayarak, numunenin resme ne kadar benzediğine bakıyorlardı. Benzememişse yıkıp, yeniden yapıyorlardı. Tipik Güral alışkanlığı burada da ortaya çıkmıştı. İyi olmadığına inanılan bir ayrıntı, ne kadar para harcanmış olursa olsun yaşayamazdı. Nitekim tesis inşaatı sonrasında resepsiyonun yerini beğenmeyen Rıza Güral, dediğini yapmış ve resepsiyon yıkılarak yeri değiştirilmişti.

Sonunda Rıza Güral'ın içine sinen bir tesis ortaya çıktı. Şimdi sıra tasdik aşamasıydı. Gelen mühendisler şaşkındı. Zira onlara teslim edilen projeyi garipsemişler ama 'Anadolulu bir yatırımcının hevesini kırmayalım' diyerek reddetmemişlerdi. Birkaç gizli ziyaretle işlerin yolunda olduğunu gözleyince de inşaatı olurluna bırakmışlardı. Tesis hemen onayı aldı. Rıza Güral tesisin yapımında elektrik, havalandırma ve benzeri bütün alt yapının yer altına indirilmesini istemişti. 1989 yılında bu hem pahalı hem de pek örneği olmayan bir tercihti. Haliyle de çok ciddi bir harcama gerektirmişti. "Bu kadar harcamaya ne gerek var" dedirten bu düzenlemenin yararı yıllar içinde ortaya çıkacaktı.

Tesisin açılış töreni öngörülenin çok ötesinde şaşıla bir gösteriye dönüştü. Rıza Güral kendi halinde, aile ve çalışanların katılacağı bir açılış töreni düşünmüştü. Ancak tatil sırasında tesisi görmeye gelen ANAP'lı Kütahya vekilleri, Rıza Güral'a "her şeyi bize bırak" dediler. İtirazları dinlemediler ve Clup Ali Bey, 7. Cumhurbaşkanı Kenan Evren ile 8. Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın katılımıyla, turizm sezonuna sükseli bir açılışla 'merhaba' dedi.

Sırada işletmeci bulmak vardı. İşlerine sinen, beğenilen bir tesis ortaya çıkmıştı. İşletmecilerle görüşmeye başladılar. Rıza Güral'ın deyişiyle *"meydan muharebesini kaybetmiş kumandan gibi"* masaya oturmuşlardı. Karşı taraf ise şimdiden galip gibi hareket ediyordu. İşletmecilere ilk sorduğu soru şuydu: *"Benim misafirlerim olur. Üstelik bunun hangi zaman olacağı da belirsizdir. Bu size rahatsızlık verir mi?"* Alacağı cevap aslında işletmecinin sırat köprüsüydü. Ancak genellikle aldığı yanıt olumsuzdu. Garipsemişti. Para ve tesis onundu, çalışanların maaşını da o ödeyecekti ama misafir bile olamıyordu.

Sonunda kardeşlerini toplantıya çağırdı. Yapılan onca harcama ve emekten sonra pırıl pırıl bir tesisi işletmeciye teslim etmeyi içine sindiremediğini anlattı. Üstelik kendi tesisinde müşteri/yabancı olmak Güral ailesine yakışmazdı. *"Bu tesisi biz çalıştıralım"* dedi. Kardeşleri bu öneriyi hemen benimsediler.

Rıza Güral ağır bir sorumluluk yüklenmişti. Hiç tanımadığı, hizmet odaklı bir sektörde iş yapmaya karar vermiş, üstelik kardeşlerine başarı taahhüt etmişti. Öncelikle işi ve sektörü tanıyan iyi bir yönetici bulmak gerekiyordu. Henüz bu aşamada yaşadığı bir tecrübe, kılı kırk yarmasına neden oldu. Zira işletme genel müdürü olarak atanan kişinin Interpol tarafından arandığı ortaya çıktı. Bunun üzerine doğruca Almanya'ya gitti. O dönemde Antalya'ya gelen turistlerin büyük bir çoğunluğu Alman olduğuna göre hem sektörü tanıyan, hem de bu toprakların dilini bilen bir isim bulmalıydı. Gazetelere ilan verildi ve bütün adaylarla tek tek Rıza Güral görüştü. Sonunda Türk kökenli bir isimde karar kılındı.

Ancak aksilikler bir türlü bitmiyordu. Bu defaki sorun küreseldi. 1991 yılında Irak diktatörü Saddam Hüseyin Kuveyt'in aslında Irak toprağı olduğu gerekçesiyle Kuveyt'i işgal etmiş ve Körfez Savaşı olarak tarihe geçen savaşın fitilini ateşlemişti. Savaş,

turizmi vurmuştı. Üstelik de yeni açılan bir tesis olduğu için henüz sektör tarafından da tanınmayınca Clup Ali Bey adeta sinek avlıyordu. Turizm operatörleri fiyatları indirmesi halinde müşteri bulabileceklerini söylüyor, Rıza Bey “hayır” diyordu. Fiyat kalitenin teminatıydı. İlkesel olarak fiyat indirerek kaliteden vazgeçmemeliydi. Koca tesiste sadece çalışanlar ve ailenin bulunduğu günler yaşandı. İş olmayınca da haliyle en zorlu tavla rakiplerinden Hüseyin Çağlar ile sabahlara kadar süren kıran kırana maçlar yapıtı.

Rıza Bey’in bu ‘inadi’ turizm sektöründe kimilerinin eleştirilerine konu oluyordu. ‘Allahın Kütahyalısı turizmi ne bilirmiş de şimdi de fiyat indirmem diyebiliyor’ sözleri Rıza Güral’ın kulağına kadar geliyordu. İşlerin kesat gitmesinde sadece Körfez Krizi’nin etken olmadığına inanan Rıza Güral sonunda bütün yöneticilerini gönderme kararı aldı. O güne kadar 3 genel müdür, 3 yiyecek içecek müdürü, 2 ön büro müdürü değiştirmişti. Şimdi her şeye sıfırdan başlamak gerekiyordu. Ofisine oturdu ve dışarıdaki pırıl pırıl güneşi, doğayı seyretti. Kütahya’dan birlikte geldiği ustalar ve çalışanları hararetle çalışıyordu. Kütahyalı hemşerilerinin Clup Ali Bey’e kendilerininmiş gibi sahip çıktığını gözlemiş, aradığının tam da bu aidiyet duygusu olduğunu anlamıştı.

Dışarıdaki ustalarını çağırttı. Ustalar geldiğinde kararlı bir ifade ile “*Hasan, sen yeme içme müdürü oldun*” dedi. Hasan Bayram bir inşaat ustasıydı. Tesis tamamlandıktan sonra Yeme ve İçme Müdürlüğü adıyla bir mevki ihdas edilmiş, Hasan Bayram da müdürü oluvermişti. Şaşkınlıkla “ama ben bu işten anlamam ki” diyecek oldu. Rıza Güral gülümseyerek, “*çık dışarı*” dedi. Artık bir yeme içme müdürü vardı. Sonra diğerlerini çağırdı. Hepsini yönetim kademelerinde farklı görevlere atadı.

Hasan Bayram odadan çıktığı gibi telaşla baş ahçıyı görmeye gitti. Yemeğin iyisini keyifle yemeyi bilirdi ama hayatında yumurta

kırmışlığı yoktu. Evde alışverişi hep karısı yapmıştı. Aldığı sorumluluğa layık olmak için aylarca günde 17 saat süren mesailere kaldı. Baş ahçı ile pazar pazar gezip, etin neresinin iyi olduğunu, sebze seçerken nelere dikkat edilmesi gerektiğini, ucuz ve kaliteli meyve için hangi seraya gitmesi gerektiğini öğrendi. Hasan Bayram sonraki tam 17 yıl bu görevini sürdürdü. Şimdi ise Servis ve Standartlar Müdürlüğü'nü üstlendi. Onca yıllık birikimiyle kurumsal yapının ihtiyaç duyacağı standartları uygulamaya başladı.

Yıllar içinde bu anlayış bir çalışma ekolüne dönüşecekti. Yani Rıza Güral'ın şirketlerinde çalışanların tecrübesiz olması bir tercih nedeni olarak kabul edilecekti. "Sıfır kilometre" işe başlayan çalışanlar böylece şirketin değerleri, birikimi ve çalışma tarzını benimseyecekler ve önceki tecrübelerden kaynaklanan herhangi bir mesleki deformasyona da sahip olmayacaklardı.

Rıza Güral'ın yürüttüğü mantık çok basitti. Bu tesise gelen müşteri değil, misafir olmalıydı. Hizmette kısıtlama olmamalıydı. Önemli olan misafirin memnuniyetiydi. Eğer ki bütün misafirler aynı anda kuru fasulye isterse 'yok' denmeyecekti. Yemek hiçbir zaman bitmeyecekti. En önemlisi de yemek için kullanılan malzemeler kendi tükettiği kadar kaliteli olmalıydı. Bir defasında arkadaşı Orhan Üzümcügil ile birlikte restoran bölümünü geziyorlardı. Açık büfenin önünden geçerken Orhan Üzümcügil karnının acıktığını hissetti. Tabakların yerini ararken, Rıza Güral'ın ondan uzaklaştığını gördü. Bir yetkiliyi çağırmıştı. Yanlarına gitti. Rıza Bey elindeki yetkiliye gösteriyordu. Dikkatle eline baktı. Bir armuttu. "Bu armudun üzerindeki lekeleri satın alırken fark etmediniz mi?" diye soruyordu. Orhan Üzümcügil ve yetkili elindeki armuda baktı. İlk bakışta fark edilemiyordu ama gerçekten de armudun üzerinde minik siyah lekeler vardı. Yetkili, "hemen armutları toplatıyorum efendim, çalışanlara veririz" dedi. Rıza Güral hiddetle, "benim çalışanlarım da yiyeceğin iyi ve kaliteli

olanına layıktır. Misafirlerimiz ne yiyorsa, onlar da aynısından yemelidir” diye tepki gösterdi. İşte bu zihniyet ve konjonktürün olumlu hale dönüşmesiyle kısır döngü kırıldı. İşler yoluna girdi.

Rıza Güral 1991’de tesisin devreye alınmasından itibaren 1996 yılına kadar turizm tesisinin başında kaldı. Kütahya’yı ve ailesini çok özlediğinde gitti ama mutlaka yeniden Antalya’ya döndü. Turizmciliği öğrenmek için dinlemek ve araştırmak gerekiyordu. Tesisler bu defa ‘nasıl işletiliyorlar, yeni ne yapılabilir’ saikiyle yeniden gezildi. Krizin anahtarı tur operatörlerinin elindeydi. Rıza Güral uzun uzun tur operatörlerini dinledi. Stratejisinin iki temelini bu uzun istişare ve araştırma süreciyle oluşturdu. Elemanlar, kurumsal yapı içinde eğitilerek yetiştirilecek ve fiyatları da pazarlık değil, kalite belirleyecekti. Yani fiyatta indirim yapılmayacaktı.

Clup Ali Bey’in Genel Koordinatörü Ahmet Kolukısa ortaya çıkan prensipleri şöyle anlatıyordu:

“Bize çok önemli bir tembihi var. ‘Pazarlık yaparken çok çarpışın, hiç önemli değil. 100 isterlerse siz 1 verin. Ama siz 1 verdikten sonra dönüp bir daha arkanıza bakmayın. Hata yapabilirsiniz, beni zarara da sokabilirsiniz. Ancak pazarlığı yaptıysanız artık bundan geri dönmeyeceksiniz.’ İşte bu telkinlerle, özgüvenle iş yaptık. Masaya otururken nettik. Rahat pazarlık yapabildik. Rahat imza atabildik. Hata yaptığımız zaman da bedelini ödedik. Ama Rıza Bey bu hatadan dönülmesi için karşı tarafa baskı yapmamızı hiçbir zaman istemedi.”

Bugün turizm sektöründe 1991 yılında bu işe başlayıp da hala sektörde kalan Diana Turizmin sahibi Hasan Tombul ile birlikte turizm sektörünün duayen isimleri arasında yer alıyor. Fiyat politikasında izlediği yöntem ise tekil bir örnek olarak hala konuşuluyor. Zira bu uygulama sonraki tesislerde de devam etti.

Örneğin, 2004 yılında açılışı yapılan Belek'teki tesislerde sürdürülen fiyat politikası yaşanan onca krize ve soruna karşı devam ettirildi ve bölgede fiyatını koruyan tek tesis özelliği kazandı.

Rıza Güral tesislerinde doluluk oranını değil, müşterisinin beklentilerini ne kadar karşıladığını önemsemi. Zaman içinde bu stratejinin tuttuğu görüldü. Yeni gelen müşteri oranı yaklaşık yüzde 50'lerde kaldı. Kimi müşteriler defalarca aynı tesise gelmeyi sürdürdü. Hatta bu alanda 78 defa gelen misafire bile rastlandı. Turistlerle yapılan müşteri memnuniyet oranında yüzde 98'lik bir rakama ulaşıldı.

1991'de inşa edilen ilk tesis Orta Anadolu kervansaraylarının mimari yapısı dikkate alınarak inşa edilmişti. Ali Bey Resort Otel'in inşaatında ise Rıza Güral bu defa İstanbul ve Boğaz mimari yapısının örnek alınmasını istedi. Dış mimari yapıya ilişkin çalışmalar 6 ay sürdü ve sonunda ortaya Osmanlı yalı kültürünü anlatan bir eser çıktı. Ancak dış mimarinin konseptine uygun bir iç mimari konusunda çok ileri gidilemedi. Rıza Güral, mimar tarafından önerilen iç tasarımları bir türlü beğenmiyordu. Sonunda Zeynep Fadıllıoğlu ile anlaşma yapıldı. Zeynep Hanım ne isterse o olacaktı. Onun beğenisine alternatif hiçbir öneride bulunulmayacaktı. Böylece iç tasarımdaki bütünlük korunacaktı. Rıza Güral'ın sıkı sıkıya tembihlediği biçimde hareket edilerek otelin iç yapımında mimarın özgün tasarımına kanallı oldu ve ortaya çarpıcı bir eser çıktı.

Tesislerde istihdam edilecek personelin terkihi ise, oluşturulan stratejinin bir başka ayağını oluşturuyordu. Rıza Güral 1991 yılından sonra yönetici kadrolarına dışardan hiç eleman almadı, bütün kadro içeriden yetişti. Yeni tesis açıldığında da bütün yöneticiler, Manavgat'taki tesisten geldi. Manavgat'taki tesiste asistan pozisyonundakiler, şef müdür olarak yeni tesiste işe başladı. Kurumsal kültür böylece sürdürülebilir bir nitelik kazandı.

Bugün Manavgat ve Side’de, işletmesi Rıza Güral tarafından üstlenilen üç tesis var. Tesislerin toplam yatak kapasitesi 5.000’i buluyor. Rıza Güral turizm yatırımlarında daha da büyümek istiyor. Bu üç tesiste turizm konusunda edindiği bilgi ve tecrübesiyle Mısır, Hırvatistan ve Fas’ta da turistik tesisler açmak için girişimlerde bulunuyor.

Rıza Güral’ın tornası

Anadolu’da öne çıkan birçok sanayici var. Hemen hepsi aile şirketlerini yönetiyor. Özellikle 25 Ocak 1980 sonrasında, yani Türkiye’nin dışa açık büyüme modelini benimsemesiyle birlikte Anadolu’lu sanayiciler de yerelle küresel olanı buluşturma, küresel gelişime ayak uydurma çabası içine girdi. Bu süreci baltalayan gelişmeler 1994, 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerdi. Küresel rekabeti beceremeyenler saf dışı kaldı. Bu dönemin parametrelerini iyi okuyanlar ise bugün ‘artık karada ölüm yok’ diye düşünebiliyor. Zira üç büyük krizi atlatan bir firmanın tecrübe ve birikimi geleceğe daha iyimser bakmasını sağlıyor.

Anadolulu sanayicilere artık ‘Anadolu Kaplanı’ ya da ‘aslanı’ denmiyor. Zira kimi sanayiciler İstanbul sanayicisinden çok öte teknoloji, üretim, ciro ve pazar payı gibi fark yaratacak bir birikime sahip bulunuyor.

Rıza Güral ikinci kuşak bir iş adamı. İşadamlığına babası Ali Güral’ın değerleri ve zihniyeti ile adım attı; babasının tecrübe ve birikiminden yararlandı. Eğitim yaşamında sanatkarlığı seçti. Tornacı oldu. Tornacılık ona dikkati, milimetrik düşünmeyi, bir sonraki hamleyi ama en önemlisi yaratma ve üretme becerisini kazandırdı. Babasından aldığı iş kültürü ile sanatkarlığından edindiği birikimi iyi değerlendirdi. Bu kokteylden çıkan iş ve ticaret yapma zihniyeti çalışanları ve onu tanıyanlar için ‘Rıza Güral ekolünün’ doğmasına neden oldu.

Bu ekolün birçok önemli özelliği var. Bu bölümde Rıza Güral'ın ilke ve değerlerini anlatacağız. Neden bir ekole dönüştüğünü ve o 'tornadan' çıkanların öykülerini ele alacağız.

Rıza Güral'ın belki de ilk anlatılması gereken özelliği, çalışanlarına güvenmesi. Üstelik en çok da hata yapan, hata yapmaktan korkmayanlara destek vermesi. Teknopark Müdürü Ayhan Erdoğan bir çalışan için işin en hoş tarafının bu 'güven' unsuru olduğunu anlatıyordu. O güveni boşa çıkarmamak bir sorumluluğa dönüşüyordu. Ancak o güvenin kaynağında çok bilinçli bir karar var. Rıza Güral çalışanlarını bütünüyle iş tecrübesi olmayanlardan seçiyor. Yani torna tezgahına girecek olan işgücü, tam anlamıyla bir hammadde değeri taşıyor. Önceden hiç işlenmemiş, başka bir iş yapma yöntemini benimsememiş isimler tercih ediliyor. Böylece dışlilerin birbiriyle uyumlu çalışması, hiçbir çapak barındırmaması sağlanmış oluyor. Bu ne demek?

Rıza Güral bir elemanı işe alırken öncelikle daha önce hiçbir yerde çalışmamış olmasına dikkat etti. İkinci koşul, iyi bir eğitim ve yabancı dil bilgisiydi. Neden 'sıfır kilometre eleman' tercih ettiğini ise şöyle açıklıyordu.

"Her yerin bir iş ahlakı, iş terbiyesi var. Benim iş yerimin de kendine göre bir iş ahlakı ve terbiyesi var. Dışarıdan gelen -ve daha önce başka işlerde çalışmış olanın- iş ahlakı ve terbiyesi ile buradaki anlayış bazen birbiriyle çarpışıyor, iş yapılamaz hale geliyor. Ben de çalışanlarımın öncelikle bizim iş ahlakı ve terbiyemize uygun yetişmesini önemsedim. Galiba muvaffak da oldum."

Burada kritik olan soru şuydu: Rıza Güral'ın iş ahlakı ve terbiyesi neydi? Rıza Güral'a göre asıl mesele işe duyulan saygı ve aidiyet duygusuydu. Bir elemanın aidiyet duygusunun göstergesi ise mesai kavramını nasıl yaşadığıydı. Rıza Güral'ın mesai kavramı yoktu.

Çalışanlar işe hangi saatte gelmek isterlerse, gelebilirdi; gelmek istemiyorlarsa da gelmeyebilirlerdi. Hiç birine neden gelmediği sorulmazdı. Rıza Bey'in tek yaptığı, yapılması gerekeni anlatmaktı. Gerisi çalışanın sorumluluğuna kalmıştı. Zira aidiyetin başladığı nokta da buydu. Görevin tanımlandığı andan itibaren o işi zamanında bitirme sorumluluğu çalışana aitti.

Bir defasında fabrikanın imalat bölümündeki yüksek bir noktadan, çalışanları izliyordu. Uzaktan, uzamış sakalları ve ayağındaki terliklerle çalışan birini gördü Rıza Güral'a göre giyim ve bakım konusunda da işyeri kuralları olmalıydı. Terlikli ve sakallı bu kişi onu rahatsız etmişti. İşletme müdürünü çağırıp, *'o çocuğa söyleyin, ayakkabısını giysin'* dedi. İşletme müdürü üst kattaki camlı bölmeden önce çalışana sonra yeniden Rıza Güral'a baktı. Sıkıntıyla, *"söylemem doğru olmaz"* diye cevap verdi. Rıza Bey şaşkınlık içindeydi; verdiği talimatın yerine getirilmediğini ilk kez işitiyordu. İşletme müdürü kabaran dalgayı hissetmişti. Aceleyle konuşmaya devam etti. *"O arkadaş 36 saattir fabrikada. Hiç uyumadan çalışıyor. Ayakları şiştiği için ayakkabı giyemiyor. O nedenle terlikle dolaşmak zorunda kaldı."* Şimdi şaşırma sırası Rıza Güral'daydı. Hafifmahcup, *'o zaman söyleyin evine gitsin, dinlensin'* dedi. İşletme müdürü çalışanla konuşmaya gittiğinde Rıza Bey yukarıdaki camlı bölmeden konuşmalarını izledi. İşletme müdürü döndü ve *"gitmiyor"* dedi. İş varmış, *"bitmeden olmaz"* demiş.

Rıza Güral bu çalışanın gösterdiği aidiyet duygusundan hoşnut, *"o halde fabrikanın yanında, Güral Sofrası diye restoranımız var. Oraya götürün. Yemeğini yesin, dinlensin, sonra dönüp devam etsin"* diye başka bir çözüm önerdi.

Gelen yanıt yine olumsuzdu. *"Hele bir iş bitsin, bakarız"* demişti. Rıza Güral talimatının defalarca dinlenmemesinden hoşnuttu. Yine de daha fazla reddedilmemek için fabrikayı kendisi terk etti. Ne de

olsa patrondu ve bir çalışanın onun söylediklerini dinlememesine de alışık değildi. Gönül huzuruyla fabrikayı terk etti.

O gün fabrikayı terk etmeyen sakallı ve terlikli kişi, mühendis Abdullah Gayret'ti. Devreye aldıkları makinede ortaya çıkan sorunları çözmek için oradaydı. Onun anlatımıyla olay şöyle yaşanmıştı.

"İşletme müdürümüze ve bizim üzerimizdeki diğer mühendis arkadaşlara 'arkadaşlar dinlensinler, yani çekilsinler; bir 3-5 saat dışarı gitsinler. Gerekirse yemek yiyip, biraz kafalarını toparlasınlar, sonra gelip devam etsinler' diye söylemiş. Bizim mühendis arkadaşlarımız gelip bunu bize iletti ama tabii sistemi çalışır görme heyecanı, arzusu o kadar büyük ki hiçbir şey düşünmüyorsunuz, ayrılmak da istemiyorsunuz oradan. 'Devreye alalım, ondan sonra çıkarız' diye yukarıya haber yolladık. 'İşe devam etmek istiyoruz' dedik. Bir ara ayaklarımızı temizlemek için ayakkabımı çıkardım ve ayakkabıyı ayağıma tekrar giyemedim. Tabii bir acı hissediyordum. Baktığımda ayağım acayip, hiç görmediğim bir şekilde kızarmış ve şişmişti. Sonra çalışmaya terlikle devam ettim. O kadar kendimizi kaptırmıştık ki niye acıyor diye bakmak bile aklımıza gelmemişti."

İş anlayışı sonuç odaklıydı Rıza Güral'ın. Kendisi zamanında işinde olurdu. Ama çalışanların işi hangi saatlerde yapacağını değil, zamanında bitirmesini önemserdi. Hasan Bayram, Rıza Bey'in en çok kızdığı sözün -tevazuyla söylense bile- 'elimden geleni yaparım' olduğunu anlatıyordu. Cevabı sert ve kesindi. 'Elinden geleni değil, gerekeni yap, yeter.' Her işin yetişmesi gereken bir takvimi vardı. O takvime uyulduğu sürece kimin, ne zaman, nasıl yaptığının önemi yoktu.

Rıza Güral işten adam çıkarmayı sevmiyordu. Kendi şirketinde yetişen bir elemanın kapasitesi ve birikimi ile iş disiplininin böyle

bir tasarrufu gerektirmeyeceğini düşünüyordu. Önemli olan ‘adam kazanmaktı.’ Gidenlere tazminatı ödenirdi ama işinde performansı yeterli olmayanlar için çözüm rotasyondur. Hemen daha başarılı olacağına inanılan bir bölüme kaydırılırdı.

Cam: Fabrika üreten fabrika

Gürallar, porselen ve seramik üretimiyle sofraya malzemesi üretiminde önemli bir aşama kaydetmişti. Rıza Güral’ın oğlu Erol Güral, bu üretim sürecini artık tamamlayacak bir yatırım önerdi. Bir sofraya kurulduğunda madem ki Gürallar’a ait tabak, çanak, tuzluk vb. kullanılıyor, neden sofraya camını da Gürallar üretmesindi?

Öneri makul ve doğrudur. Zira Gürallar bu alanda zaten belirli bir pazar payına sahipti ve yeni yatırım için pazar arayışı gerekmezdi. 1996 yılında sofraya camı üretimi için karar alındı. Yeni yatırım için yola çıkıldığında ekibin başında aile adına yine Rıza Güral vardı.

Bir kez daha hiç bilmedikleri bir sektöre girmişlerdi. Bir kez daha fizibilite yapmadan ama önceki tecrübelerinden güç alarak yatırım kararı vermişlerdi. Rıza Güral için ilk yapılması gereken, işi bilen, bu yatırımı gerçekleştirecek ve takip edecek bir ekip kurmaktır. Yukarıda vurgulanan Rıza Güral ilkeleri dikkate alınacak ama ekip, sektörü tanıyan isimlerle takviye edilecekti. Yücel Candemir, Şişe Cam kökenli bir profesyoneldi. Bu tür yatırımlarda tecrübeliydi. 5-6 aylık bir çalışmadan sonra fizibiliteler yapıldı, teşvik alındı ve sıra yatırıma geldi. Yücel Candemir eski şirketinden sadece Ali Altinel’i beraberinde getirmişti. Başka da işi bilen kimse yoktu. 1995 yılının ilk aylarıydı.

Sonraki yıllarda Gürallar ArtCraft fabrika müdürlüğünü üstenecek olan Ali Altinel, İTÜ’de doktorasını yapmış, Şişe Cam’da çalışmaya başlamıştı. Devlette çalışmak için bu grubun ideal bir başlangıç

olduğunu düşünüyordu. Zira Şişe Cam tam da devlet kuruluşu sayılmazdı. Serbest piyasa ekonomisinin kurallarını bilen, rekabet eden ve küresel düşünen bir oyuncuydu. Ali Altınel özellikle üretim ile ilgili prosesi çok iyi bilen, yetişmiş bir elemandı.

İş görüşmesinde Yücel Candemir dışında, Erol ve Rıza Güral da vardı. Şişe Cam gibi bir dünya şirketinden kopmaya karar veren Ali Altınel'in ilk sorusu *"hangi işi yapacağım?"* oldu. Görev tanımını merak ediyordu. Rıza Güral'ın verdiği yanıt, farklı bir patronla çalışacağının ilk sinyalleriydi. *"Bu firmanın adı 'Her İş', burada her işi yapacaksın."*

Ali Altınel işe geldiğinde, ortada bir fabrika olmadığını gördü. Sadece ortasından dere geçen bir arsa vardı. Aslında bu bir şanstı. Var olan bir binanın restorasyonu yerine, cam fabrikasının ihtiyaç duyacağı bir bina tasarımı yapılabilirdi. Fabrikanın tam karşısındaki kiremit fabrikasındaki büroda buluştular. Büroda 10-15 masa vardı. Ali Altınel yine devlet disipliniyle, nerede oturacağını sordu. Yanıt: Nereye isterse oturabileceği şekildeydi. Zira fabrikanın ilk ve tek elemanı oydu!

