



### Rapor

teknik, idari yatırımlar, Ar-Ge çalışmaları, üretim, pazarlama kadro sorunları ve öz-lük hakları alt başlıkları altında hazırlanmıştır.

Yatırımlar başlığı altında "Etibank 1989 yuında saptadığı Bor stratejisi ile ilgili olarak, pazarda rakibi olan RTZ firmasını da büyüteç altına alarak uç ürünlere doğru yönelmesinin hesabını yapıp biran önce pazar payı ve katma değeri yüksek olan bu yatırımlara yönelmelidir" denilmektedir.

Şimdi Odamızın bu tesbitini inceleyelim;

Etibank'ta 1989 yılında saptanmış ve uygulamaya konulmuş bir ciddi Bor stratejisinin mevcut olup, 1990, 1991, 1992, 1993 yıllarında uygulamaya konulduğuna, Genel Müdür olarak ben rastlayamadım. Bu beş yılda rafine bor için hiç yatırım yapılmamıştır. Aksine ülkemiz aleyhine işleyen bir çok uygulamaya rastladım. Bu yanlış uygulamaları düzeltmek hayli zamanımızı aldı, bir taraftan bu yanlışlıkları düzeltirken bir taraftan da görevde bulun-

duğum 1994,1995,1996 yıllarında Odanın "Eldeki kısıtlı imkanların kullanılması açısından ETİBANK yatırımlarında seçici davranmalı ve gerçekleştirilebilir akılcı projelere kaynak aktarımı konusunda özen göstermelidir" tesbitini rafine bor yatırımlarına öncelik vererek hayata geçirdik. Bunun en güzel örneği 15 milyon \$ tutarında bir yatırım yaparak Etibank'm rafine bor ihracatına 50 milyon \$ ilave sağlayacak Kırka İkinci Bor Türevleri Tesisi ile Bandırma Borik Asit Tesisleri'ni 30.000 ton fiili kapasiteden 53.000 ton fiili kapasiteye çıkartan yatırımlarımızdır.

**Borik asitte 1997 yılı içinde kapasitenin 53.000 tondan 85.000 tona revize edilmesinin kararını 1996 yılında biz verdik. Rafine bor ürünlerinde bu yatırım ve pazarlama çalışmalarımız 1993 yılına göre 30 milyon dolar artırmayı başardık, hem de fiyat artışı uygulamadan.**

*Maden Mühendisleri Odası'nın yayın organı olan Madencilik Bülteni'nin Kasım-Aralık 1996 tarihli 50. sayısında Oda Başkanı ve Yöneticilerin Etibank'm o dönemdeki Genel Müdürü M. Hilmi Güler'i ziyaret ettiklerini ve Oda'nın hazırladığı bir Etibank raporunun özetinin kendisine iletildiğini öğreniyor ve bu özetin bu sayıda yayımlandığını görüyoruz.*

*..Üç yıla yakın Etibank Yönetim Kurulu Başkanlığı e Genel Müdürlük yaptığım kurumumla ilgili rapor özetini bu Bülten'de ben de okudum.*

*Raporla ilgili görüş ve kanaatimi bültende yayınlanmak üzere ifade etmek istiyorum.*

İsmail Hakkı ARSLAN

*Bor'un hem yatırım hem de pazarlama boyutunda milli bir bor stratejisi oluşturmaya gayret ettik. Yatırım boyutunda bunun ilk adımı da Kırka ikinci bor türevleri tesisi ve Borik asit kapasite artırımı yatırımlarımızda. Kırka Boraks Penta Hidrat (Etibor-48) yatırımı, hem 2,5 yıl gibi kısa bir sürede tamamlanmış, örnek projeler baz alınarak, 34 milyon dolar tutarında projelendirilmiş iken, uyguladığımız yatırım modeli ile 15 milyon dolara tamamlanmıştır.*