Sonrasında devreye Rıza Güral ilkeleri girdi. Sadece cam sektörünü değil, çalışma hayatını tanımayan ama hevesli ve yetenekli genç mühendisler, birer birer işe alınmaya başlandı. Aralarında henüz askerliğini bile yapmamış olanlar vardı. Ali Altınel kaygılıydı. Fabrikanın devreye alınacağı günlerde Rıza Güral'ın kapısını çaldı. *"İşi az bilen ya da bilmeyen elemanlarla başlanırsa, belirli bir süre randımansız çalışma olabilirdi. Bu nedenle Şişe Cam'dan emekli olmuş veya oradan ayrılmış üç beş kişi daha bulunsa, fabrikanın daha hızlı devreye girmesi açısından iyi olmaz mıydı?"* Rıza Güral, *"geciksek de önemi yok"* diye cevap verdi. *"İşi bilmeyen elemanlarla yola çıkalım. Belki gecikiriz ama olumsuz alışkanlıkları buraya taşımamış oluruz."* Bu tercih sonraki yıllarda kurumsal kültürün oluşması açısından gerekli iklimi yaratacaktı.

Yaratılan iklimin özelliklerini Ali Altinel şöyle anlatıyordu:

"Farkımız şu: Her ne kadar herkes haftada 45 saat çalışıyor ise de bu bütünüyle kağıt üzerinde böyle. Biz eğer işimiz devam ediyorsa, işi bitirinceye kadar devam ederiz. Kimi zaman iki gün fabrikayı terk etmeyiz. Oysa rakip firmalarda çalışanlar daha profesyonel bir bakış açısına sahiptir. Bir Amerikan firmasıyla 5 yıllık teknoloji eğitim anlaşmamız vardı. Bu firmada diyelim ki saat 21'de imalat bitti. Ertesi sabaha kadar fırından düzenli olarak gelen cam boşa akıyor; ta ki ertesi sabah elemanlar gelip imalat yeniden başlayıncaya kadar. Bizde ise böyle bir şey mümkün değil. Örneğin, 01.59'da imalat bitmişse, 01.59'da imalat değişim ekibi de buradadır ve imalatı değiştirir. Cam boşa akmaz. Buradan gönül rahatlığı ile gideriz. Yani bizde, Gürallar ArtCraft kültüründe, kesintisiz çalışma vardır. Kesintisiz çalışma derken, herkes 45 saatin üzerinde kesintisiz çalışıyor gibi anlaşılmasın. İş bitirmek esastır. İş bitmişse bazı arkadaşlar mesai saati dolmadan da gidebilir. Mühim olan fabrikayla olan bağının dışarıda da sürebilmesidir."

Artık sıra makinelerin satın alınmasına gelmişti. İki farklı teknolojiyi tercih edebilirlerdi. Biri pres üretim tekniği, diğeri de pres üfleme üretim tekniğiydi. Alınan karara göre bu alana yatırım yapan bütün firmalarda olduğu gibi, öncelikle çok ustalık gerektirmeyen, standart ürünlerle başlanacaktı. Bu ürünlerin başlıca özelliği kolay üretim tekniğine sahip olması, kar marjı düşük olsa da kolay satılabilir ve her zaman için Pazar sorunu olmamasıydı. Bir geçiş dönemi olarak planlanmıştı. Hem tecrübesiz elemanlar bu üretim sürecinde deneyim kazanacak, hem de ilk üretim bandı açılmış olacaktı. Üretimi planlananlar su bardağı, çay bardağı ve tabağı türü, piyasada satışında sıkıntı çekilmeyecek ürünlerdi.

Cam üretim makinelerini satan başlıca ülkeler, İtalya, Almanya ve Amerika'ydı. Önceliği İtalyan firmasına verdiler. Ancak İtalyanlar

fena halde 'tok satıcı' gibi davranıyordu. Henüz sipariş aşamasından itibaren güçlükler çıkarmaya başladılar. Hatta randevulara bile gerekçe uydurup gelmediler. Nihayet fiyatlandırma aşamasına gelindiğinde ise öyle bir fiyat verdiler ki Rıza Güral artık İtalyanların makine satmak istemediğinden emin oldu. Ortada bir gariplik vardı. Makine almak isteyen bir firma ve satmak istemeyen bir makine üreticisi söz konusuydu. Yıllar sonra gerçek ortaya çıkacaktı. Rakip firma, gerek önemli makine talebi yapan bir kuruluş olması, gerekse de pazarda güçlü bir aktör olması nedeniyle, dünyadaki makine üreticisi firmalara 'Türkiye'den gelen bu firmaya' mal satmamaları konusunda telkin/uyarıda bulunmuştu.

Geriye Alman firmaları kalmıştı. Cam fabrikasının kalbi olan fırın için Almanlara gidildi. Verilen fiyat piyasanın çok ama çok üstündeydi. Son durak Amerikalılardı. Emhart, Gürallar ArtCraft'a makine satmayı kabul etti. İşte o karardan itibaren Amerikalılar da benzer baskıyla karşılaştı ancak serbest piyasa ekonomisinin kuralı ilk kez bu aşamada işledi ve Amerikalılar baskılara direndi. Artık makineler Gürallar ArtCraft'ındı. Bu arada Almanya'da pres yapan bir firmanın ciddi bir mali güçlük içinde olmasını avantaja dönüştürdüler. Son teknoloji ile üretim yapan bu Alman firması zor günler yaşıyordu. İşlerini tasfiye etmeye çalıştığı bu aşamada karşılarına Gürallar ArtCraft'ın çıkmış olması bir şanstı. Her iki taraf da yapılan alışverişten memnun ayrıldı. Sonraki yıllarda bu iki grup arasında dostça bir iletişim de kuruluverdi. Artık fabrikanın alt yapısı kurulmuştu.

Makineler Amerika'dan geldiğinde, Ömer Alagöz lojistik bölümünde çalışıyordu. Herkes heyecanlıydı. Aylardır çekilen onca çileye, uygulanan onca ambargo ve baskılara rağmen sonunda başarmışlar ve makinelere sahip olmuşlardı. Kamyonlar makineleri fabrikaya taşıyordu. Herkes fabrikanın önüne gelmiş, sinyallerini yakıp söndüren devasa kamyonların ağır ağır fabrikanın girişine

doğru gelişini izliyordu. İşte ne olduysa o anda oldu. Fabrikanın tam girişinde çalışanların totem dediği bir tak vardı. Yüksekliği hesap edemeyen TIR şoförü, açıktaki makineyi taka çarptırdı. İzleyenler şok olmuştu. Ustalar hemen TIR'a tırmandı, makineye bakıldı. Makinenin üst tarafındaki ekipman kırılmıştı. Çalışanlar panik içindeydi. Zira makinenin dilinden anlayan, tamirini yapacak kimse yoktu. Gözler binbir emekle fabrikayı bu aşamaya getirmiş olan Rıza Güral'daydı. Otoritesi ve disiplin anlayışı ile çalışanların çekindiği patron acaba ne diyecekti?

Rıza Güral soğukkanlılığını hiç yitirmemişti. “*Olur böyle şeyler çocuklar, üzülmeyin, halledeceğiz*” dedi. Bu bakış açısı tüm ekibi rahatlatmış, daha mantıklı düşünmelerini ve çare aramalarını sağlamıştı. İşe henüz başlamış olan Ömer Alagöz, o gün ilk kez farklı bir iş yerinde çalıştığını hissetmişti. Amerika'dan getirilen ekipmanlarla kırılan makine tamir edildi.

İlginç bir dönemdi. Bırakın cam sektörünü, tamamı neredeyse hiç bir iş deneyimine bile sahip olmayan teknik elemanlar ve mühendisler, makineyi ellerindeki kitaptan çözmeye çalışıyordu. Kimi zaman, fotoğrafını ve nasıl işlediğini sadece kitapta görüp ezberledikleri bir makine, fabrikaya geldiğinde kitaptakinden de bambaşka çıkabiliyordu.

1996 yılının Ağustos ayında cam fabrikası imalata başladı. Açılış çok sadeydi. Kardeşler gelmiş, dua okunarak üretime başlanmıştı. Sadece üç makineleri vardı. Fırın kuruldu ve Rıza Güral hayranlıkla 1200 derecede eriyen camı ve o turuncu sıvının banttan göz alıcı akışını seyretti. İkinci aksilik de o aşamada yaşandı. Yücel Candemir, camın fırından akmasından hemen sonra görevini tamamladığı düşüncesiyle işten istifa etti. En deneyimli ve sırtlarını dayayabilecekleri isim artık yoktu. İş bilmeyenler baş başa kalmıştı.

Cam akıyor, çalışanlar bakıyordu. Camda bu tür ilk yatırımlarda 6

makine ile başlamak esastı. Verimlilik ve maliyetlerin yakalanması açısından gerekliydi bu. Oysa Gürallar ArtCraft işe sadece 3 makine ile başlamıştı. Dolayısıyla cam boşa akıyordu. Rıza Güral yaşayarak öğreniyordu. Bir makine daha alarak maliyetleri aşağı çekti. Ancak asıl sıkıntı imalatla yaşanıyordu. İstenilen ölçek ve nitelikte üretim bir türlü yapılamıyordu. Bir yerde hata yapıyorlar ama ne olduğunu bir türlü anlayamıyorlardı. Bir yandan üretim yapılamaması, diğer yandan rakip firmanın baskısıyla ciddi sıkıntılı bir döneme girmişlerdi. Rıza Güral teknik anlaşma yaptığı Amerikalıları çağırdı. Amerikalılar diğer makinelere bakıp, “bizimkilere hiç benzemiyor” deyip geri döndüler.

Rıza Güral işi bildiğini varsaydığı danışmanın onu terk etmesiyle adeta karanlıkta kalmıştı. Fırını yapacak olan firma ile anlaşılmış ancak rakipleri devreye girerek, ‘onlarla iş yaparsanız, bütün ilişkimizi keseriz’ tehdidinde bulunmuştu. Bu nedenle de daha küçük bir firma ile anlaşmışlar ve sonraki yıllarda, 15 yıl boyunca 4 fırını da yapacak olan bu firma ile iyi bir diyalog kurmuşlardı. İlk yatırımda yapılan hataların bedelini ödüyordu. Örneğin 65 tonluk fırın böylesi bir fabrika için çok küçüktü. Daha kapasiteli olması gerekirken bu fırına mahkum olmuştu.

Makineler sorunluymdu. Yedek parçalar ya çok pahalı ya da teknoloji transferi yapan firmalar, satışta gönülsüzdü. Rıza Güral ilk kez “*bu parçaları, hatta makineleri neden biz üretmiyoruz ki*” demeye başlamıştı. Ancak çalışanlarını bir türlü ikna edemiyordu. Öte yandan rakip firma sektörde ciddi bir engele dönüşmüştü. Cam sektöründe çalışan kalıp firmaları, rakip firmaların küstürebilecekleri endişesiyle kalıp siparişlerini birer birer iptal ediyordu. Bu da Rıza Güral’ın kafasında filizlenen fikri giderek kesinleştiriyordu.

Amerika’dan Libby Glass ile 5 yıllık teknik işbirliği anlaşması imzalanmıştı. Kimi elemanlar Amerika’ya gönderilip eğitiliyor, Amerikalılar da belli periyotlarla gelip çalışanlara makineler hakkında bilgi veriyordu.

Bu dönemde karşılaşılan ana sorun, üretimde yaşanan aksaklıklardı. Üretim bandından çıkan cam mamulü ya kırık ya da bozuk çıkıyor, nedenini bir türlü çözemiyorlardı. Pres makinelerinden neredeyse bir yıldır doğru dürüst verim alınamamıştı. O günlerde sık sık turizm yatırımı için Antalya'ya gitmek zorunda kalan Rıza Güral ancak geldiğinde bu aksiliğin farkına varmıştı. Önünde iki seçenek vardı. Ya rakip firmadan işi bilen elemanlar getirecek ve işi onların çözmesini isteyecekti. Ya da imalat yapılmamasına karşın ekibine güvenecekti.

Günlerden cumartesiydi. İmalattan sorumlu şef ve arkadaşları harıl harıl aynı makineyle uğraşıyorlardı. Rıza Güral bir süre, kan ter içindeki gençlerin çalışmasını seyretti. Usulca yanlarına yaklaştığında bile geldiğini fark etmediler. *“Ne yaptınız oğlum”* diye sordu. İmalat ekibi sıkıntılı ve biraz da mahcup, *“olmuyor efendim”* dediler. *“Ne yaptık, ne ettiysek de olmuyor, olmuyor, olmuyor.”* Merakla devam etti. *“Kalıplara baktınız mı?”* Hemen hepsi mühendis olan imalat ekibi birbirine baktı. Kalıplar ithaldi. Sorunun kaynağı olabileceğini hiç düşünmemişlerdi. Hep birlikte kalıphaneye gittiler. Kalıplar geldi, Rıza Güral önlüğünü giydi, dikkatle kalıplara baktı. Sonra mühendislere *“bu kalıplarla iş yapamazsınız”* dedi. Hepsi dikkatle kalıba baktı. Rıza Güral *“kalıpların toleransı uygun değil”* diyerek bakmaları gereken nokta konusunda onları uyardı. Kalıplarda iki parça arasındaki boşluk fazla olduğu için imalat istenen randıman alınamıyordu. Tolerans dedikleri şey buydu. O açıklıktaki dengesizlik nedeniyle de üretilen ürünlerde kırık ve şekil bozuklukları meydana geliyordu. Kalıplar yeniden ayarlandı ve imalat başladı. Rıza Güral haklı çıkmıştı.

Rıza Güral bir an önce ekibinin eğitilmesi gerektiğini düşünüyordu. Amerikalılarla yapılan anlaşmada ilk etapta teknolojinin öğrenilmesi hedefleniyordu. Türkiye ile Amerika arasında hızlı bir trafik yaşanıyor, Güralar ArtCraft çalışanları sık sık Amerika'ya gidiyor, Amerikalı danışmanlar da Kütahya'ya geliyordu. Bu öğrenme süreci tam 2,5 yıl

sürdü. Amaç sadece öğrenmek, meslek içi eğitim değil aynı zamanda sorun çözmekti. Ancak sorunlar ‘Türk işi’ olunca çözüm bulmak da o kadar kolay olmuyordu. Örneğin, fabrikanın olmazsa olmaz ürünlerinden biri rakı bardağı olmalıydı. Zira piyasada rekabet için ürün gamının artırılması gerekiyordu. Ancak üretimde sorunlar yaşanıyordu. Zira bu tür bir bardak tipi Amerikalılar tarafından bilinmiyordu. Sorun anlatıldı ve Amerikalılardan gelen yanıt içlerini rahatlattı. “Very simple”dı. Beş kişilik bir ekip geldi ve çalışmalar başladı. Bir haftalık uğraşından sonra Amerikalılar ‘pes’ etti. Ekibi büyük bir umutsuzluk kaplamıştı. Rıza Güral “*yapacak bir şey yok. Onlar yapamıyorsa biz yaparız*” diyerek ekibine moral verdi. İmalat ekibi bir ay boyunca çalıştı. Makineler yeniden devreye alındı ve Amerikalılara teşekkür edildi. Rakı bardağı üretilmiş, ekibe güven gelmişti.

Bardağı taşıran iki damla

Rıza Güral’ın ‘teknoloji üreten’ bir fabrika fikri, iki seyahatte yaşananlardan sonra kuvvadan fiile dönüştü. İlk seyahatten başlayalım.

Yine iş için Amerika’ya gidilmiş ancak Miami’de uçağı kaçır-mışlardı. İki mühendisiyle birlikte bir otel buldular ve akşam hep birlikte yemeğe çıktılar. Yemek sonrası söz sohbeti geldiğinde Rıza Güral “*yahu, onlarınki gibi kalıpları neden biz üretmeye yelim ki*” diye sordu. Verilen yanıt, aynı kalitenin tutturulamayacağı ve eldeki imkanlarla yapılamayacağıydı. Rıza Güral en hassas noktasından vurulmuştu. En sevmediği şey, “yapamayız” denmesiydi. Sert bir konuşma yaptı. Söyledikleri yenir yutulur şeyler değildi.

“Hiç hayat tecrübesi olmayan mühendisler, sanıyorum korktular. ‘Kalıbını yaptıramayız. Döküm kalitesini tutturamayız’ gibi bahaneler söylediler. ‘Utanın, sizi mezun eden hocalar utansın’ dedim. ‘Öyle yeteneksizsiniz ki 10 tane section’u (camda pres üfleme şekillendirme makinesinin her bir üretim koluna verilen ad)

bozup benim önüme koyamadınız. Böyle bir yeteneğiniz bile yok’ diye biraz gururlarını kıran bir konuşma yaptım. ‘Ama’ diye itiraz edecek oldular. ‘Sizde de iki kulak ve iki göz var. Onlarda da. Aynı eğitimi aldınız. Ne farkınız var?’ diye sordum. ‘Yok’ dediler. ‘Niye yapmıyorsunuz o zaman’ dedim. Tabii bu laflar çok ağır laflar ve aslına bakarsanız o çocukların da bir kabahati yok. Makineyi yapacak insanlar onlar değil ama onlar geçti elime.”

Mühendisler Tuğrul Baran, Özgür Yılmaz ve Cenk Kozak, Türkiye’ye döndüklerinde hemen arkadaşlarını bir toplantıya davet ettiler. Rıza Güral’a iyi mühendis olduklarını kanıtlama kararı almışlardı. Toplantıda arkadaşlarına Rıza Güral’la yaptıkları konuşmayı aktardılar. Artık o makine yapılacak, Rıza Güral da görecekti. Kollar sıvandı ve bütün ekip dört bir koldan makinenin imalatı için çalışmaya başladı. Öncelikle 12’lik ya da 18 section’dan meydana gelen bu makinelerin bir section’ını üretmeyi hedef olarak koydular.. Eğer biri çalışırsa, sırada diğer section’ları da yapmak vardı. Yani gerisi kolaydı.

Rıza Güral, aylardır isteklerine karşı çekingen ve kararsız duran ekibine hep aynı vaazı vermişti:

“Oğlum makineyi yaptınız, önüme koydunuz, çalışmadı da bensizlere kızdım mı? Getireceğim üç tane makine, bozun, atın; yeter ki üretim yaptığınız makineyi tanıyın, kendinize güvenin ve vazgeçmeyin. Ben iş yapmanızı değil, hata yapmanızı istiyorum. Kaybedeceğiniz para benim param; ben de o parayı kaybetmeye hazırım. Yeter ki siz o makineyi üretecek tecrübeye sahip olun.”

Sonunda tasarım ve imalatı yapıldı. İlk section 14 ay süren bir çabanın sonunda devreye alındı. Mühendisler ve Rıza Güral makinenin başındaydı. Nefesler tutuldu. Ve o section’dan çıkan bardak kusursuzdu. Hepsi sevinçle birbirlerine sarıldılar.

Gözler Rıza Güral'daydı. Patronlarının gözünün içine bakarak “beğendiniz mi” diye sordular. Miami'deki konuşmanın rövanş anıydı. Beğenmişti tabii. Ekibi tebrik etti. Mühendisler üç aylık bir deneme süresi istedi. Üç ayın sonunda bu section iş yapıyorsa sıra gerisine gelecekti. Rıza Güral'ın en önemli özelliklerinden biri de var olan ile yetinmemesi, hep daha fazlasını istemesiydi. ‘Hayır’ dedi. *“Deneme süresine gerek yok. Bu iş bitmiştir. Derhal imalata geçin ve ihtiyaç duyduğumuz makineyi üretin.”*

Bu tarihi bir karardı. Rıza Güral önsezileriyle yapılan section'a güvenmiş ve bu section'ların üzerine monte edileceği gövdenin yapılması talimatını vermişti. Gürallar ArtCraft'ın imalat makinelerine yönelik teknoloji geliştirmedeki ilk projesiydi. Mühendisler heyecanlanmıştı. Kendi aralarında ‘12 kollu’ diye tabir ettikleri, 12 adet section'a sahip pres üfleme şekillendirme makinesini elden geçirmeye karar verdiler. Fabrikadaki makine eski teknolojiydi. Mekanikti. İlk etapta bu makinelerin kalıpları çıkarıldı ve mekanik olarak ilk üretimi gerçekleştirdi. Başarılı olunmuştu. Ondan sonraki önemli ve büyük adım bunların elektroniğe çevrilmesiydi ki bu proje bir mihenk taşıydı. Bu makinelerin elektroniğe çevirme işinin başarılması halinde sırada daha kapasiteli ve gelişmiş makinelerin yapım projesi vardı.

İmalat ve elektrik bakım bölümündeki mühendisler kafa kafaya verip tam bir yıl çalışma ve denemeler yaptılar. Kullanılan tüm yazılım ve donanımla neredeyse ilk kez karşılaşıyorlardı. Sık sık yurtdışına gidiliyor ve ihtiyaç duyulan bilgi ve birikime sahip oluncaya kadar yeni eğitim çalışmalarına katılıyorlardı.

Belli bir aşamaya gelindiğinde ilk etapta mevcut mekanik section'ların tasarım ve imalatları yapıldı. Daha sonra da atölyede ilk kollu makinelerin elektroniğe çevrilmesi ile ilgili tüm sistem hazırlandı. Aylarca simülasyon yöntemiyle denemişler ve artık sistemi elektroniğe çevirmek için hazır olduklarına inanmışlardı.

Tarih 2001 yılının Mayıs ayıydı. B fırınında 4 üretim hattından biri olan B1 hattı durduruldu ve atölyede tüm testleri tamamlanan elektronik section sisteminin devreye alınması dört günlük yoğun bir çalışma temposunu gerektirdi. Bu çalışmanın kilit isimlerinden biri de Abdullah Gayret'ti. Yoğun çalışma temposunda ayağından rahatsızlanarak ayakkabı giyemediği için terlik giymek zorunda kalan ve Rıza Güral'ın dikkatini çeken Gayret, sonraki yıllarda fabrikanın üretim müdürü olacaktı. Abdullah Gayret o başarı duygusunu şöyle anlatıyordu:

“Bir sistem tasarlayıp o sistemin üretim sahasında üretim yapmasını ve problemsiz bir şekilde ürünlerin hattan geçtiğini görmek her mühendis için tarf edilemez ve dünyada başka bir eşi olmayacak bir hazdır. Tabi o hazzı ve mutluluğu yaşamak için biz 3-4 gün boyunca fabrikadan ayrılmadık. İlk 1-2 gün içerisinde gece gündüz sistemle uğraştığınız için kendinizi sürekli o kadar kaptırıyorsunuz ki, başka hiç bir şeyi, yorgunluğunuzu uykusuzluğunuzu bile aslında fark etmiyorsunuz. Yani sandalye üzerinde 1-2 saatlik uyuma bile size gerekli enerjiyi veriyor; çünkü içinizde çok büyük bir heyecan var. O heyecan olduğu için artık uykusuzluğun, açlığın işte 2-3 gün ayakta kalmanın yorgunluğunu bile gerçekten hissetmiyorsunuz.”

3-4 günlük yoğun bir çalışmanın ardından sistem devreye alındı. Henüz çiçeği burnundaki gencecik mühendisler Alman ve Amerikan teknolojileriyle rekabet edecek kalitede kendi makinelerini üretmişti. Önceleri ortaya çıkan makinede her an bir hata, bir arıza çıkacakmışçasına tedirgin, makinenin başından ayrılamadılar. Zaman geçtikçe giderek ‘gerçekten’ de başarılı olduklarına kani oldular. Rıza Güral o günlerde kimi zaman mühendislerini makinenin başında hayran hayran eserlerini izlerken gözledi. Makinenin karşısına geçiyor, adeta televizyonda heyecan dolu bir film izlercesine makineleri izliyorlardı. Başarı duygusuna alışmaları zaman alacaktı.

O keyfi yaşayan sadece mühendisler değildi. Makine mühendisi Mesut Ödemiş üretilen makineyi uzun uzun seyrettikten sonra gözlerinin dolduğunu hatırlıyor. Rıza Güral mühendislerine gururla bakarak, *“şu an duyduğum mutluluğu siz anlayamazsınız. Bu makinenin çalışmasını izlemek bana büyük bir haz veriyor. Bakın, görüyor musunuz? Eğer ki olur mu olmaz mı diye düşünüp bu işe kalkışmasaydık, böyle bir makinemiz olmayacaktı. Oysa biz makineyi hurdaya atma ihtimalini de göze aldık, kumar oynadık, risk aldık ve nihayet başardık. Makinemizi yaptık”* diye seslendi. Mutluluk gözlerinden okunuyordu.

Rıza Güral'ın bütünüyle kendileri tarafından geliştirilen teknolojiyle üretim yapma kararlılığına neden olan ikinci gelişme Düsseldorf'da yaşandı. 12 kollu diye tabir edilen makinelerde yaşanan başarının ardından devreye alınması planlanan, mekanik aksamı hazır olan bir pres üretim hattı için elektronik kontrol sistemine ihtiyaç duyulmaktaydı. Gürallar ArtCraft iki yılda bir Almanya'da düzenlenen fuara katılıyordu. Fuarda ekibin en büyük hedefi bu kontrol sistemine ilişkin yazılım ve donanımı satın almaktı. Aslında bu yazılıma sahip olan bir Alman firmasıydı. Bu yazılıma iyi pazarlığın ardından sahip olmak kendi üretimlerinin başarılması açısından mihenk taşıydı; ama yazılım ve donanım için istenen fiyat hepsini adeta şok etmişti. Bırakın bir yazılım satın almayı, o fiyata makinenin kendisi alınabilirdi. Gürallar ArtCraft'ın başka çaresi olmayan alıcı olduğunu düşünen Almanlar fiyatı epeyce yüksek tutmuştu.

Pazarlık yapıldı ama Almanlar inat ediyor, çaresizliklerinden yararlanarak bu yüksek fiyatı kabul ettireceklerini öngörüyorlardı. Rıza ve Erol Güral, otele gerçekten çaresizlik duygusu içinde döndüler; moraller bozulmuştu. Uzun bir suskunluğun ardından Rıza Güral yeniden mühendislerinin gözlerinin ta içine baktı. “Bunu kendimiz yapabilir miyiz’ diye sordu. O güne kadar mühendislerin bu makine

için hiçbir alt yapı çalışmaları olmamıştı ve tereddütlüydüler. Zira, kurulan yeni fırında yer alacak bir üretim hattını oluşturacak bu makineyi devreye almak için sadece üç ay süreleri vardı. Aylardan kasımdı ve şubat ayında fırın devreye girmiş olmalıydı.

Gerek üretim tecrübeleri gerekse Rıza Güral'ı tanıyor olmaları nedeniyle “acaba” ya da “emin değiliz” türü bir itirazı dillendiremeyeceklerini biliyorlardı. Abdullah Gayret patronuna “yaparız” dedi. Ancak üç ayda yetişmesi olanaksızdı. Eğer biraz daha zaman verilirse yapacaklarını söyledi. 2002 yılıydı. Rıza Güral ekibine üretim ve kazanmayı erteleyebileceğini söyledi. Böylesi bir teknolojiye sahip olmak için beklemeyi tercih edecekti. Gerekirse ilgili üretim hattı yaz aylarında devreye girerdi. Bir patron olarak bu zaman diliminde ne tür bir dezavantaj yaşayacaksa, hepsini göze almaya hazırdı.

Sonra mühendislerinin sık sık duyduğu cümlesini tekrarladı. “Başarılar hep sizin olsun, başarısızlıkları ben üstleneceğim; yeter ki kendi teknolojimizi üretebilelim. Bu anlamda tüm başarısızlıkları ben üzerime alıyorum. Bundan dolayı başarısız olmaktan korkmayın, çekinmeyin. *Ne tür cihaz ve donanım ihtiyacınız varsa, bana söyleyin; hepsini temin edeceğim. Siz sadece başarıya odaklanın.*”

Düsseldorf’da, o otelin lobisinde alınan karar hemen hayata geçirildi. 2003 yılının nisan ve mayıs aylarında atölye çalışmaları tamamlandı. Haziran ayında ise makine devreye alınmıştı.

Bugün Gürallar ArtCraft makineler için kendi kalıplarını ürettiği fabrika kıvamında bir atölyeye sahip bulunuyor. Firma toplam cirosunun yüzde 5’ini her yıl Araştırma-Geliştirme harcamalarına ayırıyor. Geçmişte Gürallar ArtCraft’a makine ve teknoloji satan firmalar, bu Kütahyalı üreticinin kendilerinden giderek elini ayağını çekmesinin nedenlerini biliyorlar. Fabrikanın bugünkü teknolojik yeterliliğini yerinde görmek için yapılan ziyaretler de sıklaşıyor.

Gürallar ArtCraft yöneticileri de bu tür ziyaretlerde geliştirdikleri teknolojileri meraklı gözlerden sakınmak için misafirlerini üretim bölümlerinden uzak tutuyor. Makine üreticisi firmalar ise sık sık neden eskisi gibi yedek parça alınmadığını, yeni makineleri niçin merak etmediklerini soruyor. Yanıt alınamadıkça da Kütahya'daki bu fabrika ile ilgili efsane daha da yayılıyor.

Cam üretimi bir kazanç kapısı. Karlılığı düşük ama tüketimi yaygın bir pazar. Oysa cam gibi zorlu bir teknoloji içeren sanayide asıl kazancı elde edenler, o makineleri üretenler ve satanlar. Üretici firmalar ile kurdukları bağımlılık ilişkisi bir süre sonra çok büyük karlar elde edilmesini sağlayabiliyor. Teknoloji üreten az sayıda firmanın varlığı nedeniyle de fiyatlar her defasında daha da artıyor. İşte bu gerçeği gören Rıza Güral kendi teknolojisine sahip olma kararlılığı ile bu bağımlılığı yıkmayı hedefledi ve başardı.

Bugün Gürallar ArtCraft birçok ileri teknoloji sahibi kuruluşun ötesinde bir teknolojik bilgi ve donanıma sahip bulunuyor. Halen sektörde çığır açacak bir makinenin üretimi için atölye çalışmaları sürüyor. Dahası bu makinenin üretimi için araştırma-geliştirme çalışmaları sürerken, üretimi planlanan makinenin boyutlarını da açacak bir başka makine için de ön çalışmalar yapılıyor.

Gürallar ArtCraft'ın imalat bölümü mühendisleri, cam üretiminin ötesinde bir vizyonu büyük bir doğallıkla telaffuz ediyor. Bugün Gürallar ArtCraft'ın cam teknolojisinde 'makine üreten fabrika' teknolojisine sahip olduğunu büyük bir özgüvenle söylüyorlar. Öyle ki bir cam fabrikasında şekillendirme ve üretim bölümlerinde kullanılacak bütün makineleri üretecek yeterliliğe sahip olduklarını vurguluyorlar.

Üretilen her makine, yedek parça ve donanımı da aynı ekip tarafından gerçekleştirildiği için "sürdürülebilir" bir dizi avantajı da beraberinde getiriyor.

Mühendisler, “bu know-how birikimi, cam teknolojiyle ilgili yepyeni bir Pazar açabilir mi?” sorusuna ise temkinli yanıt veriyorlar. Kimi bilgilerini paylaşırlar bile geliştirdikleri önemli teknolojilerin bütünüyle kendilerinde kalması gerektiğini belirtiyorlar.

Fabrika halen yüzde 85'lere varan bir üretim verimliliğine sahip bulunuyor. Dünyada çok az sayıda cam fabrikasının ulaştığı bu yüksek düzey, üretim verimliliğini yakalayabilecek yetkinlikte ve gelişmişlikte teknolojiler ortaya koyulması ile izah ediliyor. Gürallar ArtCraft'ta Amerikan ve Alman firmalarının üretebileceği bütün makine ve donanım konusunda “aynısını yapar, hatta daha da geliştiririz” diyecek kadar cüretli bir mühendis topluluğu çalışıyor.

Teknopark olarak adlandırılan bu bölüm, aynı zamanda Gürallar ArtCraft'ta çalışacak mühendisler için ilk basamak özelliği de taşıyor. İşe buradan başlanıyor. Mühendisler sistemi ve makineleri bu bölümde tanıyor. Belli bir yeterliliğe kavuştuğu görüldüğünde üretim ve diğer bölümlerde yönetici olarak görev alıyor; yani bir kademe daha üste transfer oluyor. Fabrikanın kurmay dairesi gibi görülen bu bölüm, okul olarak da tanınıyor.

Rıza Güral ise geliştirdikleri cam teknolojisini satmayı ya da bu yüksek teknolojik birikimi kazanca dönüştürmeyi tercih etmiyor. Bu bölümü sadece kendi ihtiyaçları için kurduklarını, bugüne kadar 7 makine geliştirdiklerini ve bunun için de bir makine fabrikası kurmaya gerek olmadığını anlatıyor. Kaldı ki geliştirdikleri bir teknolojiyi kullanarak ortaya çıkabilecek yeni yeni rakipler istemediğinin altını da çiziyor.

Varılan teknolojik düzeyi ise şu örneklerle anlatıyor:

“Fabrikadaki devir düzeyi 90 devirden 135'e çıktı. Verimlilik ise yüzde 55'den, yüzde 86'ya yükseldi. Bu başarı hep teknoloji geliştirilmesiyle

oldu. Şimdi bir kulplu ürün, yani fincan yapacak makine yapıyoruz. Eldeki mevcut teknolojilerle 30 bin tane yaparsam, bu makinede günde 60 bin tane imalat yapacağım. Teknolojimiz bu yeterliliğe ulaştı. Taban boyama makinesinde geliştirdiğimiz know-how sayesinde ciddi avantajlara sahip olduk. Bu da rekabet gücümüzü artırdı.”

Bu bölümün misyonunu Esin Güral “olmayanı oldurmak” diye tanımlıyor. Söz Rıza Güral’a ait. Esin Güral gülümseyerek “*bizim işimiz olmayanı oldurmak, yıllardır bunun için çalışıyoruz*” diyor. Rıza Güral’ın bir makine ile ilgili önerisine “olmaz ama” diye verilen yanıtı sinirlenerek söylediği bu söz, makine imalatı yapan bölümün adeta mottosu olmuş. Halen kendi ürettikleri makineleri kullanan mühendisler, bu makinelerin bakımında da belli bir standardı yakalamış görünüyor. Ali Altınal, üretilen bir makinede en son üç yıl önce bir rulman arızası olduğuna dikkati çekiyor. Mühendisler bu tür bir arızayı 10 yıl içinde görmeyi öngördükleri için o makinenin yeniden bakıma alındığını anlatıyor. Keza “*çıraklık dönemi*” diye niteledikleri yıllarda üretilmiş bir makine yeniden elden geçirildiğinde sadece 3 milimetrelilik bir sapmanın belirlendiğini ve düzeltildiğini söylüyor.

O sözün söylendiği günlerde Rıza Güral bir de ayaklı bardak üreten çekme ayak imalat hattı yapmaya karar verdi. Amerikan firmasına makine için siparişte bulunuldu. O günlerde Rıza Güral ailenin porselen konusundaki birikimi ile cam sektöründe mukayeseli bir üstünlük elde etmek istiyordu. Bu nedenle de üretilecek bardağın ayağının porselenden olmasını istiyordu. Mühendisler yine kuşku ve kaygı dolu bakışlarla Rıza Güral’ı dinliyordu. Esin Güral o kaygıları dile getirecek oldu. Porselenle cam nasıl olup da birleşecekti? Rıza Güral kızgınlıkla Esin Güral’a baktı. “*Önce inanacaksın, inanmadan hiçbir şey olmaz.*” Söz bitmişti. Kalıplarla porselen ayaklar döküldü ve cam ile porselen nasıl yapıştırılacak sorusuna uzun uzadıya yanıt

arandı. İmalat düşük çıkıyordu. İşte o günlerde Amerikalılar çekme ayak makinesini yolladı. Ancak bu defa da makine çalışmıyordu. Çekme ayak makinesinin üretimi için tam üç yıl çalışıldı ve sonunda başarıya ulaşıldı. Artık ayaklı bardak üretebilirlerdi. Ancak bu sıkıntılı dönemde kimi ürünlerin piyasaya verildiği de oldu. Rıza Güral, Kütahya Emniyeti'ne yaptığı bir ziyarette bu ayaklı bardaklara rastladığını, gülererek Esin Güral'a anlattı. O ilk üretimin ürünlerini kullanan emniyetçilerin bardaklarının boynu eğikti. Kullanıcılar bu boynu bükük bardakları özgün tasarım sanıyordu. Yıllar içinde bu sorun bütünüyle çözülmüş, geride bu hoş anı kalmıştı.

Rıza Güral fabrikada en çok, bu teknolojinin geliştirildiği ve makinelerin üretildiği bölümü seviyor. En çok orada heyecanlanıyor. Minik bir torna tezgahında buluşlar yapmaya çalışan o gencecik Rıza, bu bölümde bütün gözükaralığı ve delişmenliği ile adeta yeniden canlanıyor. Ama işin ilginç yanı, imkansız gibi görünen hatta kendi deyimiyle kendisinin 'saçma sapan istekleri' bile karşılanabiliyor. Ancak üretilen her yeni teknoloji Gürallar ArtCraft'ı bağımlılıktan kurtardığı gibi, özgün ve kendine yeterli bir sanayi kuruluşu kimliğine de kavuşturuyor. Çünkü Gürallar ArtCraft, dünyada sadece batılı tekellerin elinde bulunan cam sektörü makinelerinin hepsini, kendi üretimiyle kullanan belki de tek firma olarak biliniyor.

Rakip zor olunca

Rıza Güral belki de en zor ve en imkansız sektöre yatırım yaptı. Zira cam sektörü sadece Türkiye'de değil, dünyada da büyük tekellerin kontrolünde bir üretim ve teknoloji yapısına sahip bulunuyor. Ancak asıl zor olan ise şu: Cam sanayi konusunda dünya çapındaki devlerden biri de Türkiye'de faaliyet gösteriyor. Türkiye İş Bankası'nın iştirakleri arasında yer alan Şişe Cam Sanayi, gerek üretim kapasitesi gerekse Pazar payı ile dünya devleri liginde küresel bir güç olma konumunu yıllardır sürdürüyor. 8

ülkede üretim faaliyeti gösteren, 130 ülkeye ihracat yapan ve 2010 yılının henüz ilk yarısında 2 milyar liralık ciroyu geçen Şişe Cam, yıl sonunda 3,5 milyar dolarlık bir ciroya ulaşacak gibi görünüyor.

Bugün toplam camda dünyanın 13. büyük kuruluşu olduklarını açıklayan Şişe Cam, düz camda Avrupa'nın 5.'si, dünyanın 8.'si; cam ambalajda Avrupa'nın 4.'sü, dünyanın 5.'si; soda sanayinde Avrupa'nın 3.'sü dünyanın 6.'sı; krom bileşiklerinde Avrupa'nın 2.'si dünyanın 4.'sü; oksivitte ise Avrupa 1.'si ve dünya 2.'si konumunda bulunuyor. Dahası Şişe Cam'ın iştiraklerinden Paşabahçe, sofralık ürünlerde Avrupa'da 2. Dünyada ise 3. Sırada yer alıyor.

Rıza Güral işte böylesi bir devin faaliyet gösterdiği bir sektörde kendi yağıyla kavrulmak yerine küresel bir oyuncu olarak üretim yapmayı ama daha önemlisi kalıcı olmayı ve sürdürülebilir bir büyüme modelini benimsedi. Bütünüyle kendi öz kaynaklarına dayalı bir teknolojik alt yapının kurulması ve insana dönük yatırım yapılmasıyla, Şişe Cam'ın karşısına kendi kurumsal kültürü ve üretim yapısıyla dikildi.

Yatırım kararının alınmasıyla birlikte yaşanan güçlüklerin bir bölümüne yukarıda değinildi. Cam teknolojisi ve makineleri tedarik eden dünyanın önde gelen firmalarının makine ve teknoloji satma konusundaki gönülsüzlükleri ve rakibi küstürmeme stratejileri nedeniyle, hem zaman hem de para kaybedilmişti.

Ancak Rıza Güral kararını vermiş, yatırım için kolları sıvamıştı. Bu aşamadan itibaren rakip, kolay kolay ürkütemeyeceği ve piyasadan süpürüp atamayacağı çetin bir cevizle karşılaştığını yaşayarak öğrenecekti.

İlk sıkıntı, üretimi gerçekleşen kimi ürünlerde rakibin uyguladığı düşük fiyat politikası oldu. Gürallar ArtCraft hangi ürünü

çıkarmışsa rakip, geniş üretim hacmi ve pazar payına güvenerek fiyatları öylesine düşürüyordu ki yolun henüz başındaki Gürallar ArtCraft'ın bu düşük fiyat politikasına direnmesi mümkün değildi. Üstelik fiyatı düşürülen ürünler sofralık cam sektörünün olmazsa olmazı diye bilinen çay bardağı, su bardağı türü ürünlerdi.

Esin Güral bu dönemdeki üretim ve satış stratejisini başlangıçta yadırgadıklarını hatırlıyordu. Zira üretime başladığında sadece dört ürünleri vardı. Bunlar arasında çay bardağı belki de en önemli kalemdi. Rakip çay bardağı fiyatlarını indirdiğinde, doğal olarak Gürallar ArtCraft'ın da fiyat indirmesi gerekiyordu. Ancak Rıza Güral “hayır” dedi. *“Fiyat düşür düşür, nereye kadar”* diye sordu. Esin Güral *“iyi de ne yapacağız”* diye itiraz ettiğinde çözümü basitti. *“Çay bardağı üretmeyiz, olur biter”* dedi. Esin Güral duyduklarına inanmamıştı. Zaten iki çeşit çay bardağı, iki çeşit su bardağından başka bir şey üretmiyorlardı. Çay bardağının önemi üzerine uzun uzadıya yapılan açıklamalara nihai noktayı Rıza Güral *“çay bardağı üretmeyeceğiz”* diyerek koydu. *“Peki ne yapacaklardı?”* Çözüm yine basitti. *“Başka bardakların imalatını yapacağız”* diye yanıt verdi. Rıza Güral'ın hesabı şöyleydi: *“Ben bir zarar ediyorsam rakip benden on kat daha çok zarar edecek. Çünkü ölçek daha büyük. Zararı sadece bana değil; kendisine daha büyük geri dönecek.”*

Rıza Güral bu stratejiyle, üretimde adeta bir gerilla savaşına girmişti. Rekabete giren hangi ürün varsa, rakip hangi üründe fiyatı düşürüyorsa, o ürün hemen üretimden çekildi, yeni bir ürüne geçildi. Rakip ise düşük fiyat politikası uyguladığı o ürünle başa kaldı. İşte bu politika Gürallar ArtCraft gibi gencecik bir sanayi kuruluşunun ayakta kalmasını sağladı. İkinci ve kalıcı adım ise kendi makinelerini üretme kararıydı.

Yukarıdaki bölümlerde de anlatıldığı gibi bu karar da aslında bir zorunluluktu. Rakip, piyasada alt tedarikçi denilebilecek firmalara

baskı yaptı. Çoğuna noterden belge imzalattı; Gürallar ArtCraft ile iş yapanlar rakiple iş yapamayacaktı. Kimi firmalar baskıya boyun eğdi. Hatta daha yatırım aşamasındayken bir İngiliz firması –ki rakiple de iş yapıyordu- önce teklifi geciktirdi, sonra da çok yüksek bir fiyat verdi. Ardından İtalyan firması, yapılan pazarlıklardan sonra siparişi almış ama bir süre sonra Uzakdoğu’dan aldığı yüklü bir iş gerekçesiyle, işi geciktireceğini bildirmişti. Piyasadaki kalıp yayıncı denilen bazı makine parçası yapımcılar ise iş yapmak istemediklerini açıkça beyan ettiler.

Ömer Alagöz işte bu koşulları “kötü komşu adamı ev sahibi yapar” diye özetliyordu. Madem ki bu bağımlılık süregeldiği müddetçe bu tür baskılar yaşanacaktı, o halde kendi makinelerini üreterek soruna kalıcı çözüm bulabilirlerdi. Örneğin kalıplar konusunda yaşanan ambargo nedeniyle benzersiz bir makine kalıp atölyesine sahip olunmuştu. Oysa önceleri kalıplar dışarıda yaptırılıyordu. Rakiple iş yapan kalıpçılardan gelen red yanıtları üzerine elektronik tezgahlar satın alındı. Şimdi Gürallar ArtCraft ihtiyaç duyduğu kalıpların yüzde 80’ini kendisi imal ediyor; piyasaya bağlı değil,. Gerekirse kalıbın planlamasını değiştirip fabrikaya daha hızlı hizmet verilebilen elastiki bir yapı kuruldu. Sadece makine imalatı değil, yedek parça ihtiyacında da dışa bağımlılık bütünüyle son bulmuş oldu.

Şimdi Gürallar ArtCraft’ın kendi makineleri ile üretim yapması nedeniyle kimi alanlarda mukayeseli üstünlüğü de oluştu. Örneğin, teknopark tarafından su bardağında ağız yakma makinesi yapıldı. Dünyadaki bütün üretici firmalar aynı sistemi kullanıyordu. Ancak Gürallar ArtCraft’ın ürettiği özgün makine, yakma işleminde kullanılan doğalgazda tasarruf sağlamayı başardı. Şimdi aynı bardak üretilse de Gürallar ArtCraft üretimin bu aşamasında rakibine oranla daha avantajlı bir konuma sahip bulunuyor.

Rakiple yaşananlar sadece üretim boyutunda da kalmadı. Büyük rakibin arka bahçesindeki atak ve yaratıcı bu yeni rakibin işini iyice zorlaştırmak için başka önlemler de gerekiyordu. Bu amaçla Gürallar ArtCraft’la iş yapan bütün bayiler uyarıldı. Gürallar ArtCraft ürünü satan bayilerle bütün ticari ilişki son bulacaktı. Rıza Güral bu engeli de basit bir çözümle aştı. Özellikle Anadolu’dan bayiler bulunurken, rakipten çok çekmiş, malını satarken zaman zaman zorlanmış, mal alamamış veya başka sıkıntıya düşmüş bayiler aranıp bulunarak ya da rakiple o güne kadar hiç iş yapmamış perakendeciler bayiye dönüştürülerek yepyeni bir bayi ağı oluşturuldu. Zaman içinde bu ağ, Gürallar ArtCraft ile çalışmak isteyen yeni başvurularla zenginleşti. Dağıtım kanallarında en başta bir miktar sıkıntı yaşandı. Bu dönemde gıda toptancılarıyla hatta bakkallarla çalışılarak rakibin konvansiyonel olarak gitmediği satıcılara ulaşıldı. Zaman içinde ürün gamı geliştikçe züccaciye dağıtıcıları ile bağlar geliştirildi.

Gürallar ArtCraft’ın yarını

Bugün Gürallar ArtCraft 83 ülkeye ihracat yapan ve sofralık cam üretimi hacminde dünyanın ilk 5 sanayi kuruluşu arasında sayılan bir konum elde etti. Varılan teknolojik yeterlilik artık Gürallar ArtCraft’çıların “anahtar teslim bir cam fabrikası yapabiliriz” diyecek cesareti bulmasını sağlıyor. Ayhan Erdoğan 2005 yılından bu yana dış yatırımların da planlandığını anlatıyor. Yakında dünyanın üç veya dört ülkesinde yeni fabrikalar kurulması planlanıyor. Tunus ile yapılan görüşmeler ilk adımın bu ülkede atılabileceğini gösteriyor. Ancak bu fabrika ile Avrupa’daki ihracatın aksamaması için itidalli davranılıyor. Halen cirosu 2 milyar doları bulan bir cam tekeline gelen “bize ne zaman makine satacaksınız” talebi şimdilik sadece gururları okşuyor. Aynı temkinli duruş, teknoloji transferinde de dikkatli olmayı gerektiriyor.

Üretimin belki de en önemli boyutlarından birini özgün tasarım

oluşturuyor. Zira piyasadaki ürünlerin benzerini üretmek ve bu konuda ısrar etmek fiyat ve pazarda yukarıda anlatılan dezavantaja dönüşebiliyor. Bu nedenle aynı zamanda özgün tasarımlarla fark yaratmak ve öncü olmak gerekiyor.

Direnç Gül, piyasada var olan üretimlerin fiyat rekabeti nedeniyle firma açısından ekonomik olmadığına dikkati çekiyor. Bu nedenle özgün tasarımlar tercih ediliyor.

Gürallar ArtCraft tarafından tasarlanan ürünler ağırlıklı olarak Ortadoğu ülkelerindeki firmalar tarafından taklit ediliyor. Özellikle renkli bardaklar bu ülkelerde revaçta bir ürün olarak öne çıkıyor.

Rıza Güral tasarım bölümünün işlerine pek karışmıyor. Ancak kimi zaman önerileriyle bu bölümü destekliyor. Örneğin 2003'te şampiyonlar ligi maçları sırasında yaptığı, futbol topu şeklinde birbirini tamamlayan iki kase önerisi, UEFA'dan lisans çıkarılması gerektiği için suya düştü.

Rıza Güral'önüne özgün bir tasarım geldiğinde hemen karar vermez. Bu tasarıma ilişkin kullanıcıların görüşünün alınmasını ister. Zira ürünü satın alacak ve beğenmesi gerekenler kullanıcılardır. O ürünü ancak, yapılan anket sonuçlarında kullanıcıların beğendiği görülmüşse onaylar.

Serkan Okşar, başlangıçta piyasadaki ürünlerin benzerleriyle başlayan tasarım serüveninin sonunda, Ortadoğu, Uzakdoğu, Çin ve Hindistan'da taklit edilen bir tasarım zenginliğine kavuşulduğunun altını çiziyor. Tasarım bölümü de taklit edilen ürünleri bırakıp, sürekli yeni tasarım yaparak, bu dezavantajdan kurtuluyor. Bugünkü üretim kapasitesi özellikle 'promosyon ürün' denilen, büyük kampanyalar için üretilen mamullerin üretimine olanak veriyor. Kağıda basılabilen her sembolü bardağa basabilme teknolojisi sayesinde Coca Cola,

Cartoon Networks türü dünya çapında kampanya düzenleyen firmaların ihtiyaçlarına cevap verecek bir tasarım ve üretim kolaylığı Gürallar ArtCraft'a önemli ölçüde avantaj sağlıyor.

Gürallar ArtCraft halen 2300 farklı ürün ve modele sahip bulunuyor. Piyasada eskiyen ya da taklit edildiği için üretimine son verilen çeşitler bu kapsama girmiyor. Üretim kapasitesi arttıkça ürün çeşidinin de artması hedefleniyor. Ama tasarım bölümünün bir ürünü var ki aslında tam anlamıyla Gürallar ArtCraft'ı yansıtmaya da en popüler ve en çok tüketilen ürün olması nedeniyle bugün bile biraz hayret ve biraz da "özgün" kalabilmenin değerini yansıtıyor.

Öyle bir ürün ki sadece Türkiye piyasasında tam 30 milyon adet satıldı. Üç yıl önce tasarım bölümünün dekor amaçlı düşündüğü şey, sadece ve sadece bir güldü. Hiçbir özelliği olmayan bir gül. Ancak tasarım öylesine tuttu ki bayiler birbirlerine kamyonu önce kendi dükkanlarına getirtmek için komisyon teklif ediyordu. Tasarım bölümü hayretler içinde bu çılgınlığı izliyordu. Zira tasarımcıları aslında görsel olarak çok da cezbeden bir ürün değildi. Birbirlerine 'bunu evine alır mısın' diye soruyor ve hep birlikte "hayır almam" yanıtını veriyorlardı, arabesk buluyorlardı. Ancak ürün pazarlamacı diliyle 'yok satıyordu.' Öyle ki üretim aşamasında kullanılan kırmızı ve siyah boyalar piyasada tükenmişti. Boya fabrikaları hammadde bulamaz hale gelmişti.

Rıza Güral satış rakamlarını gördüğünde sevindi. 'Müşteri sevdiyse, biz de seveceğiz' diyordu. Gizli gizli dinlenen bir arabesk parçası gibiydi. Evlere konuk olmuş ama herkes onu inkar etmişti. Son iki yılda Türkiye ve dünya pazarında bu gülün satışı 80-90 milyonu buldu. Gül, tasavvufta Hz. Peygamberi temsil ediyordu. Belki de satış patlamasındaki nedenlerden biri de buydu. Ama aynı tasarımcılar fuar için gittikleri Almanya'da bir markette SB919'a -ürünün kod numarası buydu- rastladıklarında başka etkenlerin de varlığını anladı.

Gürallar ArtCraft sadece kendi makinelerini ve tasarımlarını geliştirerek büyüyemezdi. Bu zinciri tamamlayacak belki de ilk halka hammaddeye ulaşmak ve ucuza temin etmektir. Rıza Güral bunu da sağlamak için iki önemli yatırım yaptı. Aydın Çine’de bir kuvars madeni satın aldı. Maden işletmecisi Çağatay Can, üretim öncesi Rıza Güral’ın 40 kilometrelik dağ yolunu çıkıp madeni gezdikten sonra işbirliği kararı aldığını hatırlıyor. Çine’deki bu madenin rezervi Gürallar ArtCraft’ı 10 yıl süreyle idare edebilir. Ancak Rıza Güral Çatalca’da da tahminen 30 milyon tonluk bir başka maden yatırımı daha gerçekleştirdi. Böylece fabrikanın onlarca yıllık rezervi garanti altına alındı.

Gürallar ArtCraft, 2009 yılında vizyonu ve misyonunu yeniden tanımladı. Hedef, beş yıl içinde yüzde 35 büyümeye olarak belirlendi. İlk adımda büyük fırının tamiri ile bir miktar kapasite artışı sağlandı. Şimdi sırada daha büyük kapasiteli bir fırın kurulması var. Bu proje gerçekleştiğinde, beş yıl için koyulan yüzde 35’lik büyümeye hedefi de aşılabilecek ve yaklaşık yüzde 50 oranında bir büyümeye gerçekleşecek. Bu büyümeye birlikte üretim hat sayısı da artacak.

İşte bu hedefi gerçekleştirmek için Gürallar ArtCraft, ikinci fabrikasını yine Kütahya’da bu defa Organize Sanayi Bölgesi’nde açtı. Fabrikanın kurulumuna 2006 yılında karar verilmişti. Amaç, talebi en hızlı biçimde karşılamaktı. Ancak 2008 yılında küresel kriz nedeniyle, inşaat aşamasındayken yatırıma ara verildi. 2010 yılında inşaata yeniden başlandı ve 25 Mart 2011’de fırın ateşlendi. Üretime başlama tarihi ise 12 Nisan 2011’di. Böylece her iki fabrikada çalışan mavi ve beyaz yakalı sayısı 1750 kişiye yükseldi. Yeni yatırım 480 kişilik ilave istihdam yaratmıştı. Çalışanların yüzde 10’u beyaz yakalıydı.

Gürallar ArtCraft yeni teknoloji gelişimi ve kendi üretimi makineleri

ile fabrika iddiasını fiili olarak gerçekleştirdi. Bu yeni fabrikadaki toplam 8 üretim hattında mevcut 2 makine hariç, diğerkleri Gürallar ArtCraft bünyesindeki Teknopark tarafından yapıldı. Böylece iki fabrikanın fırın kapasitesi 520 ton/günlük hale getirildi. Yeni fabrika 240 ton/günlük kapasiteye ulaştı. Böylece 15 yıl gibi kısa bir sürede Gürallar ArtCraft üretim kapasitesini 8 misli artırmış oldu. İkinci fabrika 212 bin metrekarelik açık alan üzerinde katlarla birlikte 77 bin metrekare kapalı alana sahipti. Hedef kapalı üretim alanının 77 bin metrekareye çıkarılmasıydı.