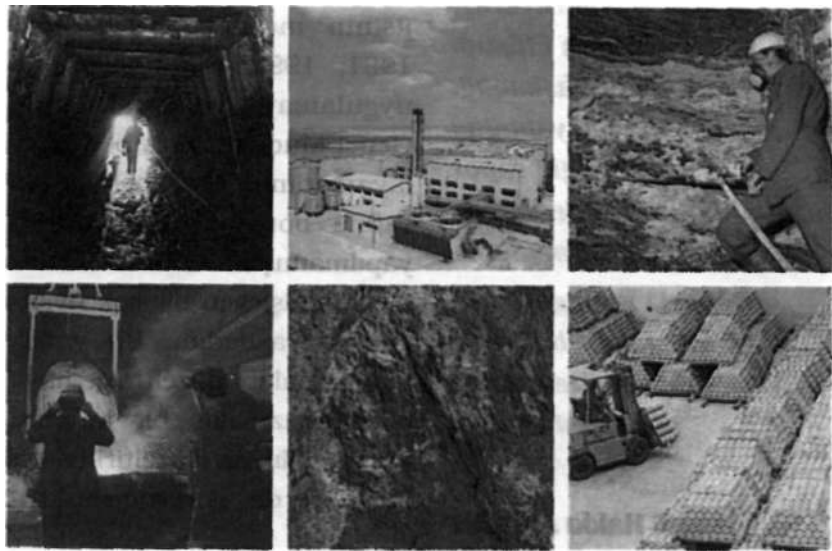
Raporda Etibank'ın son yıllarda yatırımlarının oldukça düşük olduğuna, bende katılıyorum. Zira bu durum Etibank'ın 1989'dan itibaren içine sürüklendiği yanlış politikaların ve ileriye görmemenin sonucudur. Etibank bu politikasızlığın sonucunda öz kaynaklarını yitirmiş, hızlı bir şekilde borç batağına sürüklenmiş, işçisinin, memurunun mühendisinin ücretini bile yüksek faizli ticari borç almadan ödeyemez duruma düşmüştür. Böyle bir Etibank, 1990, 1991, 1992,1993 yıllarında hangi kaynakla yatırım yapabilecekti?

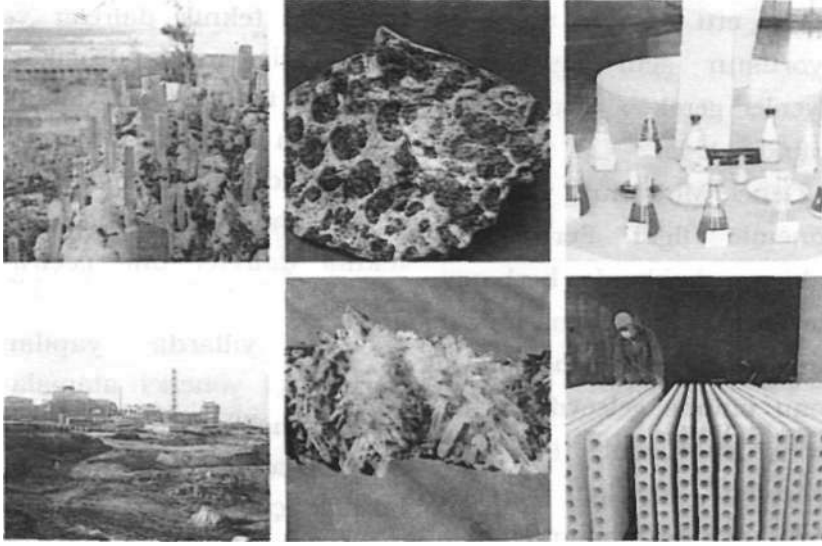
Bu potansiyel iyi kullanılırsa sektörümüz büyüyecektir.