İki fabrikanın da devreye girmesiyle birlikte Gürallar ArtCraft'ın günlük toplam ürün üretimi 2.400.000 adete ulaştı. Her iki fabrikada da günlük üretim 1.2 milyon adetti.

Üretim hacminin büyümesi dışındaki bir başka hedef ise karlılık oranını cirodan daha fazla artırmak. Bunun için de üretimi gerçekleştirilecek ürünlerin katma değeri yüksek olan ürünlerden seçilmesi amaçlanıyor. Cam sanayiinde bu karlılığı yaratabilmek için ürünü farklılaştırmak gerekiyor. Yani, ürünü yaptıktan sonra üzerine dekorlama, boyama, altın yaldızlama gibi ikincil işlemler yaparak, yeni katma değeri yaratmak ürünün fiyatını artırabiliyor.

Gürallar ArtCraft'ın bütünüyle yerli üretim ve tasarımıla kendi makinelerini üretmesi, cam sektöründe yepyeni bir vizyon demektir. Ancak devletin mevzuatı böyle bir gelişmeyi ödüllendirecek hızda değildi.

Gürallar ArtCraft Amerika'dan yeni makine sipariş ettiğinde teşviklerden yararlanmıştı. Rıza Güral yerli üretimin teşvikten yararlandırılmamasını yadırgıyordu. Zira eğeri ki kendi mühendislerinin ürettiğı o makineyi ithal ettiğini söylese teşvik mekanizması hemen yrrlğeri girecekti. Yadırgadığı bu durumu şirketin mali müşaviri Sebahattin Tufan'a söyle anlatmıştı:

“Benim bu makineden iki tane daha almam lazım. 5 milyon dolara siparişi verirdim. Bankadan da ‘5 milyon dolar ihtiyacım var’ diyerek parayı, Amerika’ya veya ilgili ülkeye gönderirdim. Yine makine gelir, montaj edilirdi. Teşviklerden yararlanırdım mıydım? Evet! Oysa bu böyle olmamalı. Çünkü biz satın alacağımız o makineleri burada ürettik. Çevremizde kapanmakta olan torna tesviye atölyeleri vardı. Bu sayede onlar canlandı. Konya’da hiç değilse iki üç tane bildiğim atölye ve fabrika bu makinelerle canlandı. Kütahya da canlandı. Kayseri de canlandı. Buna karşılık ürettiğimiz makinenin sadece yüzde 5’lik bölümünü dışarıdan getirdik. Teşvik Uygulama Genel Müdür’lüğü’ne bu durumu anlatmalıyız. Gelmeli ve ürettiğimiz makineyi yerinde görmeliler. Bunu yapmak için de makinemizi bir süre toplamayacağım.”

Sebahattin Tufan Ankara’daki ilgili genel müdürlükle istişare yaptı. Muadili olan orijinal makinenin dörtte biri fiyatına üretimin gerçekleştiğini ve milli ekonomiye gerek maliyet gerekse know-how açısından önemli bir katkı sağlandığını anlattı. Ancak makine incelensin diye bir ay boyunca toplanmayıp beklenmesine karşın ne gelen ne de giden oldu. Sonunda Rıza Güral makinenin toplanması ve üretime başlanması talimatını verdi. Rıza Güral’a göre “yerli makineye de teşvik verildiğine göre, yerli makine kullanımlarına da ilave teşvik verilmeliydi. Ulusal ekonomi ve ulusal sanayinin gelişimi açısından böylesi bir teşvik modeli Türkiye’nin sınai gelişimini geometrik olarak artırabilirdi.”

Sadece Rıza Güral’ın değil, Güral ailesinin bütün fertlerinin şirketlerinde çalışanlar hep sigortalı oldu.. Devlete ve yasalara karşı her zaman çağdaş bir işadamı sorumluluğu ile hareket edildi. Güral ailesinin hiçbir ferdinin devlete birikmiş vergi borcu olmadı. Hiçbir vergi affından yararlanılmadı; zira vergiler hep tam ve zamanında ödendi. Ancak çağdaşlık, devletin de işadamına, yatırımcıya, girişimciye sağladığı imkanlardan yararlanmayı gerektiriyordu ve yasaların sağladığı imkanların kullanılmasına da özen gösterildi.

Kurumsal kültür

Rıza Güral işe eleman alırken daima, henüz hiçbir yerde çalışmamış, başka bir işyerinde tecrübesi olmayanlardan seçmeye dikkat etti. Bu, aslında işveren açısından önemli bir dezavantaj demektir. Zira tecrübesiz bir teknik elemanın yetişmesi, kendini geliştirmesi ve firma için verimli hale gelmesi bir zaman alacaktı. Daha da önemlisi tecrübeli bir elemanın beraberinde getireceği teknik bilgi ve birikimden de yoksun kalınmış olunacaktı.

Bütün bunlara rağmen Rıza Güral işe aldığı elemanların sadece diplomalarıyla, ‘sıfır kilometre’ gelmelerini yeterli buldu. Aslında diplomalarını bile merak etmedi. Karşısındaki elemanın duruşu, beyanı ve heyecanını karine kabul etti. Ömer Alagöz böylesi bir görüşme sonunda işe alınmıştı. ‘Makine mühendisi’ olduğunu söylemiş ve işe alınmıştı. ‘Diplomanı getir’ diyen yoktu. Nitekim Rıza Güral’ın kimi zaman mühendislerine dönük eleştirisi ve şakalarının konusu da bu diplomalardır. *“Mühendisim diyeni işe aldık ama ben hiç diploma görmedim. Öyleler mi? Valla pek emin değilim”* diye başlayan sohbetlerden birinde Ömer Alagöz diplomasının bir kopyasını Rıza Güral’a göstermek hatasını işler! O günden sonra bütün zor işleri Ömer Alagöz’den ister Rıza Güral. Ne de olsa onun diplomasını görmüştür. Mühendis olduğundan emindir. O halde bu işi de o yapacaktır!

Rıza Güral’ın çalışanlarıyla kurduğu bu karşılıklı güven ilişkisinin arka planında o teknik elemanın birikiminin kısa sürede anlaşılamayacağı gerçeği vardı.

Çalışanların daha önce başka bir firmada çalışmamış olması Rıza Güral için önemli bir tercihti. Böylece önceki firmalarındaki kurumsal zihniyetin, olumsuzlukların ve çalışma tarzının Gürallar ArtCraft’a yansımayacağını düşünüyordu. Çalışanlar, çalışma kültürünü, iş yapmayı, üretimi ve firma kültürünü “ilk kez”

Gürallar ArtCraft'ta tanınmalıydılar. Böylece geçmişle bugünü mukayese eden bir anlayışın hakim olmaması da sağlanacaktı.

Çalışanlar işe gazete ilanlarıyla alındı. Yapılan mülakatlara kimi zaman kendisi kimi zaman da Erol Güral başkanlık etti. Tecrübesi, bir elemanın konuşma ve heyecanından iyi olup olmadığını anlamasını sağlıyordu. Henüz üniversiteyi yeni bitirmiş bir elemana ne sorulabilirdi ki?

Örneğin Serkan Okşar da gazete ilanı ile iş başvurusu yapanlar arasındaydı. Endüstriyel tasarımcı aranılıyordu. Ortada avantaj yaratacak bir tecrübe olmayınca Okşar da cv'sini görsel olarak farklı kılmaya karar verdi. Bu cv klasik cv'lerin dışındaydı. Bilgiler sadece, şurada doğdu, bu eğitimi aldı, şu fakülteyi bitirdi türündeki üç satırdan ibaretti. Aslında başka da anlatacak bir şey yoktu. Ama cv'nin arkasındaki fon renkli bir background ile tasarlanmıştı. O yıllarda henüz kullanılmaya başlanan renkli printer ile çıkış almıştı. Görüşmeye gittiğinde Erol Güral ile mülakat yaptı. Erol Bey'in önünde 50-55 cv daha vardı. Ancak içlerinde renkli olan sadece Serkan Okşar'a ait olmalı. Erol Güral da sadece 'neden renkli bir cv getirdiğini' sordu. O bir grafik tasarımcıydı ve farklı olmak istemişti. Bu yanıt Gürallar ArtCraft'a girmesi için yeterli oldu. Serkan Okşar halen dekor üretim bölümünün yöneticiliğini yapıyor.

Abdullah Gayret, böylesi bir tercihin aslında Rıza Güral'a neredeyse 2-3 yıl kaybettirdiğini düşünüyordu. Zira bir mühendisten istenen verimin alınması için böylesi bir zamana ihtiyaç vardı. Peki 'diplomasındaki mürekkebi kurumadan' işe alınan bu mühendislerden nasıl verim alınacaktı?

Abdullah Gayret, Gürallar ArtCraft'ın başlangıçta böylesi bir derdinin olmadığını gözlemişti. Kazandırılmak istenen kültürde disiplin,

değişim ve gelişim vardı. İş nasılsa öğrenilirdi. Abdullah Gayret de genç bir mühendis olarak kişisel vizyonunu oluşturmuştu. Önce işi öğrenecek ve sonra da üretimde kullanılan 4 makinenin hep çalışır tutulması ve verimliliklerinin üst düzeyde olmasına özen gösterecekti. Üretim olduğu sürece kendini başarılı görüyordu. Oysa çok kısa bir süre sonra bu makinelerin üretilmesi, üstelik orjinalinden çok daha gelişmiş olarak üretilmesi gibi yepyeni bir vizyona sahip oldu. Abdullah Gayret bu değişimi yaşadktan sonra kişisel vizyonunu da değiştirdi. Artık şöyle düşünüyordu: *“Bir hedef konulduğu zaman makineleri işler tutmak, teknik anlamda yüzeysel bilgilere sahip olmak yetmiyor. Çok daha fazlasına sahip olmalısınız. Çok daha ileriye hayal etmelisiniz. Kendinizi sürekli her anlamda geliştirmeli, yani günün teknolojisine bağlı olarak hiçbir şey kaçırmadan çok iyi yetiştirmelisiniz.”*

Rıza Güral’ın yaklaşımı tam da buydu. Gürallar ArtCraft kültüründe çalışanlar hep daha fazlasını istemeliydi. Şirketin misyonu çalışanların gelişimini sağlamaktı. Zira bu gelişim şirkete çarpan etkisiyle dönecek ve geometrik bir sıçrama sağlayabilecekti.

Ahmet Güven de kendisi için daha fazlasını talep eden bir mühendisti. Bilgisayar mühendisi olarak göreve başlamıştı. Ancak bulunduğu konumu kendisi ve şirket açısından doğru bulmuyordu. Sonunda Rıza Güral’ın kapısını çaldı.

İş i üretim ve turizm olan ve pek çok farklı kollara da girmeyi planlayan bir şirkette kendisine yer bulamadığını anlattı. Mesleğine yatırım yapmak istiyordu. Peki nasıl bir yatırım yapmak istiyordu? İşletme master’ı yapmak istediğini anlattı. Kütahya’da hem çalışacak hem de eğitimine devam edecekti. Şirkete değer katan birisi olmak istiyordu. Aile, Ahmet Güven’e eğer böyle bir karar aldıysa en iyisini yapması gerektiğini söyledi. Koç veya Sabancı üniversitelerini düşünmeliydi. Ancak ortada yüklü bir meblağ vardı. Erol Güral böylesi bir maliyetin şirket tarafından karşılanacağını söyledi.

Önemli olan aldığı kararı uygulamasıydı. Ahmet Güven zaman içinde master ile yetinmedi ve doktorasını da aldı. Yönetici olarak Gürallar ArtCraft'a farklı değerler kattı.

Direnç Gül, İstanbul'dan Kütahya'ya gelmişti. Çalışma arkadaşları bile büyük şehirden gelmesini yadırgamıştı. Aslında Direnç Gül de 2001 ekonomik krizinde kasıp kavranan İstanbul'dan 'bir süreliğine' uzaklaşmak istemişti. Zira kriz Kütahya'yı teget geçmiş görünüyordu. Kriz bittiğinde o da sığındığı bu küçük kentten gitmeyi öngörüyordu. Ancak öyle olmadı. Gürallar ArtCraft'taki çalışma ortamı ve o küçük şehrin sağladığı huzura kendini kaptırdı.

Rıza Güral çalışanlarında öncelikle aidiyet duygusu bekliyordu. Fabrikayı kendilerininmiş gibi sahiplenecekler ve yaşam tarzlarını buna göre ayarlamaçaklardı. Bu 'tarz' bütün hayatlarını fabrikaya adanmak anlamına gelmiyordu. Gürallar ArtCraft kültüründe iş bitmeden fabrikadan gidilmez ama iş yoksa da mesai saatini çalışanın kendisi belirlerdi. Yönetici ve mühendisler bu kurala uygun hareket ederdi. Örneğin, fırından çıkan camın bir damlasının bile heba olmaması, ancak bu aidiyet duygusu ile sağlanabilirdi. İşin içine aidiyet ve sahiplenme duygusu yerine mesai kavramı girdiğinde verimlilikte belki de ciddi düşüşler yaşanabilirdi.

Rıza Güral bu özelliklerin sadece yöneticilerde değil, diğer bütün çalışanlarında da var olup olmadığını gözlerdi. Ahmet Yöndem bir inşaat işçisi olarak başladığı serüvenine Rıza Güral'ın yanbaşında, ama farklı yer ve konumlarda çalışarak devam etmişti. Ahmet Yöndem işini bitirip de evine ve ailesine döndüğünde bile Rıza Güral bu çalışkan işçisini kimi zaman başka işler için geri çağırmıştı. Gürallar'la inşaat işçisi olarak tanışan Ahmet Yöndem, şimdi kiremit fabrikalarının yöneticiliğini yapıyor.

Ahmet Yöndem aslında tek örnek değildi. Oluşturulan iş kültüründe

en önemli ilkelerden biri ‘çalışan terfi eder’ mantalitesiydi. Rıza Güral hiç bir şirketine dışarıdan yönetici atamadı. Bütün yöneticiler kurumsal kültür içinde yetişti. Yeni yatırımlar olduğunda, yeni şirketler açıldığında ise geçmişte tecrübe kazanan ve liyakatını kanıtlamış çalışanlar oralara yönetici olarak atandı.

Manavgat’taki otelin emekçileri, Ali Bey Resort açıldığında bu yeni tesisin yöneticileri olarak atandı. Zira hem kurumun değerlerini benimsemiş hem de çalışma tarzını öğrenmişlerdi. İlk turizm yatırımı olan Manavgat’taki tesiste bu ‘hatayı’ yapan Rıza Güral, tecrübeli addettiği ve dışarıdan gelen yöneticilerden verim alamadığında, turizm yatırımı için beraberinde gelen inşaat ustalarını yönetici olarak atamış ve ortaya neredeyse 20 yıllık çarpıcı bir başarı öyküsü çıkmıştı.

İnsana yatırım

Rıza Güral’ı Anadolu’daki hatta İstanbul’daki diğer iş adamlarından ayıran en önemli özelliklerinden biri de insana yaptığı yatırımdı. Rıza Güral’a göre, Kütahya gibi küçük bir şehirde çalışanların vizyonunu küresel hale getirmek gerekirdi. Cam ve turizm tam da küresel iki üründü. O halde çalışanlar da dünyayı tanımalı, yeni teknolojileri, ürünleri, pazarlama tekniklerini öğrenmeliydi.

İşte bu yaklaşım doğrultusunda Gürallar elemanlarının fuarlara, eğitim gezilerine, kurslara ve kendilerini geliştirebilecekleri her mecraya katılmalarını özendirdi. Bu doğrultuda hiç bir harcamadan kaçınılmadı.

Abdullah Gayret, bu politikanın çalışanlar üzerindeki etkisini şöyle anlatıyordu:

“Bugüne kadar başardığımız projeler altındaki en büyük unsurlardan bir tanesi de bilgi ve görgümüzü artırmamız gerekiyorsa, bunun yolu da

yurtdışında eğitim almak ise, böylesi bir önerinin geri çevrilmeyeceğini biliriz. Bu güveni kendimizde duyarız; bu anlamda kendimize hiç sınır koymadık. Yani bir proje için teknik anlamda bir eksikimizi gidermek için -bu bir eğitim de olabilir, o an Türkiye’de bulunmayan tarzda bir program ya da donanım parçası da olabilir- ‘Bu proje için bu gerekli ve buna ihtiyacımız var’ dediğimiz zaman bize engel konulmayacağını hep gördük. Yani bu kültür içerisinde bu da var. Bunun ileride çok daha büyük meyvalarını alacağımızdan da eminim. İşletme kültürü olarak kendimizi geliştirme adına, daha iyi şeyler ortaya koyabilme adına, ya da projelerimizdeki bir eksikliği giderme adına eğitim, yazılım, donanım her ne tedarik etmemiz gerekiyor ise sadece söyleriz. Bu güne kadar da hiç olumsuz yanıt almadık.”

Gürallar ArtCraft dünyanın neresinde olursa olsun sektörü ile ilgili bütün fuarları izliyor, temsil ediliyor. İhracat departmanının çalışmalarıyla Etyopya’dan Nijerya’ya, Sao Paulo’dan Moskova’ya, Frankfurt ve Düsseldorf’dan Dubai’ye kadar her fuarda Gürallar ArtCraft bayrağı dalgalandı. Gürallar ArtCraft kültüründe seyahat teşvik edilen bir durumdu. Kimi şirketlerde maliyetleri arttırdığı gerekçesiyle geziler kısıtlanırken, burada içine kapanmış bir kurumsal yapıya kesinlikle itiraz edilirdi.

Rıza Güral da bu fuarların sıkı takipçileri arasında yer alıyor. Özellikle yeni teknoloji ve makinelerle ilgili fuarları kaçırmıyor. Piyasayı, Gürallar ArtCraft’ın teknolojik mukayesesive önceliklerini, bu fuarlarda belirliyor. Gelen müşteriler ve toplantıların işleyiş şeklinden, talebin alacağı seyri tahmin etmeye çalışıyor.

2009 yılında Almanya’daki fuar sırasında Rıza Güral ilk kez bütün çalışanlarını yemeğe davet etti. İlk kez böylesi bir yemekte de konuşma yaptı. Çalışanlarına fuarda yaptığı gözlemlerden ve ortaya çıkan performans rakamlarından hareketle ‘artık’ bir dünya şirketi olduklarını ve bunu onlara borçlu olduğunu söyledi.

İhracat Müdürü Feyruz Rıdvanoğulları Gürallar Art Craft'ın dünyadaki algılanışını "hızlı ve emin şekilde büyüyen" bir firma olarak anlatıyor. Rakiplerinin de saygısını kazandığını; bunu da, piyasaya fiyatları öldürerek giren, rakip ürünlerini kopyalayan kimi firmaların var olduğu bu sektörde, değerlerini ve özgünlüğünü koruyarak başardığını belirtiyor. Gürallar Art Craft'ın 10 yıllık büyüme modelinde zücadeye sektöründe 2. sıraya yükselmek gibi bir vizyon var.

'Peki, Gürallar Art Craft'ın rakiplerine oranla mukayeseli üstünlüğü nedir' sorusunun ilk yanıtı hiç kuşkusuz kendi teknolojisine sahip olması denilebilir. Dünyada kendi teknolojisini kullanan, biri Amerika'da diğeri Fransa'da olmak üzere sadece 3 sanayi kuruluşu var. 3. sırada ise Gürallar ArtCraft yer alıyor. Başka? Rıdvanoğulları, hızlı ve esnek yapısının da bir avantaj oluşturduğuna dikkati çekiyor. Çok hızlı sevkiyat yapması ile diğeri firmalar 2-3 ay sevkiyat süresi verirken Gürallar ArtCraft teslimat süresini 15-20 güne kadar indirebiliyor.

Bütün bu gelişmenin ardında, işverenin çalışanlarına duyduğu güven yatıyor. Rıza Güral bunun bir 'şans' olduğunu söylüyor. Hep çok akıllı insanlarla çalıştığını, bunların içinde inşaat ustasının da mühendis de var olduğunu vurguluyor. İşten adam çıkarmayı sevmeyişini, o elemanın çalıştığı yerde verimsiz olması halinde başka bir bölüme kaydırılarak çözüm bulunduğunu anlatıyor. Gitmek isteyenlere de tazminatlarının tam olarak ödenmesine özen gösterdiğini, kimsenin kurumdaki olumsuz bir görüşle ayrılması gerektiğini ifade ediyor.

Çalışanların gözüyle Rıza Güral

Peki ya Rıza Güral çalışanları tarafından nasıl algılanıyor? Nasıl bir patron ve çalışanların gözünde nasıl bir imaja sahip? Bu kitabın

hazırlanma sürecinde Rıza Güral ile yapılan derinlikli söyleşi dışında 60'a yakın isimle daha görüşmeler gerçekleştirildi. Bu isimler arasında çocukları, torunları, eşi ve yakın akrabaları bulunduğu gibi, çalışanları, hatta rakipleri de vardı. Rıza Güral'ın çevresinde uyandırdığı otoriter havayı belki de en iyi, eşi Yıldız Güral anlattı.

Bir defasında evde çok keyifli, eğlenceli geçen bir kahvaltının ardından birlikte fabrikaya gittiklerinde arabadan inen Rıza Güral'ı dikkatle gözlemiş ve sonunda isyan ederek, *“Rıza, rica ederim yüzündeki o sert ve kızgın ifadeyi değiştir. Fabrikaya girdiğimizde çalışanlar kavga ettiğimizi sanacak”* demiş.

Rıza Güral'ın iş hayatında iki farklı dönem var. İkincisi henüz başladığı için, çalışanları o birinci dönemi daha iyi hatırlıyor. Birinci dönemin en önemli özelliği ise Rıza Güral'ın sert, otoriter ve çekinilen bir patron imajına sahip olması. Üstelik bu imaj sadece çalışanlar için değil, en yakınları nezdinde de söz konusu.

Ejderhan Gezer, Rıza Güral ile çalışmaya başladığında ona ilk söylenen “aman dikkat! Çok sert bir patrondur” uyarısıydı. Aynı uyarı Ayhan Erdoğan işe başladığında da yapılmıştı. Eskiler, “üç kuluallah bir elham okumadan yanına giremezdik” diye anlatıyordu onu. Hiç bir zaman çalışanlarına bağırın, onları örseleyen bir patron olarak anılmıyor, ancak sert mizaçlı olarak tanınıyor. Toplantılarda uzun konuşmalar, hatta üç cümleyi geçen yorumlar onu sıkıyor. Sonuç odaklı çalışmayı seviyor. Uzun konuşmaları “iyi de ne yapacaksın sen onu söyle” diyerek kesebiliyor.

Çalışanlar, Rıza Güral'ın bu ilk döneminde daha sabırsız ve aceleci davrandığını; öylesine ki, kimi zaman bu yüzden bazı düşünce ve önerilerini ona açıklamaktan çekindiklerini anlatıyor.

Keyifli olduğunda sigara yakıyor. Ayrıca vücut diliyle karşısındakine

mesaj vermeyi tercih ediyor. Elleri belindeyse sıkıntılı olduğu anlaşıyor. Elleri arkasında ise çalışanları o anda keyifli olduğunu biliyor. Keza çalışanlar elindeki tesbihe bakarak Rıza Güral'ın o günkü ruh halini anlayabiliyor. Tesbihi yukarıda ekiyororsa keyifli, aşağıda tutuyorsa bir şeylere kızgın olduğunu hissediyorlar.

Aslında tesbih bir sembol. Rıza Güral'a göre iyi bir patron gününü tesbih ya da zincir sallayarak geçirmeli. Yani -işi, bilene delege ettiğinin bir kanıtı olarak- patron, o tesbihi sallarken başka iş ve yatırımı düşünecek zamanı olan kişidir.

Aile şirketlerinde görülen karar mekanizması Rıza Güral'ın şirketleri için de geçerli. Toplantılarda dominant bir karakter sergilemekten kaçınıyor. Takım lideri gibi hareket etmeye alıyor. Yapılan her işi muhakkak tartışmaya açıyor ve değerlendiriyor. Herkesin fikrini alıyor. Gündemdeki sorunun nasıl çözüleceğine ilişkin farklı nerileri dinliyor. Toplantılarda 'şunu şöyle yapın, şu şöyle olacak' talimatı yerine "biz" kavramını kullanıyor. Kolaylaştırıcı gibi davranıyor. Nihai karar aşamasında ise elde ettiği düşünce zenginliğinden hareketle kararı o veriyor. Rıza Güral'a göre başarının sırrı sadece alınan kararın doğruluğu ile sınıanmamalı. Karar doğru zamanda alınmalı. Yani başarıyı asıl ortaya çıkaracak olan, doğru zamanda doğru kararı almak olmalı.

Çalışanları arasındaki ismi "baba." Fabrikada dolaşmaya çıktığında bölüm şefleri birbirlerini "baba senin oraya geliyor" diye uyarıyor. Mühendisler nezdinde saygınlığı yüksek. Özellikle teknik konulara olan hakimiyeti ve kimi zaman yaşanan sorunlara bulduğu basit ama doğru çözümler nedeniyle mühendisleri onu 'başmühendis' olarak anıyor. Ortaokulu bile bitirememiş çekirdekten yetişme bir tornacının bulduğu kimi çözümler onları "bunu niye daha önce düşünemedik" diye şaşırttığı için, mühendis Ayhan Erdoğan ve Ali Altinel bu başmühendis lakabını hak ettiğine inanıyor.

Rıza Güral ise bu lakabı hak ettiğini hiçbir zaman düşünmedi. Üniversitelerin mühendislik fakültelerinden konferans çağırısı aldığı anda kabul etmedi. Mühendislik fakültelerinden gelen davette, tecrübe ve birikimini öğrencilere anlatması rica edilmişti. Esin Güral bu teklifleri neden kabul etmediğini sorduğunda mahcup bir ifadeyle, *“kızım, ya bana ortaokul bilginle ve neye güvenerek buraya geldin’ diye sorarlarsa, benim onlara verecek bir cevabım yok. Her şeyi kaldırırım ama böyle bir soruyu kaldıramamam”* diyecekti. Oysa o fakülteler, kimi çağırdığını iyi biliyordu.

Çalışanlar kolay kolay küll yutmadığını söylüyor. Hatta makineleri satan ve eğitime gelen danışmanların bile yönlendirmelerini kuşkuyla karşıladığını ve nihai kararlarda kendi kimliğini ortaya koyduğuna dikkati çekiyor.

Ahmet Güven, patronlarını sahada çok sık görmeseler de onun çizdiği bir felsefenin kurumsal kültürü oluşturduğunu söylüyor. Akademik çalışmalarda ne doğu ne de batı şirket kültürlerinde olmayan bu özgün kültürü başlangıç yıllarında yadırgadığını itiraf eden Güven’e göre o kültürün mihenk taşı, Rıza Güral’ın sık sık dile getirdiği bir özdeyişte yatıyor. Rıza Güral çalışanlarına hep *“büyüdükçe küçüleceksiniz. Ne kadar yüksek makama çıkarsan ya da paran ya da gücün ne kadar artarsa, o kadar küçül”* nasihatinde bulunuyor.

Ahmet Güven bu felsefeyi şöyle yorumluyor:

“Tabi bunun arkasında çok daha büyük bir düşünce gizli çünkü Rıza Bey 50 yıllık iş yaşantısı esnasında yaşadığı pek çok deneyimi oraya sıkıştırıyor. Onu bazen idrak etmek, bazı sözlerini idrak etmek benim için zor oluyor açıkçası. Rıza Bey bir kere çok sabırlı ve ufku geniş bir insan. Onu anlamak çok zor. Ancak yaptığı işin detayına vakıfsanız anlayabiliyorsunuz. Yani bugün pek çok yerde inovasyon vesaire diye bağırlılır çağırılır ama Rıza Bey onu yıllardan beri yapıyor aslında

ve buna para ve zaman harcanması hususunda çok kararlı. Bizleri cesaretlendiren bir patron. Bir dönem şirketimizde koçluk yapan birisi olsa diye düşünmüştüm. Pek çok arkadaş aslında Rıza Bey'den bir nevi koçluk alıyor. Çünkü yaptığı işi daha iyiye geliştirmek için özellikle teknoloji geliştirme tarafındaki arkadaşlarımızı desteklemek adına Rıza Bey büyük bir cesaret verici, hedef koyucu, ufuk açıcı bir takım yollar gösterir. Bu anlamda yenilikçi bir ruhu da vardır diyebilirim.”

Rıza Güral'ın bir de ikinci dönemi var. Bu dönemde ise karşılarında babacan ve çalışanları ile daha kolay iletişim kuran bir patron söz konusu. Bu ikinci dönemin aslında Gürallar ArtCraft'ın kurumsal kimliğinin oturması ve küresel bir şirkete dönüşmesiyle de alakası var. Yani Rıza Güral'ın kaygılarının azaldığı bir döneme tekabül ediyor. Kurumsallaşma artık aceleci ve daha ihtiyatlı olmayı gereksiz kılıyor. Dahası Rıza Güral elde edilmiş başarılar ve o kurumsal kültürü içselleştirmiş olan çalışanlarına çok daha fazla güven duyuyor. Bunun bir ürünü olarak, özellikle genç mühendisler patronlarıyla kendilerini daha rahat hissettikleri bir iletişim dili tutturabiliyor.

Rıza Güral bu yeni dönemde kaşlarını daha az çatıyor. Daha az kızıyor ve daha çok tesbih sallıyor.

Gürallar'da yaklaşık 7 bin kişi çalışıyor. Bunların yarısı Kütahya'da bulunuyor. Küçük bir kentte olmak patron-çalışan ilişkisinin yanı sıra, iyi komşuluğu da gerektiriyor. Rıza Güral çalışanlarının doğum, ölüm, evlilik, hastalık gibi günlerinde yanlarında olmaya gayret ediyor. Ölçek büyüdükçe bu ilişki birebir kurulamasa da kurumsal olarak devam ettiriliyor.

Rıza Güral'ın prensipleri

Rıza Güral'ın en çok hassas olduğu konu: Zaman. Zamanın iyi kullanılması ve randevularının dakikasında gerçekleşmesini

önemiyor. Bu konuda ödünsüz. Esin Güral bir defasında İstanbul'da bir otelde yapılacak toplantıya kardeşi Erol Bey'le birlikte trafik nedeniyle geciktiklerini ve Rıza Güral'ın *"Beyler ve hanımlar, burada bekletilmemesi gereken tek kişi benim. Kütahya'dan geliyor ve zamanında burada oluyorum ama siz İstanbul içinden gelip beni bekletebiliyorsunuz. Böyle şeyleri sevmem"* diye başlayan uzun bir azar işittiklerini hatırlıyor.

Kendisi de *"birileri geç kalırsa bu beni çok rahatsız eder. İş yerimde de çok hassasımdır. O tür planlama yaparız. 'En kısa zamanda yaparız' dediler mi, 'oğlum, en kısa zaman nedir bunu bana bir anlatın' derim. Bu muğlâk bir laf, en kısa zaman şudur. Trafik lambasında sarı ışığın yanmasıyla arkadan gelen korna sesinin arasında geçen zaman, en kısa zamandır. 'Bu zamanda olur mu? Olmaz. O zaman tarih koyun' derim. Tarihi koyarlar ve o tarihi de aksatamazlar. Aksatırlarsa kıyameti koparırım,"* diyerek zamanlamaya verdiği önemi belirtiyor.

Rıza Güral'ın bu özelliğini bilenler, randevularına ve işler için taahhüt ettiği tarihlere ne kadar titizlendiğini de öğreniyor ve şartsız bir güven duyuyorlar. Bir defasında 1 Kasım'da başlamış olması gereken, turizm tesisine eklenecek aquapark yapımı, izinler zamanında alınamadığı için 01 Ocak'a sarkmış, bu da turizm tesisinin yaz sezonuna yetişememesi riskini getirmişti. Rıza güral hemen ekibini topladı ve yetiştirebilmek için ne istediklerini sordu. Ekip, geceleri de çalışmak gerekeceği için projektörler istiyordu. Üç vardiya çalışacaklardı. Başka? Para lazımdı. Her şey hemen temin edildi. O sıralar, Almanya'nın en büyük tur operatörlerinden biri, inşaat halindeki tesisleri gezerek yetiştirme riski gördükleriyle anlaşmaları feshetmek üzere -yani bir çeşit teftiş- Antalya'ya geldi..Bu operatörün uğramadığı tek tesis, Rıza Güral'a aitti. Tur operatörüne *"Rıza Güral'ın da inşaatı var"* dediklerinde *"onun verdiği tarihe uyacağını bildiğim için gidip bakmaya gerek*

duymadım” yanıtını verecekti. Gerçekten de tesis, söz verildiği gibi 1 Nisan’da teslim edilmişti. İnşaat sadece 4 ayda tamamlanmıştı.

Zaman dışında hassasiyet gösterdiği bir başka konu ise şirkete dair bilgi ve sırların başkalarıyla paylaşılmaması gereğiydi. Şirketin yarattığı değerler böylesi ağır rekabet koşullarında rakibin eline geçmemeliydi. Ayhan Erdoğan, Amerika’daki eğitiminden henüz dönmüştü. O günlerde Gürallar ArtCraft cam bardaklara porselen altlık yapmak için yoğun bir araştırma-geliştirme faaliyeti sürdürüyordu. Erdoğan da o gün fabrikaya gelen eski bir Paşabahçe çalışanı arkadaşına heyecanla bu projeden söz etti. Hatta söz etmekle de kalmadı. Götürüp yapılan çalışmaları gösterdi.

Rıza Güral Amerika dönüşü ilk kez karşılaştığı çalışanına muhabbet gösterirken, yanındaki misafir projeyi gördüğünü ve onları kutladığını söyledi. Rıza Güral’ın bakışları değişmişti. Ayhan Erdoğan’ı kalıpları göstermek bahanesiyle başka bir bölüme aldı. Kızgınlığının derecesi hakkında Erdoğan’ın bize sadece gülümseyerek söylediği ise “daha fazlasını anlatmamayım” şeklindeydi.

Toplantılarda Rıza Güral’ı en çok kızdıran, sonuç odaklı olunmamasıdır. Çalışanlar iyi niyetle de olsa, var olan sorunu geçiştirecek konuşmalar yaptığında, ya da o sorun çözülmeden başka konulara atladığında, kızgınlıkla sadece “size onu sormadım, şunu sordum” diyerek yeniden konuya dönmelerini ister. O konuya ilişkin hala bir çözüm önerilmemişse “peki, siz toplantınıza devam edin çocuklar” dedikten sonra ajandasını alıp toplantıyı terk eder. Rıza Güral bir toplantıyı terk etmişse aradığı yanıtı bulamamış demektir. Her zaman sonuç odaklı olmayı savunur. Sürüncemede kalan işin o şirketi başarısız kılacağına inanır. Çareleri olan yönetici eğer bu çareleri fiiliyata döküyorsa, ürettiği çarenin sonuç alıp almadığını da test etme imkanına sahip olacaktır. İşte bu aşamada elde edilen verim

yetersizse, yöneticinin yeniden aksiyon alması gerekir. Bu hıza sahip olmayan kişinin Rıza Güral'ın yanında yeri olmayacaktır.

Rıza Güral'ın iş yapma prensipleri kurumsal kültüre yansımıştır.

Bir karar almadan önce mutlaka çalışanlarına danışır demiştik. Onların fikirlerini uzun uzun dinler, farklı açılardan bakmalarını ister. Rıza Güral ile çalışan bir yönetici, yetki ve sorumlulukları ne olursa olsun, karşılaştığı sorunlarda çözüm üreten ve alternatif fikirleri ortaya koyabilen kişi olmak durumundadır. Aksi takdirde o yöneticinin varlığı ile bir fark yaratamadığına inanır.

Önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi nihai kararı alacak kişi Rıza Güral'dır. Ancak söylediklerinin de sorgulanması gerektiğine inanır. Zira ona göre, bir patronun da her zaman doğruyu bilmesi mümkün değildir.

İyi bir yöneticinin en önemli özelliğinin çözüm üretme ve hızlı karar alması olduğuna inanır. Bir kurumsal yapıyı sevk ve idare etmek için çok büyük nitelikler gerekmez. Zira o yapı yıllar içinde oturmuş ve süreklilik arz etmektedir zaten. Yani, geleneği olan bir kurumu idare etmek için o geleneğe vakıf olmak yeterlidir. Ama iyi bir yönetici, giderek değişen ve karmaşıklaşan dünyayı iyi okuyabilen ve buna uygun karar alma refleksi gösteren kişidir. Araştırma-geliştirme sürecinde elde edilen başarı ona şu gerçeği göstermiştir: İlk denemeler bekleneni vermeyebilir. Mühim olan sabırla, yılmadan denemeye ve geliştirmeye devam etmektir.

Rıza Güral iş yaşamında mutluluğun resmini şöyle çiziyor:

“Kiremit fabrikasından çok keyif aldım. Yaptığım işleri severek yaparım, başından hiç ayrılmam. Onların neticesini aldığım zaman çok keyiflenirim. Mesela kiremit fabrikasını açtım, Kütahya'da ve Türkiye genelinde en iyi kiremiti yaptım, bundan çok keyif aldım. Tatil köyüne gittim, yaptım; oradan da çok keyif aldım, çünkü bütün

seyahat acentelerinin takdirini kazandım. Hala ödöl alırım tatil köyünden. Burada da makineleri yaptım. Yaptığım her makineden da büyük keyifler aldım. Her ne kadar projesinde, imalatında katkım olmadıysa da, fikir benimdi. Bu fikirlerimin olgunlaşması, hayata geçmesi beni çok heyecanlandırmıştır. Çok memnun olmuşumdur.”

Rıza Güral siyasetle ilgilenmedi. Bir yurttaş olarak sadece oyunu atmakla yetindi. Özellikle Anadolu’da yerel siyasetle ilgilenmek işadamlarına çok önemli avantajlar sağlayabilirdi. Ancak o siyasetten uzak durmayı seçti. Bu duruşunu *“siyasetten beklentim yoktu. Kendi kararlarımla, kendi çalışmamla, kendi alın terimle nereye gidebilirsem oraya gitmeyi istedim”* diyerek izah ediyordu. Ailesinin fertlerinin de siyasete mesafeli durmasını istedi. Rıza Güral ve Güral ailesinin fertlerine de teklifler geldiği oldu ama Ali Güral’ın *“siyasetle ilgilenmeyin”* vasiyeti kulaklara küpe olmuştu.

Baba patron olunca

Ali Güral’ın evlatlarını iş hayatına erken yaşlarda başlatması ve iş hayatı konusunda onları adeta *“iş’in içinde”* eğitmesiyle başlayan uygulama, bir aile geleneğine dönüştü ve sonraki kuşaklarda da devam etti. Ali Güral’ın evlatları da çocuklarını ve torunlarını iş hayatını tanımaları için erkenden fabrika ile tanıştırdı. Ancak yeni kuşaklarda eğitim ilk sıradaydı. Yani hiç kimseden okulunu ve eğitimini keserek, hemen işe atılması istenmedi. Tersine, dünyayı ve ülkeyi tanımalarını, yabancı dil öğrenecekleri bir eğitim almalarına özen gösterildi.

Ancak bu ailede öğrenci tatilleri, iş vakti anlamına geliyordu. Bugün Rıza Güral’ın torunları okulları tatil olduğunda hemen dört elle işe sarılıyorlar. Farklı bölümlerde çalıştırılarak fabrikayı tanımaları, üretim, pazarlama, finans gibi konuları çekirdekten öğrenmeleri amaçlanıyor.

Rıza Güral torunlarına geleceğe dönük şu mesajı bırakıyor:

“Torunlarımın birbirlerini çok sevmelerini, birbirlerinden hayat boyunca ayrılmamalarını, iyi tahsil yapmalarını, iyi tahsil yaptıktan sonra, önce kendi şirketimizin dışındaki şirketlerde görev almalarını isterim. Orada muvaffakiyetlerini sağlamalarını isterim. Sonra kendi şirketimizde yönetime gelmelerini arzu ederim. İyi insan olup vatana, millete, ailelerine faydalı olmalarını isterim.”

Yani Rıza Güral'ın 3. jenerasyon ile ilgili olarak kafasında başka şirketlerde kendilerini geliştirip, uzmanlaşıp sonra kendi şirketlerinin başına geçmeleri var. Böylece, şirketin vizyonunu yeni bilgiler ve yönetim anlayışları ile zenginleştireceklerini öngörüyor.

Torunları Berkay ve Eray, ilkokul 5. sınıftan bu yana her yaz fabrikada staj yapıyor. “Stajyerlere” aylık 300 lira ücret veriliyor ve diğer çalışanlarla aynı muameleyi görüyorlar. Yemeklerini çalışanların yemekhanesinde yiyorlar; diğer çalışanlar için de geçerli bir nedene dayanmıyorsa izin alamıyorlar. Her yıl çalıştıkları bölümler değiştiriliyor; böylece her bölümü tanımaları amaçlanıyor. Dedeleriyle sadece iş bittiğinde görüşüyor, eve birlikte dönüyorlar. Berkay dedesinin çalışanlarıyla kurduğu ilişkiyi *“uzaktan sert bir adam ama o kadar çekinilecek bir şey yok. Özetle, belli başlı prensipleri var. Bunlara uyduğunuz sürece rahat geçinebilirsiniz”* diye özetliyor.

Eda ve Mert Güral kuzenlerine göre yaşça daha küçük. Ama onlar da şimdiden fabrikada çalışmaya başlamış. Eda, dedesinin uygulayarak öğretme taraftarı olduğunu düşünüyor. Kiremit fabrikası ve Ali Bey Tatil Köyü dahil, bütün şirketlerde staj yapmış. Aslında mimarlık okumayı ve belki de gelecekte tasarım bölümünde çalışmayı hedefliyor. En çok Ali Bey’de depo ve oda servisi bölümlerinde yorulduğunu hatırlıyor. Babası yöneticilere, ‘diğerlerine nasıl davranıyorsanız, ona da aynı muameleyi yapın’ demiş. Şimdi 11

yaşında olan Mert ise, henüz ilkokul 2. sınıftayken ‘çalışmaya başladığını’ söylüyor. Mert aslında futbolcu olmak istiyor! Ama futbolu iş hayatı ile birlikte sürdüremeyeceği kaygısını taşıyor.

Rıza Güral şirketlerini oğlu Erol ve kızı Esin Güral ile birlikte yönetiyor. Onlar da tıpkı çocukları gibi erken yaşlarda Güral şirketlerindeki staj yaparak iş hayatına başladı. İş hayatına başladıkları andan itibaren de karşılarında müşfik, anlayışlı ve onları özgür bırakan babaları yerine, “işadamı Rıza Güral” ile tanıştılar.

Esin Güral üniversite bittiğinde ‘gerçek’ iş hayatına başladı. İlk işyeri Kütahya Porselen’in el dekoru bölümüydü. Aile bu bölümü ayırarak onun sevk-i idare etmesini istemişti. Ancak Esin Güral’ın ne fırça tutmuşluğu ne de böyle bir merakı vardı. Master yapmaya karar verdi. Kararını babasına açıkladığında, o güne kadar eğitim yaşamlarına zaten hiç bir zaman müdahalede bulunmamış olan Rıza Güral bir kez daha, sadece nasıl yardımcı olabileceğini sordu. Esin Güral o sırada evliydi ve oğlu Berkay kucağındaydı.

Master’ını tamamlayıp 1993 yılında yeniden iş hayatına döndüğünde bu defa aklında ‘farklı’ bir iş yapmak vardı. Kütahya’nın geleneklerine dönecek ve eski bir çini atölyesini satın alacaktı. Ancak atölye viran haldeydi. Yeniden inşaat yapılması gerekiyordu. Esin Güral ayağında çizmeyle sabahlara kadar atölyenin inşaatıyla uğraşıyordu. Öyle ki eve gittiği nadir günlerde ikinci oğlu Eray annesini evden çıkarken “yine gel olur mu” diyerek uğurluyordu.

Esin Güral bu yeni girişiminin çok da karlı ve büyümeye müsait olmadığını bilincindeydi. Zira çini sinai değil, sanatsal bir üründü. Günde en fazla 100 adet civarında üretim gerçekleştirilebilirdi. Çini karoların seri imalatı için İtalyan firmaları ile araştırma-geliştirme çalışmaları yapmış, başarmışlardı. Ancak fırına giren çini karolar çatlak çıkıyordu.

Tam 6 ay boyunca çini üretilemedi. İşi bilen birçok uzman gelip sorunu çözmeye çalıştı, ancak bir türlü istenen sonuç alınamıyordu. Esin Güral da umutsuzca çare arıyordu. Bir gün çini sanatıyla ilgili bir kitabı karıştırırken fırının eğrisinin 718 derece olması gerektiğini; çininin ısı altında o eğride tutulması gereken bir süreye ihtiyacı olduğunu okudu. Hemen doğrucu fırına gitti. Fırının eğrisi düzeltildi ve o günden sonra üretim de düzeldi. 6 aylık bir çabadan sonra artık ürün alınmaya başlanmıştı.

Rıza Güral bu zaman diliminde kızına tam destek verdi. Çözümü bulmasına bir katkısı olamıyordu ama her çare denemesine hemen katkı sağlamaya gayret gösteriyordu. Ancak sorun çözümlenmeden önce bir an bile rehavete kapılınmasına fena halde içerliyordu. Rıza Güral atölyeye gittiği bir gün, Esin Hanım'ın o sırada dostları ve ailesiyle birlikte Uludağ'da olduğunu öğrendiğinde kızılca kıyamet koptu. Atölye bu haldeyken sorumlu kişi nasıl olur da işi bırakıp tatile giderdi!

Esin Güral bu tavizsiz tutumu şöyle anlatıyordu: *“Çocukluktan itibaren yaptığımız yaramazlıklara hiç kızılmadı. Babamın çocukluğumda bana öfkelendiğine ilişkin hatırladığım bir şey yok; ama iş konusunda hiç taviz vermedi. Bunu yaşayarak öğrendim; işte asla taviz yok.”*

Bu konu, kızının işadamı Rıza Güral ile ilk yüzleşmesiydi. Esin Güral sorunun kaynağı olan hatayı keşfedip atölyenin sorununu çözdüğünde ise beklediği ‘aferin’i alamadı. Çünkü babasına göre sadece “olması gereken olmuş”tu.

Esin Güral çini karoların seri üretimini gerçekleştirdiğinde, önüne yepyeni fırsatlar açıldı. Örneğin, Kazakistan'da Ahmet Yesevi Türbesi'nin restorasyonu projesini aldı. Bu projede de geliştirilen çininin eksi 30 derece soğuğa dayanıklı olması gerekiyordu. Eldeki

Üretim tekniğinden farklı taş iniciliğı yapılması için araştırmalar gerçekleştirildi ve Ahmet Yesevi Türbesi'nin işiliğı dahil olmak üzere anahtar teslim restorasyonu yapıldı. Londra'da Merkez Süleymaniye Camisi'nin restorasyonu yapıldı ve yurtdışında birçok projeye imza atıldı.

Esin Güral aslında babasının şimdi torunlarına vasiyet ettiğı şeyi gerçekleştirmişti. Yani aile şirketi dışında ilk kez o, başka bir iş kurdu ve çalıştı. Kuzenleri dahil bütün çocuklar iş hayatına aile ile başlamıştı. Bu dönem Esin Güral'a gerçekten de çok çarpıcı bir deneyim kazandırdı. Esin Güral, o iş yaşamında "Rıza Güral'ın kızı" değıldi. Bankadan kredi alırken, iş görüşmesine giderken, pazarlık ederken, hatta verilen sözler tutulmadığında bile kendi kimliğı ile iş yaptı.

Esin Güral'ın yeniden aile şirketine dönüşü yaşanan bir felaketin ardından oldu. nce oğlu Eray hastalandı. Eray hemen Amerika'ya götürüldü. Ancak yaşanan enfeksiyon nedeniyle ateşi bir türlü dşmeyince Esin Güral panik içinde ağabey'i Erol Güral'ı aradı. Abisi 18 saat sonra yanında elini tutuyor ve "bu bir şey değıl Esin'ciğim, geçecek. Bak, asıl zor olan beyin ameliyatlarıdır" diye onu teselli etmeye çalışıyordu.

Ve ne gariptir ki korkutucu bir şey olarak sözünü ettiğı bu sorun, Erol Güral'ın kendi başına geldi. Anevrizma sonucu beyin ameliyatı geçirmesinden sonra çok zor ve meşakkatli bir nekahat süreci başladı. Aile, Erol Güral'ın önerisiyle cam yatırımına girişmişti ama işin kurucusu şimdi yoğun bakımda hayata tutunmaya çalışıyordu. Bu koşullarda Esin Güral ailesini ve şirketi seçti.

Acaba hiç bilmediğı, tanımadığı bu cam sektörüne girerken bir kaygı yaşamış mıydı? Esin Güral bu soruya "o tür sorgulamayı biz hiç yapmadık. Biz oraya göz diktiysek, gerisinin önemi kalmaz. Birileri yapıyorsa bizim yapmamamız için bir sebep yoktur" diye yanıt veriyordu.

Artık yepyeni bir okulu vardı Esin Güral'ın. Erol Güral'ın hasta yatağında olduğu o günlerde okulun tek talebesi de oydu. Rıza Güral'ın okulunda okumak çok zordu. Herkes girebilirdi ama mezun olabilmek hiç de kolay değildi. Gerçi, Rıza Güral okulunda kimse atılmazdı; dayanamayan zaten kendi giderdi. Rıza Güral'ın tornasından geçen çelik ise, öylesine sert olurdu ki her şeye dayanabilirdi. Nitekim iki kardeş yaşamları boyunca bir sorunla karşılaştıklarında hep “dışarıdan gelen sorun ne kadar zor olabilir ki, biz daha sertine alıştık” diye konuşurlardı.

Çok zor ve kimi zaman kırıcı bir eğitim dönemi idi. Bazen içinden ‘bir baba kızına bunu nasıl yapar’ diye geçirdiği bile olmuştu. Ama şimdi o günleri, ‘iyi ki öyle yapmış’ diye anıyordu.

İş hayatının kuralları ile aile ortamının sevecenliği ve samimiyeti birbirine karıştığında Rıza Güral'ın tornası işlemeye başlar ve muhatabını hemen hizaya getirirdi. Bir defasında şirketin genel müdürü Mehmet Beyaz ile yapılan toplantıda, şirket planlaması konuşuluyordu. Esin Güral gayriihtiyari “*Rıza Bey böyle söylüyor*” diyecek oldu. Rıza Güral hışımla kızına döndü. “*Sen benim beşiğimi mi salladın*” diye sordu. Hangi ortamda olursa olsun çocuklarının ona adıyla değil, “baba” diye hitap etmesini isterdi. Çocuğu ya da bir mühendisi ayırt etmez, lafını hiç kimseden sakınmazdı.

Esin Güral da, babasının yanında disiplini ve işe karşı nasıl ödünsüz olunacağını öğreniyordu. Rıza Güral'ın tornasında en kötü karar bile kararsızlıktan iyiydi. Her durumda bir karar alınacak ve uygulanacaktı. Önemli olan sonuca ulaşmaktı. Bir yatırım kararı arefesindeki toplantıda Esin Güral söz almış, yatırımın farklı risklerine ilişkin bir değerlendirme yapıyordu. Rıza Güral bir süre dinledikten sonra lafa girdi: “*O kadar öyleyle böyleyle bu işler gitmez Esin Hanım. Hedef bir tane olur; bir taneye gidersin. ‘O da öyle olur, bu da öyle olur’ diyerek hedefe ulaşamazsın*”. Esin Güral mahcup bir şekilde babasını dinliyordu. “*Bir hedef koyacaksın,*

gerisini bırakacaksın. Ondan sonra o hedefe nasıl ulaşırım diye düşüneceksin. Öyleydi böyleydi diyerek iş mi yaptığımı sanıyorsun” diyerek devam etti. Esin Güral mesajı almıştı. Masasındaki bütün bu farklı senaryoları toparladı ve tek hedef için karar alındı.

Bütün bu ödünsüz tavrına karşın Rıza Güral çocuklarının iş yaşamında yapabilecekleri teknik hatalara da aynı ölçüde hoşgörölü ve esnek bir duruş sergiledi. Hata yapmadan iş öğrenilemezdi. Hata başarının yol arkadaşıydı. Bir defasında ihracat departmanının Euro kuruyla satış yapmasını isteyen Rıza Güral’a kızı itiraz etmişti. Dolarla alışveriş yapan piyasalarda satış yapamadıklarını söyleyerek dolar kurunu belli bir parite üzerinden belirleyerek bu piyasalara da girilmesini önermişti. Ancak sonuç tam anlamıyla bir hüsrandı. Dolar, Euro karşısında öylesine değer kaybetmişti ki, ortaya müthiş bir zarar çıktı. Rıza Güral sadece *“ben boşuna Euro’ya dönelim dememiştim”* diyerek o zararı sineye çekti. Şirket yeniden Euro kuruna döndü.

Esin Güral da tıpkı babası gibi çevresinde *“acaba ne işimize yarar”* diye gözlem yapmaya alışmıştı. İtalya’daki cam fabrikasını gezerlerken, imalat çıkışında hemen paketlemeye geçmemeleri dikkatini çekti. Ürünler paletler üzerinde diziliyor, sipariş geldiğinde ambalaj tipine göre paketlenip gönderiliyordu. Yapılan iş mantıklı gibi görünmüştü. Böylece ambalaj maliyetine önceden katlanılması gerekmeyecek, stoktaki mal ambalajlanmadığı için esneklik sağlanabilecekti. Esin Güral’ın önerisiyle fabrikada aynı sistem denendi ama iyi yönetilmediği için çok kısa süre içinde ortaya bardaktan çok ambalaj stoku çıkmaya başlayınca bu projeden vazgeçildi. Rıza Güral açısından hata yapılmış olunmasının hiç bir önemi yoktu. Ona göre, fikrin denenmesi daha önemliydi. Kızına sadece *“yaşadığından bir şey öğrendin mi”* diye sordu. *“Öğrendim”* yanıtını aldığı da gülümseyerek, *“hiç bir şey bedava öğrenilmez, maliyeti vardır. Bedeli var, ödeyeceksin onu”* dedi.

Erol Güral, Güral ailesinin ilk çocuğu, Ali Güral'ın ilk torunuydu. İlk göz ağrısı olduğu için de her zaman imtiyazlı bir yeri vardı. Aile içindeki iş toplantıları, sadece onun oyun isteğiyle durabilirdi. Sadece o, dedesinin günlük iş planını bozabilirdi. Sadece o bisiklete bindiğinde maaile dikkat kesilirdi. Erol Güral ilk torun ve ilk yeğen olmanın keyfini ve mutluluğunu yaşadı. Bir dediği iki edilmedi, en güzel oyuncaklara sahip oldu.