Etibank böyle bir duruma gelmişken Bor konusunda kendisine yüklenen tarihi misyonunu yerine getirmek ve rafine bor ürünü yatırımlarını hiç aksatmadan

tamamlamak zorundadır. Ancak o zaman dünya pazarlarından hak ettiğimiz pazar payını alabiliriz. Sadece yatırım da yeterli değildir, Etibank daha bağımsız ve radikal pazarlama politikalarını uygulayabilir bir hale kavuşturulmalıdır.

Hep yanlış anlaşılan bir konuya da burada bir açıklık getirmek istiyorum. Etibank Genel Müdürlüğü ana statüsü ve içinde bulunduğu konumu gereği diğer bir takım girdilerin yanında rafine veya konsantre bor ürünü kullanarak sanayi ürünleri diyebileceğimiz bor karbür, tekstil tipi fiber glass vs. gibi "uç ürün" denilen yatırımları yapan kamu kuruluşlarına bu ürünleri kullanan yabancı firmalara olduğu gibi rafine bor ürünü satabilir ve onları destekler, Etibank sanayi yatırımlarına soyunamaz böyle bir anlayış yanlıştır.





Kit'ler deki politik ve her türlü taraflı müdahaleye açık bir sistem içinde devlet memuru zihniyetiyle yeterli pazarlama yapılamamakta ve dürüst birçok kişi sıkıntı çekmekte vicdan azabı duymakta, pazar; bizden daha güçlü bir özel sektör şirketi olan RTZ'e kaptır ırmaktadır. Konunun bu yönü de gözden geçirilmelidir. Taraflı ve gayri ciddi müfettiş raporları ile dürüst memurların morali bozulmakta kimse kolay kolay imza atamaz hale gelmektedir. Sonuçta olan ülkemize olmaktadır, bu duruma bir son verilmelidir. Teftiş elemanları adeta rakibin adamı pozisyonuna düşürülmüş ve bu yüzden Etibank'm ihracatı düşmüştür.

Etibank'ta alumina, ferrokrom nakliyesi, Bor müesseselerinde oluşan stok açıkları, hidrojen peroksit ve trona konusunda bizim dönemi-

mizde herhangi bir yolsuzluk ve usulsüzlük söz konusu değildir.

Yirmi beş yılı bulan meslek hayatımda üzerinde ancak titrediğim ve bazen de Makamı'mı kaybetmek pahasına taviz vermediğim en yüce şey dürüstlüktür. Temiz yönetim anlayışımdır. Benim hayatım devlet hayatında bu olumsuzluklarla mücadeleyle geçmiştir ve bu özelliğimle de iftihar ediyorum. Gelenin keyfi için gidene yüz dönemem, beni sokmayan yılan bin yıl yaşasın diyeyem. Çiğnerim, belki çiğnenirim ama boyun eğmem.

Ancak şu çok açık bir gerçektir ki kötü niyetlilere uygunsuz tekliflere iltifat etmediğimiz ve icraatlarımızda Etibank ve ülke yararına birilerinin ayağına bastığımız için, oluşturulan şer cephesi tarafından haksız yere suç-

Göreve başladığım  
16.12.1993 yılının  
sonu itibariyle

Etibank

15,1 trilyon TL borçludur.

SSK primleri,

maliyeye vergi borçları,

enerji giderleri

ödenememekte

ve ertelenmektedir.

Muhasebe Daire Başkanı'nın

görevi her aybaşımda

ücret ödemek için

kendi bankasının dışında

başka bir bankadan

borç bulmak maharetini

gösterebilmektedir.

Ben böyle bir ortamda

Etibank'a Genel Müdür

oldum.

Maden Mühendisleri

Odası'mın Etibank raporunu

hazırlayanlar,

son yıllarda yatırım

yapamayan Etibank'm borç

batağından ve zarardan

kurtulup kendi öz

kaynaklarından ve

borçlanmadan önemli

yatırımlar yapabilecek bir

duruma geldiğini

görebilmeliydi.

Etibank bugün

öz kaynaklarından her yıl

100 milyon dolar yatırım

yapabilecek bir potansiyele

sahiptir.