Ama onun da çalışması gereken bir gün geldi ve o zaman o da Güral ailesinin iş prensipleri ile tanıştı. Önceleri, bisikletiyle dedesi, babası ve amcalarına yiyecek taşıdı, tatil dönemlerinde de kerestehaneye gitmeye başladı. Ne iş verilirse onu yapmak gerektiğini öğrendi.

Rıza Bey oğlunu iş yerinde görmekten hoşnuttu. Erol henüz küçükken bile “benim oğlum keresteci olacak” demeye başlamıştı. Minik Erol'un okuldaki arkadaşları “büyüyünce ne olacaksın” sorusuna “doktor, öğretmen, mühendis” diye yanıt verirken o “keresteci olacağım” der ve öğretmenini güldürürdü.

Erol Güral'a küçüklüğünden itibaren sorumluluk verilmeye başlanmıştı. Örneğin oldukça yüklü miktarda paralar ona teslim edilir, gidip bankaya yatırması istenirdi. Banka memuresi, paraları bisikletine binip getiren bu minik çocuğun başına bir şey geleceği kaygısıyla aileyi aradığında da büyükler “bir şey olmaz” diyerek para yollamaya devam ederdi.

Para yatırma işinin yerini sonraları tahsilat aldı. Bu defa İstanbul'dan büyük miktarda para tahsil ediyor ve Kütahya'ya otobüsle geri dönüyordu. Yorgun argın şehre dönüp hesap kapattıktan sonra bir an önce eve gidip uyumak istediğinde bile, “mesai bitimine daha zaman var” denilerek çalışması istenirdi. Güral ailesinin gözbebeği, ailenin şımartılan ilk torunu, iş hayatında büyüklerinin ödünsüz ve disiplinli yanlarıyla tanışıyordu.

Adeta, babasının geçtiği bütün meşakkatli yollardan o da geçiyordu. Sonraları kereste ihalelerine onu da götürmeye başladılar. Büyüklerini izliyor, babası ve amcalarının ihalelerde nelere dikkat ettiğini ve ne yapılması gerektiğini bu tecrübe zenginliğinden öğreniyordu. Henüz lise sondayken bir ihaleye tek başına gitmesini istediler. Çekinmişti. Yanına bir şoför ve noter işlerini bilen bir adam vererek yolladılar. “İyi de ne alacağım” diye sorduğunda da sadece “ihalelerin havası önceden bilinmeyen şeylerdir, git başının çaresine bak” yanıtını aldı. Adeta denize atıldıktan sonra yüzmesi isteniyordu. Erol Güral katıldığı o ilk ihaleyi hatırladığında şöyle düşünüyor:

“Büyük risk aldıklarını, o risk ne olursa olsun sonucuna katıldıklarını, oğullarını yetiştirmek için olası maliyetleri göze aldıklarını anladım. Benim de oğlum var. Oğlum da yetişiyor. Ben de onlar gibi davranır mıyım? Soru işareti. Ama yaşadıklarım şunu da gösteriyor ki büyüklerim bunu yapabildiğine göre, benim de yapabiliyor olmam lazım. Benim de çocuğumu yetiştirmem ve bu şekilde güvenmem lazım.”

Erol Güral üniversiteyi bitirdiğinde 1988 yılından itibaren şirkette çalışmaya başladı. Okul yılları içinde zaten hep işin içinde olduğu için görevlerinin hiç birini yadırgamadı. Kiremit ve seramik fabrikalarında çalıştı.

Bir gün amcası Nafi Güral Şişe Cam’ın üreteceği bir şişe posterini getirip duvara astı. “Karlı bir iş, acaba girsek ne olur” diye öneride bulundu. Görev Erol Güral ve İlker Olgun’a verildi. Piyasayı, dünyayı ve sektörü araştırarak bir rapor hazırlayacaklardı. Dünyanın önde gelen fabrikaları gezildi; fayda-maliyet analizleri yapıldı. Sonuçta şişe yatırımının çok karlı olduğu anlaşıldı. Ancak piyasada Güralların bu işe gireceğinin anlaşılması ile birlikte rakibin baskısı da artmış ve pazarlama boyutunda büyük bir kriz yaşanacağı anlaşılmıştı. Yatırımdan vazgeçileceği sırada Erol Güral

züccaciye yatırımı önerdi. Züccaciye, porselenden dolayı ailenin yabancıları olmadığı bir sektördü. Özellikle de pazarla yakın ilişkileri vardı. Böylece, aile cama yatırım yapmaya karar verdi.

Erol Güral yatırım kararı ile birlikte aktif bir görev aldı. Cam yatırımı ve istihdam edilecek kişiler konusunda inisiyatif ondaydı. Ancak önce yeğeni Eray'ın, ardından kendi hastalığının ortaya çıkmasıyla birlikte cam yatırımından –bir süreliğine de olsa- uzak kaldı.

Erol Güral geçirdiği beyin ameliyatı sonrasında üç ay konuşamadı. Vücudunun sağ tarafını hissedemedi. En yakınlarının isimlerini hatırlayamadı. Ama yaşamayı bahşettiği için Allaha hep şükretti.

Rıza ve Erol Güral arasındaki ilişki hep özel oldu. Rıza Güral oğlunun ameliyat sonrası halini gördüğünde kalp krizi geçirmiş, yandaki odada tedavi edilerek sağlığına kavuşmuştu. Oğlu babasına bütün sırlarını açacak kadar yakındı. Başkalarından saklayacağı bir şey varsa bile babasına açılabilirdi. Ne söylerse söylesin babasının ona kızdığı, bağırdığı veya sinirlendiği hiç olmamıştı. Ama bu hoşgörünün de bittiği bir sınır vardı. İş ile ilgili bir hata yaptığında o da karşısında ödünsüz ve kimi zaman acımasız eleştirileriyle işadamı Rıza Güral'ı buluverirdi.

Erol Güral, iş hayatındaki Rıza Güral'ı çabuk karar veren ve uygulayan biri olarak tanınıyor. *“Kararsızlıkla geçen her dakika sizin aleyhinize işler. Bir kaç alternatif vardır. Alternatiflerden birini seçeceğim diye uğraşmayın. Yanlış da olsa kararsız kalmanızdan iyidir”* deyişinin kulağına küpe olduğunu anlatıyor. *“Rıza Güral'ın verdiği söz çok önemlidir”* diye devam ediyor. Verdiği sözden hiçbir zaman dönmemesinin çok önemli ve çevresinde ona güven duyulmasını sağlayan bir özelliği olduğunun altını çiziyor.

Rıza Güral sadece kendi evlatlarının yetişmesinde değil, yeğenlerinin de iş yaşamına hazırlanması için elinden geleni yaptı.

Yeğenlerine karşı da sert mizaçlı ama babacan bir amca ve dayı oldu. İşi öğrenmeleri için kimi zaman otoriter kimi zaman da yol göstericiydi.

Abisi Orhan Kırçı vefat etmeden önce kendi işini kurmuştu. Ancak Rıza Güral gözünü yeğenlerinin üzerinden eksik etmedi. Çocuklar babalarının işini acaba nasıl sürdürecekti, nasıl geliştireceklerdi?

42 yaşındaki Gürol Kırçı yeğenlerin en çok çekindiği ve bir bakışının bile yettiği Rıza amcalarının önünde hala sigara içemediğini anlattı. İlk yıllarda işe geç giden Güral Kırçı amcasının kontrol mekanizmalarına takılmış ve yakalanmıştı. Bu kontrol mekanizmaları kimi zaman minik oyunlardı. Yeğenlerinin işe gitmediğini öğrendiğinde veya kontrol etmek istediğinde onları telefonda sesini değiştirerek arardı. Çünkü, amcalarının aradığını öğrendiklerinde “evde yok. İşe gitti” dedirtirlerdi. O nedenle telefonda karşısına çıkan kişiyle sesini değiştirerek konuşur, yeğeni telefona geldiğinde de sadece “doğruca işe” diye bağırdı. Gürol Kırçı şimdi işin sahibi olarak işe en erken kendisinin gittiğini söylüyordu.

Rıza Güral’ın en kızdığı şeylerden biri işe, hem de kendi işine geç gidenlerdi. Kimsenin yattığı saati sorgulamaz, karışmazdı. Ama prensibi: “geç yatmak, erken kalkmaya mani değildir” diye özetlenebilirdi. Esin Güral henüz çocukluklarından itibaren, Pazar günleri bile babasının sabah saat yedide kalktığını, onları da uyandırmak için radyolu, şarkılı, türkülü, eğlenceli gürültüler yaptığını hatırlıyordu.

Kızkardeşi Sevim Hanım’ın oğlu Ali Olgun ile benzer bir şey yaşamışlardı. Rıza Güral iş vakti sağlık dışında hiçbir nedenle işin terkedilmemesi gerektiğini düşünürdü. Ali Olgun gerek özel hayatı, gerekse iş hayatında dayısına danışmadan adım atmazdı. Fabrikada çalıştığı günlerde Fenerbahçe’nin Denizli’de şampiyonluk maçı

vardı. Fanatik Fenerbahçeli Ali'nin içi kıpır kıpırdı. Dayısı bunu sezmiş ve baştan *“sakın ola bu maça gitmeye ve izin istemeye kalkma, vermeyeceğim”* demişti. Ali Olgun kesinlikle gitmeyeceğini söylese de soluğu doğruca Denizli’de almıştı. O maçtan sonra Fenerbahçe şampiyon oldu. Statta yaşanan sevinç gösterileri sırasında, coşkunun dozunu kaçıran Ali Olgun kameralara yakalanmış, televizyonlar uzun uzun onu göstermişti. Her şeyden habersiz Kütahya’ya dönen Ali Olgun dayısına *“merhaba”* dediğinde ağır bir azar işitti. Maça gittiği ortaya çıkmıştı. Kimin ispiyonladığını öğrenmeye çalıştığı o sırada televizyon sayesinde ünlü bir taraftar olduğunu henüz bilmiyordu.

Ali'nin abisi İlker Olgun da tam 10 yıl ‘Rıza Güral okulu’nda dayısının tedrisinden geçti. İlker Olgun, 16 yaşından itibaren adeta bir öğrenci gibi dayısı tarafından sınava tabi tutulduğunu hatırlıyordu. Her akşam mesai bittiğinde dayısı o gün neler öğrendiğini sorardı. İşe dair sorular soracağını bildiği için için İlker Olgun –soru gelecek yerden- uzun uzun çalışmış olurdu ama gene de ummadığı yerden gelirdi sorular. Yanıtlayamadığı sorular, o bölümde yeniden çalışması demekti. İlker Olgun, *“aslında o sorularla iş üzerinde neyi takip etmemiz, neyi sorgulamamız gerektiğini öğretirdi”* diyor.

Örneğin, kiremit fabrikasında çalıştığı günlerde dayısı birden yanına gelir ve kurutmanın kapasitesini, o gün kiremitin kaç bastığını ya da fırın sıcaklığının ne olduğunu sorardı. O gencecik yaşında panik içinde bütün bu bilgilere sahip olması gerektiğini düşünen İlker Olgun, şimdi kendi işini yönetiyor ve o günleri *“dayımın disiplini ve iş anlayışıyla yürümek zordu aslında”* diyerek hatırlıyor.

Ali Olgun dayısını ‘bu imparatorluğu kuran adam’ diye tanımlıyor. Özellikle kendi jenerasyonunun Rıza Güral’a çok şey borçlu olduğunu düşünüyor. İş onun sayesinde öğrendiklerini, aile kavramı ve önemini de onun aşıladığını belirtiyor.

Ancak 2001 krizinin en önemli özelliklerinden biri ‘yerel’ olmasıydı. Yani dünyada böylesi bir kriz yokken Türkiye’de yaşanıyordu. Bu nedenle de ihracat yapan firmalar görece daha iyi konumdaydı. Gürallar ArtCraft da ihracata dönük çalıştığı için krizi atlatmakta zorlanmadı.

Ancak 2008 krizi dalga dalga dünyaya yayıldığında ve krizden Türkiye de nasibini fazlasıyla aldığında Gürallar ArtCraft için de kritik günler yaşandı. Ne ilginçtir ki krizin gelişini Rıza Güral Amerika’daki bir alışveriş merkezinde hissetmişti. Eşi ve arkadaşları alışverişe daldıklarında, bu işten hiç hazzetmeyen Rıza Güral da dev alışveriş merkezinin kafeteryasında eşini beklemeye başlamıştı. Saatler süren sabır dolu bekleyişin ardından Rıza Güral’ın ağzını bıçak açmıyordu. Dostu Orhan Üzümcügil beklemekten sıkıldığını sandığı için ‘kızma yahu, şimdi gelirler’ diye ortamı yumuşatmaya çalıştığında Rıza Güral, beklemekten sıkılmadığını ama gördüklerinin canını çok sıkıldığını söyledi. Orhan Üzümcügil de aynı yerde çevresini seyretmiş ama cansıkan bir şeyler görememişti. Soran bakışları Rıza Güral’a yöneldiğinde, *“Orhan farkında değil misin? Üç saattir burada oturuyoruz. Alışveriş merkezinde binlerce insan dolaşıyor ama kimse alışveriş yapmıyor. Sadece bakıp, yollarına devam ediyorlar. Bu ülkede alışveriş durmuş. Kriz geliyor. Türkiye’ye döner dönmez önlem almak lazım”* dedi. Gerçekten de dünya ticaretinin yüzde 24’ünü tek başına gerçekleştiren Amerikan ekonomisinin durması felaket olurdu.

Rıza Güral’ın kehaneti çok kısa sürede gerçekleşti. 2008’de Amerika’da başlayan kriz dalga dalga bütün dünyaya yayıldı. Gelişmiş ülkelerin yaptıkları ithalat 3 trilyon dolardan 1.9 trilyon dolara indi. Gelişmiş ülkelerde tüketim ve yatırım adeta bir bıçak gibi kesilmişti. Krizin Türkiye’ye etkileri de çok ağır oldu. 2009’da negatif büyüyen Türkiye’de imalat sanayi üretim endeksleri ilk kez yüzde 28’leri gördü. İhracatta yaşanan daralma ekonominin çarklarını durdurmuştu.

Güral'ın oğullarına en önemli nasihatlerinden biri “*paran varsa yatırım yap*” olmuştu. Bu nedenle de bankalardan kredi kullanmamaya özen gösteriyorlardı. Kendi öz varlıklarıyla iş yapıyorlardı. Gelirlerinde azalma olursa yatırımı durdurur, arttığında kaldıkları yerden devam etmeyi tercih ederlerdi. Hal böyle olunca da 94 krizini atlatmak pek de güç olmadı. Bu dönemde satışların frenlenmesi önemli bir karardı. İflasların çığ gibi büyüdüğü bir piyasaya satış yapmak riskliydi. Güral ailesinin turizm yatırımları da o yıllarda ihtiyaç duydukları döviz kaynağının sağlanmasında etkili olmuştu.

2001 yılı tam anlamıyla giden geleni aratır misali bir krize sahne oldu. Bu defaki gerekçe Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer ile Başbakan Bülent Ecevit arasında yaşanan bir kriz olarak gösterildi. Oysa 2000 yılının kasım ayından itibaren kriz sinyallerini vermeye başlamıştı. 19 Şubat 2001 tarihinde devletin zirvesinde yaşanan tartışma, krizin sadece bahanesi oldu.

Döviz sıkıntısı yaşayan Türkiye özellikle yabancı bankaların vadesi dolmayan borçları geri çağırması ile bir anda büyük bir krizin pençesine düştü. Dolar yüzde 40 değer kazandı. 20'den fazla bankanın battığı ve devletin 30 milyar liraya yakın borç yükü devraldığı bu krizde faizler yüzde 144'lere dayandı. 1994'de yarım milyon kişi işini kaybetmişti. 2001'de bu oran 850 bini geçecekti. Türkiye o yıl eksi yüzde 11 ile küçülme rekoru kırdı.

Rıza Güral bu krize de geçmişte olduğu gibi kredi borcu olmadan girmişti. Hemen satışlarını frenledi. Fabrikada üretime 1,5 ay ara verildi. Makineler bakıma alındı. Stoklar dağ gibi büyümüştü. Ancak bütün bu olumsuzluklara karşın kimse iştten çıkarılmadı.

Mali İşler Koordinatörü bankalararası gecelik faizin yüzde 7500'ü bulduğu ve ekonominin adeta çıldırdığı o gece Rıza Güral'ı çok sıkıntılı gördüğünü hatırlıyor. “*Oğlum, mal varlığımın yüzde 40'ını bu gece yitirdim*” demişti.

Ancak 2001 krizinin en önemli özelliklerinden biri 'yerel' olmasıydı. Yani dünyada böylesi bir kriz yokken Türkiye'de yaşanıyordu. Bu nedenle de ihracat yapan firmalar görece daha iyi konumdaydı. Gürallar ArtCraft da ihracata dönük çalıştığı için krizi atlarmakta zorlanmadı.

Ancak 2008 krizi dalga dalga dünyaya yayıldığında ve krizden Türkiye de nasibini fazlasıyla aldığında Gürallar ArtCraft için de kritik günler yaşandı. Ne ilginçtir ki krizin gelişini Rıza Güral Amerika'daki bir alışveriş merkezinde hissetmişti. Eşi ve arkadaşları alışverişe daldıklarında, bu işten hiç hazzetmeyen Rıza Güral da dev alışveriş merkezinin kafeteryasında eşini beklemeye başlamıştı. Saatler süren sabır dolu bekleyişin ardından Rıza Güral'ın ağzını bıçak açmıyordu. Dostu Orhan Üzümcügil beklemekten sıkıldığını sandığı için *'kıзма yahu, şimdi gelirler'* diye ortamı yumuşatmaya çalıştığında Rıza Güral, beklemekten sıkılmadığını ama gördüklerinin canını çok sıktığını söyledi. Orhan Üzümcügil de aynı yerde çevresini seyretmiş ama cansıkan bir şeyler görememişti. Soran bakışları Rıza Güral'a yöneldiğinde, *"Orhan farkında değil misin? Üç saattir burada oturuyoruz. Alışveriş merkezinde binlerce insan dolaşıyor ama kimse alışveriş yapmıyor. Sadece bakıp, yollarına devam ediyorlar. Bu ülkede alışveriş durmuş. Kriz geliyor. Türkiye'ye döner dönmez önlem almak lazım"* dedi. Gerçekten de dünya ticaretinin yüzde 24'ünü tek başına gerçekleştiren Amerikan ekonomisinin durması felaket olurdu.

Rıza Güral'ın kehaneti çok kısa sürede gerçekleşti. 2008'de Amerika'da başlayan kriz dalga dalga bütün dünyaya yayıldı. Gelişmiş ülkelerin yaptıkları ithalat 3 trilyon dolardan 1.9 trilyon dolara indi. Gelişmiş ülkelerde tüketim ve yatırım adeta bir bıçak gibi kesilmişti. Krizin Türkiye'ye etkileri de çok ağır oldu. 2009'da negatif büyüyen Türkiye'de imalat sanayi üretim endeksleri ilk kez yüzde 28'leri gördü. İhracatta yaşanan daralma ekonominin çarklarını durdurmuştu.

Rıza Güral zor günler yaşıyordu. Üstelik turizm yatırımına girmiş, kaynaklarını buraya yönlendirmişti. Öte yandan cam fabrikasını büyütme amacıyla başlangıçta cesaret edemedikleri şişe fabrikası yatırımına da başlanmıştı. 2008 ağustos ayıydı, krizin henüz bütün ağırlığı ile çökmediği günlerdi. Side’de başlayan tatil köyü inşaatını yerinde gözlemek için Antalya’ya gelmişlerdi. İşçiler hummalı bir çalışma içindeydi. Hedef, tesisin 2009 sezonuna yetiştirilmesiydi. Rıza Güral bir süre çalışanları izledi. Suskundu. Tespih tutan eli iyice düşmüştü. Çocukları ve yanındakiler bir şeyler olacağını hissetti.

Rıza Güral sonunda suskunluğunu bozdu ve önce Esin Güral’a *“kriz geliyor, bu konularda sence ne yapmalı”* diye sordu. Esin Güral *“ben olsam nakitte kalırdım”* yanıtını verdi. Sonra *“çocuklar biz bu inşaatları durduralım kriz Türkiye’ye geliyor”* dedi. Aslında ekonomistlerin krizin varlığını tesbit ettikleri, ancak Türkiye’ye yansımalarına ilişkin henüz bir emarenin ortaya çıkmadığı günlerdi. Siyaset, krizin teğet geçeceği yorumunu yapıyordu. Yani henüz erken bir karar gibi görünüyordu. Ancak çocukları Rıza Güral’ın bu tahminine hiç itiraz etmedi. Ağustos ayında iki inşaat da durduruldu. Çalışanlardan, eldeki malzeme bitinceye kadar inşaata devam etmeleri ve sonra da paydos etmeleri istendi.

Bu karar, çevresinde adeta şok etkisi yaratmıştı. Türkiye ekim ayından itibaren kriz sath-ı mahalline gireceği için böylesi erken alınmış bir karar farklı yorumlanmıştı. Kimileri parası bittiğini, kimileri de zor duruma düştüğünü konuşuyordu. Bu dedikodularla uğraşıldığı günlerde kriz soğuk hava dalgası gibi önce Amerika ve sonra da Avrupa’yı vurdu. Artık herkes mağdurdur.

Rıza Güral ilk önlem olarak satışlarının vadesini uzattı. 8-10 ay vade ile cam sattı. Ancak alımlar durmuş, stoklar birikmeye başlamıştı. Dahası tahsilatta da güçlükler yaşanmaya başlanmıştı. Ocak ayının ilk günleriydi. Nimetin yanısıra külfetin de paylaşılma zamanı

gelmişti. Fabrika ile ilgili kritik bir karar alması gerekiyordu. Bu kararı tek başına almak istemedi. Bütün yöneticiler ve beyaz yakalıların, bilgi işlem bölümüne ait toplantı salonuna 7 ocak saat 12’de toplanması talimatı verdi. Sadece birkaç yöneticinin bildiği kararı, artık herkesle paylaşacaktı.

2008 yılı çok iyi geçmiş, hatta kutlama toplantısı bile yapılmıştı. Ancak yaşanacak krizin herkes farkındaydı. Piyasa için yapılan üretimin bütünüyle stokta kaldığını hepsi görüyordu. Stok miktarı 80 milyonu bulmuştu. Ayda ortalama 30-35 milyon olması gereken sipariş miktarı 12 milyonun altında seyrediyordu. Salonda sessizlik hakimdi. Herkes yerine oturduktan sonra tam vaktinde geldi. *“Çocuklar, bir sıkıntımız var. Paylaşmak ve çözüm önerilerinizi duymak istiyorum”* dedi. *“Şu an üretimimiz devam ediyor, stok sahalarımız ağzına kadar dolu ama piyasada satışlarımız durdu. Ben dayandığım kadar dayanmaya çalıştım fakat gidecek yer kalmadı. Ne yapmamız lazım?”* dedikten sonra sustu. Çalışanlar dönemin şartları gereği bir takım önerilerde bulundu. *“Promosyon yapalım”* diyenler oldu. Aralarında Ahmet Güven’in de bulunduğu bir grup ise *“Efendim, bu beklenen bir gelişme. Pek çok firma küçülmeye gidiyor. Biz de küçülmeye gidebiliriz”* önerisinde bulundu. Rıza Güral, *“küçülmek bir işe yaramıyor zira yapmış olduğumuz işlerde, küçülmeniz bir ölçek ekonomisi yaratmadığı için aslında uzun vadede problem de yaratabilir. Nasılsa müşterilerimiz durdu. Her şey durdu. Fabrikamızı kapatalım”* dedi. Herkes birbirine baktı. Rıza Güral bu kapatmanın bir ay ile sınırlı olduğunu ve gelişmelere bakarak sürenin uzatılıp uzatılmayacağına karar vereceğini söyledi.

Doğrudan üretime bir süre ara verilecek, çalışanlar da bir ay süreyle izinli sayılacaktı. 2001’de de benzer bir uygulama yapıldığı için tecrübeli olanlar kararı tevekkülle karşıladı.

“Peki kimler çalışacak” sorusuna *“bekçi dahil kimse çalışmayacak”*

yanıtını verdi. Çalışanlardan ayrılmak isteyen olursa, tazminatları kesinlikle son kuruşuna kadar ödenerek her türlü kolaylığın sağlanmasını istedi. Bu nedenle insan kaynaklarında bir birimin çalışmasını istedi. Bir cam fabrikasında fırının sönməsi düşünülemezdi. Fırını canlı tutacak ve makinelerin bakımını gerçekleştirecek ekipler de gelecekti.

Yöneticilerin hepsi işi sahiplendi ve mesailerine devam etti. Özellikle deneme üretimi yapılan makineler vardı. Bu arada sayıları 250'ye yaklaşan çalışan işten ayrılmak için dilekçe verdi. Kütahya gibi küçük bir şehirde fabrikanın üretime ara vermesi kararı adeta kapanma gibi algılanmış ve panik yaratmıştı. Gitmek isteyenlere tazminatları ödendi. Rıza Güral ilk defa bu kadar zor günler geçiriyordu.

O günlerde tasarrufa azami riayet edildi. Eğitim harcamaları kısıtlandı. Servis ve makam arabası sayısı azaltıldı. Araştırma geliştirme harcamaları düşürüldü. İşin özünü bozmayacak şekilde yöneticilerin aklına gelen her şeyden tasarruf edilmeye başlandı. Binanın ve tanıtım panolarının ışıkları bile söndürüldü. Bu arada tahsilatta yaşanan sorunlar dikkate alınarak uzun vadeli mal satışlarından vazgeçildi. Hatta tahsilatta vadeler de düşürüldü. Böylece risk daha iyi kontrol altında tutulacaktı. Bayiler açısından zor bir karardı. Esin Güral önceleri kısa vadeli satıştan şikayetçi olan bir bayinin daha sonra şöyle dediğini hatırlıyordu:

"Bir bayi geldi, sohbet ediyoruz. Önce vadelerin kısalığından yakındı. 'Çok zor çalışıyoruz ama' dedi. Gereçeklerimizi anlattık. Sonra da 'aslında Allah sizden razı olsun. Siz vadeleri düşürünce ister istemez biz de düşürdük. Böylece riskimiz düştü ve çok şükür bugünlere geldik' diye anlattı."

Nisan ayına kadar 15 günlük kısmi çalışmalarla sürececek olan bu

döneme ilişkin en önemli şans bir kez daha, bankalara borçlu olunmamasıydı. Özkaynaklarıyla yatırıma giden Rıza Güral yine kredi çekmemiş, yine büyük bir mali güçlük yaşamadan krizle mücadele edebilecek imkana sahip olmuştu.

Alınan önlemler meyvesini vermeye başlamıştı. 2009 yılının Şubat ayında yeniden 8 makineyle üretime başlandı. Sonra aşamalı olarak dokuz ve onuncu makineler üretime alındı. İşten ayrılanların sayısı kabarık olduğu için hem makineler aşamalı olarak devreye alınmış, hem de yeni eleman alımı gerçekleştirilmişti. 2009 yılının Mayıs ayında krize rağmen Gürallar ArtCraft elindeki stokları eritmeye başlamıştı. İmalatta yaşanan düşüş ile birlikte stoklar da düşmüş, Rıza Güral yeniden nakte sahip olmuştu. 2009 Mayıs ayında Side'deki tatil köyünün inşaatına yeniden başlandı. 2010 yılı mayıs ayında o zor günleri hep birlikte yaşayan ve aşan çalışanlarını davet ederek açılışı gerçekleştirdi.

1991 Körfez Savaşı yıllarında ilk turizm tesisini açan Rıza Güral, bu kez bölgesel krize yakalanmıştı. Savaş korkusu nedeniyle turist akışı bir bıçak gibi kesildiğinde otelde aile fertleriyle geçen iki ay çok öğretici bir tecrübeydi. Banka kredisi kullanarak turizm yatırımı ve işletmesi yapan gruplardan geriye sadece birkaç kişi kalmıştı. Zira 1991, 1998, 2001, 2008..derken arka arkaya yaşanan ekonomik ve sektörel krizler nedeniyle turistik tesislerin büyük bir çoğunluğu bankaların eline geçmişti.