*Bandırma stok açıklarının teknik olarak fire ve zayıttan kaynaklandığı kişisel bir kusur ve usulsüzlük olmadığı Etibank'ın müfettişleri tarafından tesbit edildi. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı müfettişleri daha önce, İTO raporu Boraks ürününde %3 fire ve zayıttan kantar tartı farkının % 1 alınmasını öngörmüş iken, sübjektif davranıp bu gerçeği kabul etmeyerek, kendi kafalarına göre keyfi olarak, bu oranı %06 almışlar ve müessese yetkilerini suçlamışlardı. Ne varki zaman ve olaylar bizi haklı çıkarmış, biz görevden ayrıldıktan sonra da Ocak 1997 ayında Etibor-48 ürünümüzün fire zayıttan oranı bugünkü yönetimin tesbitine göre %1,03 çıkmıştır ki, bu durum bizim ne kadar haklı olduğumuzu ortaya çıkarmıştır. Sadece karalamak için bu gerçeği görmemezlikten gelenler görevlerini kötüye kullanmaktadırlar.*

landık. Ancak yüce adalet tecelli etti. "Suyu bulandı- rıyorsunuz seni yiyeceğim" diyenler gereken cevabı yargı önünde aldılar.

Genel Müdürlük yaptığım dönemle ilgili Ferro-krom nakliyesi hakkında herhangi bir usulsüz işlem bana intikal etmemiştir, şayet böyle bir konu önüme gelseydi derhal soruşturulmasını isterdim. Hidrojen Peroksit Tesisi Projesi, Trona konusunda herhangi bir usulsüzlük söz konusu olmamıştır ve böyle bir konu ne Bakanlıkça ne de Etibank'ca soruşturma konusu yapılmamıştır. Bunlar hayali ve karalamaya yönelik dedikodu cinsinden söylentilerdir. Alümina ihalesi konusu da Pazarlama ve Satış Dairesinin sorumluluğunda yapılmış 1000'lerce işlemden sadece bir tanesidir. Bakanlık müfettişlerinin kasıtlı tutum ve zorlamaları ile konu yargıya intikal etmiştir. Yüce yargı hükmünü vereceğine yürekten inanıyorum.

"Eubank son yıllarda teknik bir kurum olma özelliğini yitirerek, giderek idari bir kuruluş haline gelmiştir." değerlendirmesine katılmak hiç mümkün değildir. Bir kere son yıllarda ifadesi çok yuvarlak bir ifadedir. Beş yıl mıdır? On yıl mıdır? Belli değildir!

Benim görev yaptığım dönemde teknik daireler ve müesseseler ön planda çıkarılmış ve idari daireler teknik dairelerin destek hizmetlerinde olduğu her defasında vurgulanmış ve protokolde de teknik daireler öne geçirilmiştir.

"Son yıllarda yapılan kurum içi yönetici atamalarında genellikle çalışma, hizmet, başarı ve liyakat gözetilmediği için şu anda kurum gerek müesseselerde gerekse de genel müdürlük birimlerinde kendi çalışanları ile barışık değildir "bu cümleler bizden sonraki dönemi çok net bir şekilde ifade etmektedir. Odamız Etibank'ın bu dönemini bütçe altına alıp, bir değerlendirme yapar ise bizim dönemimizde Etibank'ı nasıl ayağa kaldırdığımızı görecektir.

Teknik ve idari kadrolarda görev yapan tüm Etibank ailesi el birliği ile iflas etmekle eşdeğer bir duruma getirilmiş bir kurumu iki yılda borç batağından kurtarmış 1993 yılı sonu itibari ile 5,6 trilyon TL. zarardan, 1996 yılı sonu itibariyle 18,2 trilyon TL. kar eden bir duruma getirilmiştir. Karaya oturan Etibank gemisi yüzdürülmüş, işçisi, memuru mühendisi ile zarar etmeyen başları dik bir kurumda çalışır hale getirilmiştir. Bir mühendis için de bu en büyük mutluluktur.