Rıza Güral'ın prensipleri işte tam da bu noktada onu kurtarmıştı. Ali Güral'dan miras kalan "ayağını yorganına göre uzat" ve "hiçbir yatırım için özvarlıklarını riske etme" prensipleri sayesinde ayakta kalmıştı. Belki bu krizlerde zarar etmiş, ama yıkılmamıştı.

Bankalar yerine tedarikçilere borçlanmayı severdi. Bir yatırım kararı alındığında önce kasadaki mevcutlara bakılır, ikinci

aşamada da o günkü alacaklar hesaplanırdı. Maliyetler ve yapılacak harcamalar da dikkate alınarak, yatırım kararı verilirdi.

Bankalar bu itidalli ve hızlı büyüyen gruba kredi vermek için yarıştığı anda bile kredi kullanma konusunda hep aile kuralını uyguladı. Kardeşleri tarafından da uygulanan bu kural Güral ailesinin şirketlerini ayakta tuttu.

Yarına dair...

Rıza Güral bildiği ve tanıdığı sektörler dışında yatırım yapmak istemiyor. Böyle bir hevesi yok. Karlı diye kimi konjonktürel sektörlerde söz sahibi olmak gibi bir düşüncesi hiç olmamış. Ali Güral'ın aileye önderlik ettiği dönemde tekstil gibi sonraki yıllarda çokça kazandıran kimi sektörlerde yatırımı ıskaladıkları olmuş, ama o kadar.

Rıza Güral'ın kısa dönemdeki yatırım kararı, miadı dolan bir fırının büyütülmesi. Onun yanına bir de kavanoz makinesi koyacak. Züccaciye sektöründe ürün çeşitlendirilmesi ve bu sektörü tamamlayacak kimi yatırımlara başlanacak.

Peki var olanlar dışında yeni yatırım yapılacak mı?

İşte bu alanda bir yenilik için şimdiden düğmeye basıldı.

İstanbul Kartal'da Avrupa'nın en büyük Adliye binası yapılıyor. Bu binanın bitişiğindeki 8 dönümlük arazide 37 bin metrekarelik büyük bir inşaat için anlaşma sağlandı. 25 katlı home ofis türü binanın altında da alışveriş merkezi olacak. Proje inşaatına başlandı. Hasan Taşar'a ait olan bu arsa, Güralların ilk büyük inşaat projesi olacak. Hasan Taşar "bir Anadolu beyi" diye tanımladığı ortağına duyduğu güveni göstermek için projenin 4 yıllık inşaat süresinin tek tarafı olarak Gürallar tarafından uzatılabileceği maddesini koydurmuş.

Rıza Güral'ın büyük hırsları yok. Çalışanları ondan daha hırslı. Örneğin, Ahmet Güven bir dönem hızlı büyüyen şirketlerin 1 milyar dolar ciro hedefine kilitlendiğini hatırlatarak, *“bizim de böyle heveslerimiz vardı. Üstelik büyüme trendimizle gerçekleştirilebilir bir vizyon olarak da görüyorduk. Ancak krizler ve bu ülkenin Türkiye olduğu gerçeğini göremedik. Bunu gören bir patronumuz vardı ve bugün sadece şirketin bekası değil kendi hayatımızda da onun ilkelerini izledik. Aramızda banka kredisizle araba modelini yenileme alışkanlığı vardı. Onun iş ilkeleri ile hareket ederek arabayı, sadece tasarrufumuzla ve gerekirse almayı öğrendik”* diyordu.

Rıza Güral çocukları ve torunlarının da gelecekte aynı doğrultuda hareket etmelerini istiyor. *“Büyümeyi, daha çok kazanmayı her patron ister. Ama yarına yatırım ancak eldeki mevcut imkanları doğru kullanarak, bildiğin işin en iyisini yaparak ve en önemlisi prensip ve değerleri yaşatarak mümkündür”* diye konuşuyor.

Rıza Güral çalışanlarının ve onu tanıyanların gözünde “baba”, “duayen”, “Anadolu Bey'i” ya da “başmühendis” diye anılıyor. Peki onun kendisine örnek aldığı bir isim yok mu?

“Vehbi Koç” yanıtını veriyor.

“Çok büyük bir işadamıydı. Ve doğru konuşan bir adamdı. Çok çalışkan bir insandı. Türkiye’de ilkleri o yaptı hep. Ne kadar ilk varsa hepsi onun elinden geçti. Bu yanlarıyla çok etkilenmişimdir. Yaşının çok ilerlemiş olmasına rağmen işinin başındaydı. Hala herkese bir şeyler öğretmeye, bir şeyler aşılarmaya bazı tavsiyelerde bulunmaya görevli hissediyordu.”

Rıza Güral’a da bir tavsiyesi olmuş muydu? *“Evet”* diyor.

“Bankasının kuruluş yıldönümüydü. Üç kardeş karşısına dikildik. ‘Karılarınızın sözünü dinlemeyin. Birbirinize sarılın. İşin içine eşler

girdiğinde aramız açılır. Sadece birbirinizin sözüne kulak verin' dedi. Eşlerimiz de yanımızdaydı. O tavsiyesi çok hoşuma gitmiştir, çok doğru bir sözdür o."

Rıza Güral bu tavsiyeye uydu. Aile anayasasına eşlerin şirkette çalışmaması maddesini koydu. Gürallar'da sadece evlatları ve torunlar çalışacaktı.

Hüzünlü bir ayrılık öyküsü...

Rıza Güral ile bu kitap için yaptığımız derinlikli söyleşide iki yerde iki damla gözyaşı ve hüzün vardı. İlki, oğlu Erol Güral'ın hastalığı ve ardından yaşanan o kabus dolu günler ve aylardı. Diğer ise, kardeşleriyle arasına giren soğukluktu. En çok zorlandığı ve en çok konuşmaktan kaçındığı bölüm burası oldu. Söyleşi birkaç defa durdu. Sigaralar yakıldı ve sonra yine devam etti.

Rıza Güral ve kardeşlerinin ilişkisi, diğer bütün sermaye sahiplerinden farklı bir öyküydü. Kitaba sinen belki de en önemli yan öykülerden biri buydu. Zira hayatında hiç baba sevgisi yaşamamış, en ileri yaşında bile 'keşke babam bir kerecik sırtımı okşasa ve bana 'oğlum' dese 'oğlum şunu şöyle yap' diye yönlendirse diyen bir Çanakkale şehidinin oğlu Ali Güral, bu aileyi kurmuştu. Dört oğlu ve bir kızı vardı. Orhan'ı, Rıza'yı, Nafi'yi, İsmet'i ve Sevim'i birbirinden ayırmamış ama nasıl seveceğini de bilememişti. Zira bu, 'evlat nasıl sevilir, ona nasıl davranılır' tecrübesini hiç yaşamamıştı.

Yoksulluk ve yoksunlukla geçen yılların ardından sadece çalışma, çalışma ve yine çalışmayla mal mülk sahibi olmuş, "ben acırsam, hayat onlara acımaz" düsturu ile çocuklarına bildiği tek şeyi, yani çalışmayı ve işine saygılı olmayı öğretmişti.

Ali Güral'ın özlediği gibi bir ailesi olmamıştı ama kendisi bir aile

reisi olmuştı. Çocuklarını dizinin dibinden hiç ayırmak istemedi. Hiç şımartmadı ama onlarsız da kalmak istemedi. Evlendiklerinde, çoluk çocuğa karıştıklarında bile, neredeyse 30 yıla yakın bir süre onları başka bir eve göndermedi. Sadece bir oda uzaklıkta olsunlar istedi. İsteddiği zaman çocuklarını ve torunlarını görmeliydi. Babalarının bu dileğini yerine getiren evlatları da o ve anneleri vefat edinceye kadar kimi zaman psikolojik ve mekansal zorluklar yaşanmasına rağmen o evde mutluluk ve huzur içinde yaşadı.

Ali Güral sadece aynı evde olmayı değil, aynı kasayı kullanmayı da ilke edinmişti. Evlatları çalıştığı işten maaş almazdı. İsteyen kasayı açar, istediği kadarını kullanırdı. Para ortaktı. Mal mülk ortaktı. Hiç kimsenin diğerinden farkı yoktu. Ellerinden inanılmaz miktarda para geçen evlatları tahsilattan veya satıştan döndüklerinde ceplerindeki parayı kasaya koyar, ihtiyaç duyduklarında da yine kasadan alırdı. Kimseye ne kadar aldığı, niçin kullandığı sorulmazdı. Ali Güral en çok gelinlerinin para harcamasından hoşlanırdı. Erkeklerin tabiatı gereği, parayı har vurup harman savuracağını düşündüğünden gelinlerinin yaptığı harcamaların onu mutlu ettiğini söylerdi.

Hiçbirinin üzerine tapulu bir malı mülkü yoktu. Kardeşçe yenilen içilen o Halil İbrahim sofrasında kardeşler de tatilden alışverişe pek çok şeyi birlikte yapar, birlikte hareket etmeyi severlerdi. Özel yaşam yok muydu? Vardı. Saygı da gösterilirdi. Ama tercihler genellikle “hep beraber” hareket etmekten yanaydı.

Anne ve babaları vefat ettikten sonra, bir konağa sıkışan neredeyse bu 20 kişinin hayatlarını yine birlikte sürdürebilmesi için, Kütahya'nın havası en temiz mevkisinde bir arazi alındı. Adeta bir tatil köyü kıvamında tesisler de içeren bu villalar yapılırken dört kardeş ve evlatlarının her biri için birer villa inşa edildi. Ancak hayat daha iyi eğitim ve daha iyi yaşam koşullarını İstanbul'da

dayattığında, ailenin üçüncü jenerasyonu bu villalar yerine “gurbete” yani pazarın ve işin olduğu yere gitmeyi tercih etti.

Ali Güral'ın vefatından sonra kardeşler kendi aralarında bir işbölümü yaptı. Kiremit'te Rıza Güral, Kütahya Porselen'de Nafi Güral ve Güral Porselen'de de İsmet Güral görev yapacaktı. Sonraları gerçekleştirilen turizm yatırımları ve cam yatırımlarında da ailenin en büyüğü konumunda olan Rıza Güral kuruluş ve gelişim süreçlerini bilfiil takip etmişti.

Ne olduysa 2000'lerin başından itibaren yaşandı. Rıza Güral'ın “çok acı anılar” diye nitelendirdiği süreç başladı. Kardeşleriyle arasında yaşanan sorunu ve yaşanan krizi, henüz kendi eşi ve çocuklarına bile bütün boyutlarıyla anlatmadığı gerekçesiyle bu çalışma için anlatmaktan da kaçındı. *“Hele torunlarımın aramızda yaşananları hiç bilmesini istemem. Çünkü nihayetinde onlar benim kardeşlerim. Torunlarımın ve çocuklarımın hiçbir biçimde olumsuz düşünmelerini istemem”* diyordu.

Hüzünle *“Türkiye'nin şartları, ailenin şartları buraya getirdi. Biz o kadar iyi kardeşlerdik ki. Kerestecilik yaptığımız zaman evden yemek geldiğinde, hepimiz aç olduğumuz halde her birimiz kardeşimiz yesin diye lokmalarımızı almazdık, tencerede kalırdı. Biz böyle davranan kardeşlerdik ama felek bizi buralara getirdi”* diyerek anıyordu geçmiş.

Kırgınlıklar aslında 2000'den önce başlamıştı. Rıza Güral ilk kırgınlığını Erol Güral'ın işe başlamasıyla hissetmişti. Ailenin üçüncü jenerasyonunun ilk çocuğu şirkette işe başlayacaktı. Nasıl ki işi birbirlerine öğretmişlerse, Erol'un da amcalarının yanında onların tedrisinden geçeceğini öngörmüş, sevinmişti. Erol Güral kiremit fabrikasında işe başladığında, onunla ilgilenilmediğini fark etti. İlk kırgınlık o günlerden kalmaydı.

Sonraları yavaş yavaş paylaşım konuşulmaya başlandığında krizin ilk alametleri de belirdi. Ali Güral bir vasiyet bırakmamıştı. Zaten hiçbir zaman ilişkilerin bu noktaya varabileceğini öngöremezdi. Rıza Güral bu ısrarlı talepler karşısında bir eksper bulunarak tüm mal varlığının konsolide edilmesini ve değer üzerinden paylaşılmasını önerdi ama kardeşleri bu öneriyi reddetti.

Buna karşılık Nafi Güral bir başka öneride bulundu. *“Başkasına gerek yok. En iyi yine biz yaparız”* dedi. Rıza Güral da kabul etti. Nafi Güral varlıkları üçe böldü. *“Öyle adil bir şekilde taksim ettim ki siz beğendiğinizi alın, beğenmediğiniz bana kalsın”* dedi.

Rıza Güral tercihini yapmıştı.

“Ben başında bulunduğum şirkete talip oldum. İsmet de Güral Porselen’e talip oldu. Nafi’de kendi yerinde (Kütahya Porselen y.n.) kaldı. Burada bir adaletsizlik bana göre yok; çünkü kardeşim ‘beğendiğinizi alın’ dedi. Bu şirketin ciroları çok daha küçüktü kazancı daha küçüktü. Ama ben başında bulunduğum şirketi yönetmeyi daha uygun gördüm. Yarın kötü laflar olmasın diye başında bulunduğum şirkete talip oldum.”

Grubun lokomotifi ve amiral gemisi Kütahya Porelen’di. Ciro ve yaratılan katma değerın çok büyük bölümü bu fabrikaya aitti. Peki paylaşımındaki adalet neredeydi?

Rıza Güral, *“Nafi Bey taksimatı yaptı ve siz seçin dedi. Ben isteseydim Kütahya Porselen’i alabilirdim. Veya İsmet isteseydi o da alabilirdi. ‘Siz seçiminizi yapın, beğenmediğiniz bana kalsın’ dedi. Adalet burada. Yani ‘burası senin, burası senin’ demedi”* yanıtını veriyordu.

Kaygısı ise diğer fabrikalara talip olundığında diğerlerinin ‘benim yönettiğim yeri abim ya da kardeşim aldı’ şeklinde düşünebilecekleriydi. Bu nedenle de Nafi Güral seçenekleri masaya

koyduğunda ilk seçimi Rıza Güral yapmış ve sadece kendi yönettiği yere talip olmuştu.

Ancak ortada bir dengesizlik vardı. Gururla yapılan paylaşım aslında tarafları tatmin etmemişti. Mali müşavir Sebahattin Tufan aracılığıyla bir aile anayasası yazılması için toplantılar yapıldı. Bu toplantılarda şirketleri bir arada tutacak farklı modeller tartışıldı. Güral Şirketler topluluğu aslında entegre bir yapıydı. Camı, seramiği ve porseleniyle birbirini tamamlıyordu. Şimdi ise aile bireyleri arasında parçalanmış yapı, bu özelliğini yitirmişti. Bu toplantılardan da bir sonuç alınamadı. Zira giderek dev bir yapıya dönüşen grupta bir seçenek de yönetimin profesyonel ellere bırakılması olabilirdi. Ancak hayatı boyunca çalışan ve çalışmayı bir yaşam biçimine dönüştüren kardeşler için belki de en imkansız olan seçenek buydu.

Zaman içinde Nafi Güral tarafından geliştirilen modele itirazlar daha da yükseldi. Bu dönemde kırgınlıkları ve adil paylaşımı sağlayabilme düşüncesiyle Erol ve Esin Güral kendi jenerasyonundan kuzenlerine bir toplantı çağrısı yaptı. Ortak bir aile anayasası ve paylaşım için çocuklar devreye girebilirdi. Ancak kuzenler, bu toplantı sonrasında alınan kararlardan vazgeçti. Esin Güral bu dönemde kardeşiyle yaptığı aile anayasasına ilişkin bir taslak dosyasının amcaları tarafından kapağının bile kaldırılmamasından duyduğu üzüntüyü anlatıyordu.

İşler bölünmedi. Yani ayrılık olmadı. Grup bütün olarak faaliyetlerine devam ediyor. Ayrılma isteği ve yargı sürecinin daha büyük zorluklar içermesi nedeniyle mevcut yapıyla devam edilmesinin daha doğru olacağı görüşü ortaya çıktı.

Esin Güral babasının yaşadığı o kritik günleri şöyle anlatıyordu:

“Kardeşlerinin yoksunluğunu yaşadı. Kardeşleriyle sorunlar yaşa-

yınca, eskisi gibi olmadı. Küskünlükler, kırgınlıklar oldu. Duygusal ağırlığını yaşadı. Bir gün bir sebeple kırgındı. Hiç unutmuyorum. Kardeşlerine o kadar düşküdü ki onlar çocuklarından bile önce gelirdi. Yeni düzene alışması kolay olmadı babamın. O ekonomik küçülme ona o kadar sıkıntı vermedi. Ona en büyük sıkıntıyı duygusal daralma, o duygusal paylaşımın daralması ve bütün düzenin değişmesi verdi. Hala da alıştığını sanmıyorum. Bugün bile kardeşlerini gördüğünde gözlerinin içi parlar.”

Esin Güral’a göre bu ayrılıkta söz sahibi olması gerekenler sadece kardeşlerdi.

“Bütün bunları  yaptı. Bizler sonradan girdik. Onların yaptıklarının üzerine değer katıyorsak, bizim hikayemiz ancak o zaman yazılabilir. Onlar kendi hikayelerini yazdılar. Sonunu kurgulamak da onlara ait. İsterlerse uzlaşırlar. Düzgün kurgularlar, kağıt kalem onlarda. Bizim elimizde bir değer var, çalışıyor üretiyoruz. Bugünkü şartlar dahilinde hayat tecrübesi olarak cebimize ne koyabiliriz? Bunu düşünmemiz lazım. Onlar sağken ben böyle bakıyorum.”

Erol Güral da neredeyse 7 yıldır zlemeyen bu sorun için kardeşiyle yaptığı ve danışmanlarla birlikte hazırlananaileanayasası örneklerinin tartışılmak bir yana dikkate alınmamasından duyduğu üzüntüyü anlatıyor. Babasının, kardeşi ve kendisini bu krizden uzak tutmaya çalıştığını ve böylece o duygusal stresi yaşamadıklarını vurguluyor. Sorunun nasıl çözüleceği konusunda ise kararı en iyi yine büyüklerinin verebileceğini, ama diyalğn sürmesi halinde bir çözüm bulunabileceğini belirtiyor.

Kızkardeşleri Sevim Güral (Olgun) bütün bu ayrışma sürecinde belki de en mağdur isim. Zira ‘et ve tırnak’ diye tanımladığı ve ‘hep onların şemsiyesinin altında yaşamak isterim’ dediği kardeşler

arasında yaşanan küskünlükte ruhunun bölündüğünü anlatıyor. Oğlu Ali Olgun ise asıl üzücü olanın taa 1948 senesinde kurulan bir şirketin, bu biçimde bir ayrılma sürecinin yaşanmasının sadece bireyler için değil, kurumlar için de yıpratıcı etkisine dikkat çekiyor. Sorusu şu: *“aile mi şirket için, şirket mi aile için; bence aile şirket için olsaydı daha farklı olurdu. Dayım (Rıza Güral) bunun mücadelesini verdi. Aile bireyleri olsun, standartları otursun. Ama şirketlerin işine daha farklı pencereden bakalım. Dayım yıprandı, gerginlikler yaşandı. Ama bizi yine daha mantıklı, seviyeli tuttu. İnsanları aşırı derecede karşı karşıya getirmemek için mücadele verdi. Bu dakikadan sonra artık çok fazla süreç işliyor. Bizler de taraf olduğumuza göre daha fazla yorum yapmamak gerekiyor”* diye devam ediyor.

Nafi Güral ise yaşanan sorunların sadece kırgınlıklara yol açmakla kalmadığına, aynı zamanda Güralların büyümesinin yavaşladığına inanıyor. Kardeşler arasındaki uyumsuzluğun pek çok tarihi fırsatın zamanında kullanılamamasına neden olduğunu düşünüyor. Örneğin, bölgede özelleştirme ile elden çıkarılan kimi fabrikaların Güral Ailesi tarafından elden kaçırıldığını anlatıyor. *“O tarihlerde Şeker Fabrikasını, Azot Fabrikasını alabilecek güce sahiptik. İzmir Demir-Çelik Fabrikasını alabilecek güce sahiptik. Mesela biz Kümaş'ın ihalesine girdik. 87 milyon dolar teklif verdik. Demek ki 87 milyon dolarlık bir yükün altına girebilirmişiz. Esbank aldı. Tabi bankanın gücü var o tarihte ve Uzan ailesi, vardı ikisi çekiştiler. Şeker fabrikası 27 milyon dolara satıldı. Gümüş fabrikası 46 milyon dolara satıldı. Bugün gümüş fabrikasının 2 katrilyon cirosu var”* diyerek örnekler veriyor.

Bütün bu görüşlerin sınıandığı tek gerçek ise ölüm oldu. Güral ailesi amca çocukları Ethem Güral'ı kaybetti. Olay tıpkı Ali Güral'ın vefatında olduğu gibi tekne, bir seyahat sırasında gerçekleşmişti. Ethem Güral, Rıza Bey'in çocukluğunu birlikte geçirdiği, sonrasında da hiç ayrılmadığı bir isimdi. Aralarında sadece bir kaç yaş vardı.

İlkokul yıllarında onun himayesi sayesinde rahat bir okul yaşamı olmuş, kollanmıştı. Ethem Güral'ın vefatı Rıza Güral'ı çok etkiledi. Cenazesinde göz yaşlarını tutamıyordu. Cenaze defnedilirken usulca bir köşede ağlıyordu. Ailenin bütün bireyleri oradaydı.

Defin işlemi tamamlandığında, Esin Güral amcası İsmet Güral'ın yanına gitti ve abisini gösterdi. Ölümünden öte köy mü vardı? Acaba bir sonraki kayıplarında kim ne hissedecekti? Kim o toprağın altına girecek, kim göz yaşı dökcek ve geçmişi ve geleceği düşünecekti. İsmet Güral abisinin yanına gitti. Yıllardır birbirine hasretmişçesine sarıldılar. Sonra Nafi Güral ve Sevim Olgun da onlara katıldı. 4 kardeş mezarın çevresinde buluştu ve birbirlerinin ellerini tutup hiç bırakmadılar. Çevrelerindekiilerin onları yalnız bırakmasını istediler. Elele uzun suskunlukla öylece oturdular. Yaşanan kırılganlıkların yerini o kardeşçe bağ ve sevgi aldı. Sonrasında da kardeşler arasında çok daha ılımlı bir iletişim kuruldu. Nafi Güral gene de, o mezarlıkta yaşanan duygu yoğunluğunun tam olarak mezarlık dışına çıkarılamadığını düşünüyordu.

Gerçekten de yaşanan ortak geçmiş, kardeşlik duygusu, bütün yorumların üzerini örtüyor. Nihai kararı kardeşler verecek. Aaralarındaki sevgi ve saygı bağı ve bu bağı gelecek kuşaklara aktaracağı değerler Gürallar'ın geleceğini belirleyecek.

Bir Kütahyalı'nın hayatı

Rıza Güral Kütahya'daki yaşamında dingin ve huzurlu, ama iş hayatında dinamik ve enerjik bir yaşam sürüyor. Eşi Yıldız Hanım en sevdiği hobisi olan araba kullanmayı yasaklamış. Yaş ilerledikçe araba kullanmak da yorucu bir uğraşa dönüşmüş. Dostlarına yakındığında gençliğinde kullandığı Anadol arabanın bugün bindiği Mercedes'ten daha az yordugunu söylüyor. Yıllar çabucak geçip gitmiş.

Şimdi anılar ve mekanlar onun yol arkadaşı olmuş. Eski Kütahya'yı özlüyor. Caddeye çıktığında herkesi tanıdığı, bildiği günleri hasretle anıyor. Kimin annesi, babası ne iş yapar, kaç kardeştir, hepsini bildiği günleri yad ediyor.

“Kütahya’da hiç kimseyi tanımıyorum. Kimseyi bilmiyorum. Nüfus çok değişti. Yeni nesil çok değişti. Yeni nesil okumaya gitti, küçük çocuklardı, geldiler buralarda çalışmaya başladılar. Eskiden de başka bir sıkıntı vardı. Hiç kimse yoktu. Caddelere kurşun sıksak diye hayıflanırdık. Halbuki öyle kalsaymış Kütahya daha iyiymiş. Çünkü bir ahenk vardı. Oturabileceğimiz, sohbet edebileceğimiz muhit vardı. Şimdi hepsini kaybettik” diyerek hayıflanıyor.

Kütahya, Rıza Güral'ın yaşamının sadece coğrafi değil, duygusal, moral ve aidiyet boyutuyla merkezini oluşturuyor. Rıza Güral gibi pek çok zengin ve dünyayı tanıma olanağına sahip işadamları yaşadıkları coğrafyayı zaman içinde değiştirdiler. Zenginliğin, daha çok kazancın, konforun ve refahın olduğu yerlere göç ettiler. İlle de paranın kazanıldığı yerde yaşamak gerekmezdi. Paranın sağlayacağı imkanlar, cazip ve baştan çıkarıcı bir dünyanın kapılarını aralayabilirdi.

Rıza Güral bir “Anadolu Beyi” olarak kalmayı tercih etti. O ne “Anadolu kaplanı” ne de “yeni Türk burjuvazisi” diye tabir edilen “yeni seçkinler” arasında yer aldı. İş yapma anlayışı, değerleri ve meslek ahlakı ile “eski”ye ait olardı. Küresel düşünme becerisi, vizyonu ve zekasıyla “yarını” kurgulayandı.

Kütahya Rıza Güral'ın sevdasıydı. Nereye giderse gitsin ‘o şehir hep arkasından’ onu takip etti. Dönülen ana kucağı, babasının mirası ve evladına borcu gözüyle baktı. En çok Kütahya’da rahat etti. Bu nedenle de baba ocağını terk etmeyi hiçbir zaman düşünmedi.

Kütahya’da doğası gereği mutevazı yaşanırdı. Onun da hayatını keyifli kılan bir dost gurubu vardı. Onlarla çok iyi vakit geçirdiğini anlattı. Arkadaşlarıyla yemeğine pişti ve okey partileri yapmak, şakalaşmak, tuttuğu takım için üzülmek ve karşısındakini kızdırmakla geçen ama huzurlu ve sevgi dolu bir ortam Rıza Güral için yeterliydi. “Hiç yalnızlık hissediyor musunuz” sorusuna “dostları ve kızkardeşi olduğu sürece hayır” yanıtını verecekti,

Çevresinde de yaşam biçimi ile örnek oldu. Arkadaşı Şerif Filizkaya, Rıza Güral’ın sık sık “Hanıma hizmet hakka hizmettir” diye diye onlara da aile bağları ve eşlerle birlikte vakit geçirme konusunda örnek olduğunu anlattı.

“Bizim hayatımızda iki evre vardır. Derler ya ‘miladdan önce miladdan sonra’ diye. Bizde de ‘Rıza ağabey’den önce-Rıza ağabey’den sonra’ var. Onları tanıdıktan sonra hayatımız daha düzene girdi. Bunu en çok benim hanımım söyler” dedi.

Şimdi Rıza Güral ve arkadaşlarının küçük bir “cemiyeti” var. Derneğin -Keresteciler Derneği- adının tam olarak ne olduğunu hiç biri doğru dürüst anımsamıyor. Zira o “cemiyete” anlam kazandıran şey, dostluk ve dayanışmadan oluşuyor. Haftada iki üç gün burada toplanıp birlikte yemekler yapılıyor, sohbetler ediliyor. Kimi zaman bu toplantılara eşler de katılıyor. Kural: “cemiyete” siyaset ve iş girmez. Oyunlar oynanıyor, hep birlikte maç seyredilip kaybedenle şakalaşılıyor.

Rıza Güral “cemiyete” geldiğinde çok güzel yemekler yapan arkadaşı Şerif Filizkaya’ya “ana bugün ne yiyeceğiz” diye hitap ediyor. İş hayatının o otoriter ve disiplinli Rıza Güral’ı burada babacan ve hoşsohbet bir dosta dönüşüyor. Kimi zaman ‘cemiyete” kızgın geldiğinde elindeki bardağı iki elinin arasına alıp ovuşturmasından o gün sinirli olduğunu anlayan arkadaşları az konuşup, onu

sakinleştirecek meşgaleler bulmayı ihmal etmiyor. Birbirlerini vücut dillerinden tanıyacak kadar ortak bir geçmiş, birbirlerinin ruh halini anlamalarını kolaylaştırıyor.

Rıza Güral 'cemiyette' en çok güveç ve hamur işi yemeklerden hazzediyor. Oysa üyelerin çoğu 60'ını çoktan devirdiği için sebze ağırlıklı yemekler pişmesi gerekirken, Rıza Güral'ın 'kaçamakları' ile yemekler -sağlık açısından- riskli olabiliyor! Rıza Güral hayatında sadece üç kez sarhoş olduğunu hatırlıyor. Hiçbir zaman bir kadehten fazlasını içmemeye özen gösteriyor. Galatasaraylı olmasına karşın, değilmiş gibi davranıyor. Galatasaray yenildiğinde üstüne gelinmesin diye tarafsız gibi görünüyor. Ama Galatasaray maçlarını öyle bir heyecanla izliyor ki "cemiyetteki" herkes bunu biliyor. Rıza Güral'ın favori oyunu ise tavla. Tavlada rakip tanımadığını söylüyor. Ancak dostları, yenilince de 'hadi bir daha' diyerek, sabaha kadar süren bir maç trafiğinin de başlayabileceğini fısıldıyor. Yani iddialı ama göstermiyor.

Rıza Güral o cemiyette bir işadamı değil, abi ve dost olarak davranır. Yemekler ve 'cemiyetin' kirası 10'a bölünür ve payına düşeni öder. Eşitler arasındaki o ilişki kalıcıdır. Kimsenin kimseye müdanaası yoktur.

Rıza Güral'ın arkadaşlık müessesesine bakışı şöyledir: Her insanın gerçek saygı ve sevgiye muhtaç olduğuna, yaşama sevincini bunun sağladığına inanır. Ama o sevgiyi arayan öncelikle bunu karşısındakine kendisi göstermelidir. Bunu sağlamanın yolu ise mutevazı olmaktan geçer. Kendi yaşamında en çok sakındığı şey 'sahte' diye tanımladığı insani ilişkilerdir. Özellikle mevki ve makamı arttıkça kişinin çevresinde bu sahte saygı ve sevgi gösterenlerin de arttığına inanır. Sayısı az ama içten dostluklar onun muhtaç olduğu sevgi ve saygı için yeterlidir.

Aslında bir apartman katındaki o minik ve mutevazı ev tam

da bu beklentileri karşılar niteliktedir. Kendi aralarında “erkek sığınma evi” diye tabir ettikleri ‘cemiyetten’ kimi zaman şakayla karışık “Büyük Clup” diye söz etmeyi de severler. Pişti partilerinde toplanan para ‘cemiyetin’ temizlik işlerini yapan gence verilir.

Piknikler, aile gezileri Kütahya’daki yaşamının renkleri arasındadır. Çocukluk arkadaşı Yılmaz Delen 20 yıldır süren bu ‘cemiyet’ geleneğinin çimentosunun Rıza Güral olduğu görüşünde. Rıza Güral’ın ayağını kesmesi halinde ‘cemiyetin’ de dağılabileceğini söylüyor.

Orhan Üzümcügil en yakın dostları arasında yer alıyor. Diş Hekimi Üzümcügil ile Rıza Güral’ın dostluğu 25 yıl öncesine dayanıyor. Birlikte her sabah 5 kilometrelik yürüyüşler yapıyorlar. Peki yürüyüşte ne konuşuyorlar? “Hiç.” Orhan Üzümcügil ikisinin de uzun konuşmaktan hoşlanmadığı için birinin anlattığına diğersinin “evet” ya da “hayır” yanıtı vererek sohbeti kestirmeden bitirdiğini, bunu ikisinin de yadırgamadığını anlatıyor.

Uzun uzadıya konuşmayı, yorucu sohbetleri sevmiyor. Öyle ki bulunduğu ortamda anlaşılacak istiyor. Bir defasında tatile gittiğinde tavra arkadaşı Kütahya’da askerliğini yapmış birisiydi. Rıza Bey tutkusu tavlaya konsantre olmuş, gözü ve aklı tavlada, oyundaydı. Ancak rakibinin susmaya hiç niyeti yoktu. Aralarındaki maç yeterince payda değilmişçesine yeni ortak noktalar kurmaya çalışıyor, askerliğinin Kütahyasını sorup duruyordu. Tugay yerinde miydi? Yanıt sadece “yerinde” idi. Peki ya devlet hastanesi yerinde duruyor muydu? Yanıt yine kısaca “yerinde duruyor”du. Ya Azot Fabrikası? Rıza Güral kızmaya başlamıştı.Yine de sadece “yerinde” dedi. Adam devam ediyordu. Peki meydandaki çınar ağacı? o da yerinde miydi? Rıza Güral tavladan kafasını kaldırdı ve adama “o biraz kaydı” dedi. Adam şaşkınlıkla ona bakarken, bıyık altından gülümseyerek oyununa devam etti. Boş yere ağır olanlara molla dememişlerdi!

Orhan Üzümcügil'e göre Rıza Güral'ın kızgın olduğunu anlamanın yolu ellerine bakmaktır. Kızgın olduğunda ellerini ovuşturur, o zaman mutlaka konuyu değiştirmek ve "abisini" sakinleştirmeye çalışmak gerekir.

Rıza Güral'ın Kütahya'daki bu yaşamında edindiği dostları dışında bir de Manavgat/Side hayatı var. Turizm tesislerinin sezon açılışı ile birlikte Rıza Güral –geçmişte aylarca- sık sık zamanını burada geçiriyor. Oradaki en yakın dostlarından biri ise Hüseyin Çağlar'dır.

Hüseyin Çağlar bir turizmci. 23 yıldır Rıza Güral ile çalışıyor. Zaman içinde abi kardeş ilişkisine dönüşen bir bağları var. Ancak o bağın öyküsü aslında Rıza Güral'ın yaşama biçimi ve değerleri açısından da çok önemli ipuçları barındırıyor.

Hüseyin Çağlar Manavgat'ın yerlisi. Güralların Manavgat'taki tesislerinin kuruluş sürecinde önemli katkıda bulunduktan sonra, tesis içindeki bir dükkanı kiralamak istediğinde "olur" yanıtını aldı. Dahası Rıza Güral destek için borç sermaye de verdi. Ancak Körfez Savaşı ile tesisler boş kalınca borcunu ve kirasını ödeyemeyen Çağlar, ağustos ayında sezonun kötü geçtiğini ve borçlarını ödeyemediğini belirterek süre vermesi halinde bir yer satıp borçlarını kapatabileceğini söyledi. Rıza Güral acele etmemesini önerdi. Sezonun bitmesine daha üç ay vardı. Nitekim de haklı çıktı. İşler düzeldi ve Çağlar borcunu ödedi.

Rıza Güral ile kurduğu yakınlık Hüseyin Çağlar'ın yaşam biçimini de etkiledi. Geçmişte "vurdulu kırdılı" bir hayatı olduğunu belirten Çağlar onunla tanıştıktan sonra ailesine daha bağlı olduğunu, ticaret yapmayı da ondan öğrendiğini anlattı. Bir kaç yıl içinde işlerini toparlamış ve iyi para kazanmıştı.

Bir gün Rıza Bey ve ailesini yemeğe davet etti. Bu arada evini

genişletmiş, dubleks bir daireye dönüştürmüş, zenginliğini evine ve yaşam tarzına yansıtır olmuştu. Rıza Güral daha önceden geldiği o mutevazı konutun yerinde bambaşka bir villa olduğunu görünce sordu, “*Maşallah çok güzel olmuş, ailenize yeni birileri mi katılıyor? Nüfus mu artacak?*” Yanıt “hayır”dı. Para varken, ferah ferah oturmaya, lüksün nimetlerinden yararlanmaya karar vermişti. Rıza Güral sadece gülümsemekle yetindi.

Ertesi sabah Rıza Güral’ın otele gittiğinde güvenlik görevlileri Hüseyin ağlar’ı içeri almadı. Bir yanlışlık olduğunu, Rıza Güral ile konuşmak istediğini söyledi. Rıza Bey’in yanına götürdüklerinde, karşısında herkesin çekindiği o otoriter işadamı vardı. Bütün soğukluğu ile “*senin bu otelle ilgin kalmadı*” dedi. Hüseyin ağlar şaşkınlıkla “*ne oldu ağabey, neden*” diyecek oldu. Rıza Güral, “*sen parayı ve mevkiyi hazmedememişsin iş yapmak yerine ev almayı tercih ettin. Kendini hemen paranın ve lüksün büyüsüne kaptırdın. Benim yanımda başarısız adamlara yer yok, ben ticaret adamı yetiştirmek istiyorum. Lkse düşkün adamlarla işim olmaz*” diyerek tesisi terk etmesini istedi. Hüseyin ağlar’ın deyişiyle ‘baba oğul gibi olmalarına rağmen’ oteledeki işyerlerini boşalttırdı ve başkalarına verdi.

Rıza Güral’ın Hüseyin ağlar’a kırınlığı tam üç yıl sürdü. Hüseyin ağlar bu üç yıl içinde ‘abisinin’ haklı olduğunu yaşayarak öğrendi. O eve harcadığı parayı iş için kullansa, en az 2-3 ev daha alabileceğini gördü. Her defasında aklına Rıza Bey’in söylediği “para ve mevki her insana has birşey değil. Herkes bunu taşıyamaz” sözü geldi. Para kazanmanın yanışıra harcamanın da bir feraset ve tevazu gerektirdiğini, ciddi bir iş olduğunu düşündü.

Üç yıl sonra Rıza Güral’ın dostu TBMM eski Başkanı Mustafa Kalemli Manavgat’a onu ziyarete geldiğinde, gözü önceki seyahatlerinde tanıdığı ve sevdiği Hüseyin ağlar’ı aradı. “*Senin*

manevi oğlun nerede” diye sorduğunda, Rıza Güral boş bulunup “kim” diye yanıt verdi. “Canım, Hüseyin Çağlar’ı soruyorum” dediğinde ise yanındakilere “çağırın bakalım şu deliyi, cezası bitti” diyerek yeniden davet etti. İşte o günden sonra Hüseyin Çağlar hiçbir ticari ilişkisi olmayan, ama ticareti öğreten abisi Rıza Güral’a sormadan ayakkabı bile almamaya karar verdi.

Hüseyin Çağlar, Rıza Güral’a duyduğu saygı ve sevgiyi şöyle anlattı:

“Her alacağım kararda ve yapacağım yatırımda ‘şöyle yaparsan daha iyi olur’ gibi yönlendirmeleriyle, benim ufkumu açan, ticari kişiliğimi, aileye ve eşime karşı aşıl原因an o oldu. Gençliğimiz çok hoyratça geçti. Eşimizi, ailemizi üzdük. Ama onun sayesinde hem aileye saygıyı hem de para kazanmayı öğrendim.. Benim için bir ata, baba. Benim canımı verebileceğim insan. Çok ketum bir adamdır. Kızdığı zaman affetmez. Bazen onun karşısında pervasız konuşabilen tek insanımdır. Rıza Bey’den asla iş istemedim. Kendisi de bugüne kadar bir şey talep etmedi. Dostluğumuzun sırrı da işte bu gerçekte yatıyor.”

Paylaşmak zenginliktir

Güral ailesi ve Rıza Güral, Vehbi Koç’un “millet varsa ben varım” sözünü hiç unutmadı. Elde ettikleri zenginlikte tüketicinin, çalışanlarının, Kütahya’nın, Antalya’nın, Türkiye’nin emeği ve katkısı vardı. Bu nedenle de kazandıklarını paylaşmak gerektiğini öğrenmişlerdi.

Kütahya’da babaları Ali Güral anısına bir okul inşa edildi. Hayatı boyunca iyi bir tahsilin özlemini ve eksikliğini duyan babalarının ismi en iyi o okulda yaşayabilirdi. Ardından şefkati ve sevecenliğini hep hatırlamak için anneleri Hediye Güral adına bir kreş yaptırıldı.

Rıza Güral’ın sadece “Üniversitede okuyan talebelerim var” dediği

burslu öğrencileri var. Gürallar ArtCraft çalışanlarının çocuklarının eğitim yaşamlarına katkı sağlamak amacıyla sayıları 160'ı bulan öğrencinin üniversite sınavlarına hazırlanması sağlanıyor.

Manavgat'ta bir okul yaptırıldı. İlçede ihtiyaç sahibi çocuklar belirlenerek okumaları için burs sağlandı.

Rıza Güral'ın gözbebeği bir de "kızı" var. Konya'da bir düğünde tanışmak isteyen bu sevimli ve girişken kızın adı Sena Kaba.

"Çok tatlı bir çocuk, çok sıcak ve sempatik. Geldi elimi öptü. 'Okuyor musun, derslerin nasıl' diye sordum. İyiymiş. Ne olmak istediğini merak ettim. Ailesinin imkanları el verirse öğretmen olacaktı. 'Peki kızım' dedim. Gönderdim. Sonra düşündüm. Belki de bu çocuk başka bir şey olmak istiyordu. Ama imkansızlıklar nedeniyle öğretmenlikten daha fazlasını hayal bile edememişti. Sena'yı tekrar çağırdım. 'İmkanın olsaydı ne olmak isterdin' dedim. Avukat ya da mühendis olmak istermiş. 'Kızım, şu dakikadan itibaren senin tahsil hayatını ben karşılayacağım liseyi bitireceksin, üniversiteye gideceksin, yurt dışı dahil nerede okumak istiyorsan, tahsil hayatını ben karşılayacağım; aman yavrum derslerini ihmal etme çalış. Hangi branşı istiyorsan onu oku' dedim."

Sena o konuşmayı bitiremeden ağladığını hatırlıyor. Bir de Rıza Güral'ın "git yurtdışında oku, benim de orada bir kapım olur. Seni ziyarete geldiğimde 'yine mi bu yaşlı adam geldi' dersin" diye yaptığı şakayı...

Sena Kaba şimdi lisede, hayata bakışı ve geleceğe dönük hayalleri bütünüyle değişti. Belki de iyi bir mühendis olacak. O da Rıza Güral'ın tornasından geçecek ve belki de hiçbirinin hayal bile edemediği o makineleri Türkiye'de üretecek.

Sonsöz

Rıza Güral bir işadamı.

Meslektaşlarıyla mukayese edildiğinde, Anadolu sermayesinin boyutlarını aşan bir iddianın sahibi.

Hayatının 55 yılını çalışarak geçirdi. Sadece çalışmaya ve sadece tornacılıkla başlayan tecrübesine güvendi.

Öyle romanesk bir hayatı olmadı. Büyük maceralar, büyük alt üst oluşlar ve büyük düş kırıklıkları ile geçen bir iş yaşamı öyküsünün kahramanı değildi.

Belki de onu farklı kılan da o istikrarın kendisiydi. Aile geleneği olan 'her işin en iyisini yapmak' düşüncesini yaşam çizgisi olarak belirledi. İş hayatında huzuru, tutarlılığı daha fazla kazanca tercih etti.

Ama bir patron olarak hiç bir zaman var olan ile yetinmedi. Onun sözlüğünde "bu yeterli" diye bir kavram yoktu. Hep daha fazlasını ve daha büyük hayalleri kovaladı.

Rıza Güral'ı diğer işadamlarından farklı kılan vizyonuydu. Anadolu'nun o küçük Kütahya şehrinde tam olarak da bilinmeyen ama bilindiğinde de hayret nidalarıyla taçlanan bir başarı öyküsünün mimarı oldu.

Çalışanlarına aşıladığı özgüven ve inançla dünyanın sadece iki gelişmiş ülkesinde başarılabilmiş bir hedefi 12'den vurdu. Dünyada cam sektöründe kendi makinelerini üretecek know-how'a sahip sadece üç fabrikadan biri olmak.

Üçüncü fabrika Kütahya'daki Gürallar ArtCraft'tı. Üstelik rekabette dünya devleriyle, yüz yıllık geleneği olan firmalarla mücadele etti. Yılmadı. Türk mühendisinin de "iki gözü, iki kulağı ve dünyaya apaçık bir beyne" sahip olduğu gerçeğine çalışanlarını da inandırdı.

Bugün Rıza Güral, dünyaya sadece cam değil, anahtar teslim cam fabrikası satacak bir teknolojik yeterliliğe sahip.

Bir Anadolu sanayicisi olduğunu hiç unutmadı. Acılar, krizler ve kırgınlıkları her defasında tevekkül ve sabırla kabullendi. Ama hiç teslim olmadı.

Her defasında ailesini, fabrikalarını, tesislerini ve çalışanlarını o fırtınalı denizlerden sağ salım huzurlu limanlara çekmeyi bildi.

Zenginliğin bir gösteriş değil, 'büyüdükçe küçülünmesi gereken' bir haslet olduğunu çevresine öğretti.

Mutluluğun tanımını basitti. İşini en iyi yapmak ve sadece huzurlu yaşamaktı.

Rıza Güral mutlulukla 70. yaşına "merhaba" dedi.

**FOTOĞRAFLARLA
RIZA GÜRAL**



Ali Güral



Ali Güral'in yaşamını yitirdiği İspanya seyahatinden bir fotoğraf



Ali Güral Avrupa gezisi



**Ali Gral ve çocukları
Rıza-Nafi-İsmet-Sevim**



Hediye Güral ve çocukları



Vehbi İner (Yıldız Hanım'ın babası)



Erol çocukluk



Sevim Güral Olgun (Orhan Bey'in dğnnnde)



Rıza Bey ve kardeşleri



Erol - Ali Güral



Torna Atölyesi



Rıza Güral-İsmet Güral (sağdaki)



Rıza - Yıldız Güral (sağdaki çift) bir aile düğününden



Sevim Güral Olgun-Rıza Güral-Türker Olgun



**Turgut Özal Güral ailesi ile birlikte,
Ali Bey Club Manavgat açılış töreni - 1991**



**Soldan sağa Rıza Güral-Ali Güral-İsmet Güral-Hediye Güral
Ali Güral'ın yaşamını yitirdiği İspanya seyahati öncesi
çekilen son fotoğraf.**



Ali Güral - Hediye Güral



Orhan - Fatma Kırçı



Yıldız - Rıza Güral



Turizm Bakam İşıl Saygın, Rıza Güral'a Türkiye'nin en iyi tesisine sahip olduğu için altın anahtar ödülü verdi.



**9. Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel
Gürallar Artcraft Cam Fabrikası açılış töreni**



**Esbank kuruluş yıldönümü
Vehbi Koç - Rıza Güral ve Aydın Bolok (sol başta)**



**Esbank kuruluş yıldönümü töreni
Nafi - Rıza Güral - Vehbi Koç - Mesut Erez**



Rıza Güral - Rauf Denктаş



Ali Bey Resort Side'nin temel atma töreni



Ali Bey Club, Manavgat



Yıldız - Rıza Güral, Gürallar ArtCraft Cam Fabrikası açılış töreni



Rıza Güral, Manavgat



Rıza ve Erol Güral, cam fabrikası açılış töreni



Rıza Güral



Rıza - Esin Güral Çırağan Sarayı



**Őirin Olgun (kırmızıılı)-Sevim Güral Olgun (Rıza Bey'in arkasında)
Esin Gral ve Rıza Güral Çırağan Oteli bahçesi**



Sevim Güral Olgun - Rıza Güral - Ali Olgun



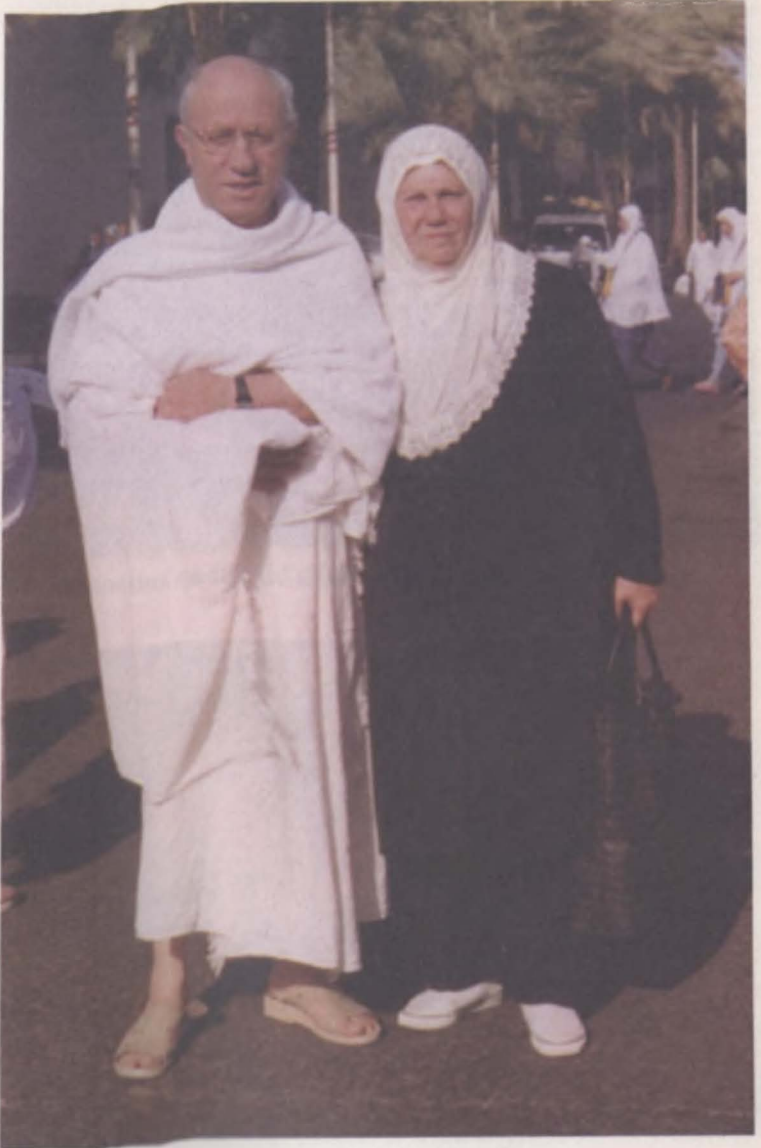
Sevim Güral Olgun - Rıza Güral



Rıza ve Yıldız Güral, bir seyahat yorgunluğu



**50. evlilik yıldönümü kutlaması
Emel Sayın ve Yıldız - Güral**



Rıza ve Yıldız Güral Umre'de...



Rıza ve Yıldız Güral, Hindistan'da bir yılbaşı kutlaması



Erol ve Eda Güral



Rıza Güral, bir mola anı



Aile fotoğrafı



Güral ailesinin 50. evlilik yıldönümü kutlaması



Rıza-Yıldız-Esin Güral



Esin çocukluk



Rıza Güral - Egemen Bağış



Rıza Güral



İNDEKS

Abdullah Gayret, 133, 144, 146, 161, 162, 164

Abdullah Usta, 34, 37

Ali Altınel, 134, 135, 136, 149, 168

Ali Bey Resort Otel, 129

Ali Olgun, 112, 184, 185, 201, 233

Adnan Menderes, 38

Ağaçköy, 65

Ahmet Gürel, 123

Ahmet Güven, 162, 163, 169, 190, 194

Ahmet Kolukısa, 128

Ahmet Necdet Sezer, 187

Ahmet Yesevi Türbesi, 177, 178

Ahmet Yöndem, 87, 163

Anadol, 45, 46, 49, 66, 104

Ayhan Erdoğan, 131, 154, 167, 168, 172

Barbaros İlkokulu, 23

Banazlı Cemal, 48

Biberhanı, 26

Bülent Ecevit, 187

Çağatay Can, 157

Clup Ali Bey, 124, 126, 128

Cemal Güven, 93

Cemal Özgüven, 51

Cengiz Kудay, Prof. Dr., 101, 102

Cenk Kozak, 142

Değirmenözü, 20, 22, 23, 26

Diana Turizm, 128

Dinar, 42

Direnç Gül, 155, 163

Ejderhan Gezer, 167

Emin Usta, 27

Erdoğan Palangalı, 27

Erhan Altıntaş, 122

Esat Doğulu Paşa, 68

Etibank Kömür İşl., 75

Eti Yapı, 35, 37, 38

12 Eylül, 77, 80, 93

Fadik Teyze, 24

Feyruz Rıdvanogulları, 166

Giresun Kağıt Fab., 41

Gül Palas, 87, 89, 104

Gül Palas 2, 89

Habip Kepenci, 29

Hamiyet Yüceses, 31

Harley Davidson, 37

Hasan Bayram, 88, 89, 123, 126, 127, 133

Hasan Taşar, 193

Hasan Tombul, 128

Himmet Ağa, 75, 76, 78

Hüseyin Çağlar, 109, 126, 207, 208, 209

İlker Olgun, 182, 185

İskenderun Demir Çelik, 86

İsmail Kavak, 89

Kazım Usta, 24, 28, 29, 30, 32, 34, 35

Kenan Evren, 124

Kılıçoğlu Fabrikası, 80, 81

Kristal Gazinosu, 31

Mehmet Ali Usta, 22

Mehmet Beyaz, 179

Mehmet Emlek, 80, 83, 84, 85, 86, 87

Mehmet Hatipoğlu, 82, 83

Mehmet Kesen, 26, 40, 98

Mehmet Koca, 77

Mehmet Saraç, 112

Mesut Ödemiş, 145

Muğla Termik Santrali, 41

Mustafa Caniklioğlu, Dr., 109

Mustafa Kalemli, 208

NATO, 89

Necati Ener, 104, 105, 106

Nurullah Koyuncu, 41

Orhan Kırıcı, 26, 44, 57, 95, 97, 106, 184

Orhan Üzümcügil, 93, 109, 111, 127, 188, 206

Osman Selçuk, 33

Ömer Alagöz, 137, 138, 153, 160
Özgür Yılmaz, 142

Pars Kiremit, 80

Reşit Şahin, 49, 50
Rıza Özer, 104, 105

Sebahattin Tufan, 158, 159, 199
Sena Kaba, 210
Serkan Okşar, 155, 161
Simav, 41, 47, 51
Süleyman Aygen, 107, 108
Süleyman Demirel, 41, 225

Şerif Filizkaya, 204
Şevket Demirel, 41
Şişe Cam, 134, 135, 150, 151
Şükrü Özgüven, 50

Tansu Çiller, 186
Tarlın Oteli, 45
Terakki Şirketi, 41
Tuğrul Baran, 142
Tunçbilek Santrali, 38
Turgut Özal, 124, 222

Ünal Akpınar, 89

Vehbi Koç, 194, 209, 226

Yatağan Termik San., 41
Yavuz Yelken, 99
Yıldız Sineması, 30
Yılmaz Delen, 27, 47, 206
Yoncalı Kaplıcaları, 51
Yücel Candemir, 134, 135, 138
Yüksel Güven, 24, 25, 29, 30, 31

Zeynep Değirmencioglu, 47
Zeynep Fadilloğlu, 129

