

6. TELETAS

TELETAS, yalnız Türk Elektronik Sanayii'nde çalışanların değil, hepimizin üzerinde önemle durup ders alması gereken bir olaydır. Bu olay, devletin içinde yetişmiş bir avuç idealist mühendisin yoğun araştırma geliştirmeye dayalı, dünya devleri ile bile rekabet edebilecek, dünya pazarlarına açılabilen bir özel sektör oluşturabileceğinin öyküsüdür.



TELETAS Yönetim Kurulu toplantı halinde

TELETAS kurulduktan hemen sonra 1985 yılında ben de aralarına katıldım. Ve yeniden bir üniversite bitirdim diyebilirim. Gerçekten de TELETAS hepimiz için bir okuldu. O yıllarda teknoloji çok hızla değişmeye, bilgisayar sanayinin ayrılmaz bir parçası olmaya başlamıştı. Ar-Ge Müdürlüğü'nde 30 kadar mühendis ve analog çoklayıcıları tasarlayarak işe koyulmuştuk. 5-6 yıl içinde, 150'nin üstünde mühendisin, her türlü bilgisayar olanaklarından yararlandığı, doğru akım güç kaynaklarından, ışık iletişimine, yazılıma varan geniş bir yelpazede tasarım yapar olmuştuk. Pek çok yeni teknolojiyi, yeni araç ve gereci Türkiye'ye ilk kez TELETAS'ın Ar-Ge'si getirip kullanmakta idi.



Soldan Sağa : Sücül Arıbaş, Enver İbek, Ersen Kınayyigit, Fikret Yücel, Durmuş Öca, Nejat Serkan , Ahmet Coşar, Osman Güler, Uğur Bozyiğit

Ne yazık ki, olayın bilincinde olmayan ya da kendilerini küçük anlaşmalara bağlayan bir kesimin yanlış davranışları, bu bir avuç idealist mühendisin tüm çabalarına karşın bu başarının ezilmesini engelleyememiştir. Gelin bu hazin öyküyü TELETAS'ın kurucusunun ağzından dinleyelim.

TELETAS'ın Doğuşu

Bütün bu gelişmeler sırasında PTT-ARLA'nın, ya da en son ismiyle PTT Elektronik Haberleşme Cihazları Fabrika ve Laboratuvarları'nın, bir şirkete dönüşmesi hususunda ileri bir noktaya gelinmiş, gerek PTT içerisinde, gerekse hükümet nezdinde mutabakat sağlanmış bulunuyordu. Bu uğraşa, paralel olarak kurulacak şirketin muhtemel ortaklarıyla ilgili bazı temaslar da yapılmakta idi. PTT Genel Müdürlüğü tarafından çeşitli banka ve kuruluşlara mektuplar yazılmış, hazırlanan şirket ana sözleşme metni gönderilmiş ve aday ortakların konuyla ilgili düşünceleri toplanmaya başlanmıştı.

Ortaklar Bulmak Gerekli idi

Şirketleşme çabaları sırasında, önceden tahmin ettiğimiz gibi, ortaklığa katılacak müesseselerin bulunabilmesinde güçlüklerle karşılaştık. Çeşitli bankalara, müesseselere yapılan müracatların hemen tamamına olumsuz cevaplar geldi. Nihayet Vakıflar Bankası ikna edilerek ortak olması sağlanabildi. O tarihlerde Ray Sigorta, Ulaştırma Bakanlığı'nın büyük etkisi altında olan bir sigorta şirketi idi. Ray Sigorta da ortak olmayı kabul etti. PTT Biriktirme Yardım Sandığı, PTT Genel Müdürlüğü

yöneticileri yönetiminde bir dernekti, ortaklığının sağlanması güç olmadı.

Nihayet gerçek bir özel teşebbüs olarak Sezai Türkeş - Fevzi Akkaya (STFA) firmasının da iştiraki, biraz da benim kişisel ilişkilerim ve gayretlerim sayesinde sağlanabildi. STFA grubuna mensup olan Temel Enerji şirketinde sınıf arkadaşlarım Galip Baloğlu ve Nurettin Tunaveli ortak idiler ve yönetimi ellerinde bulunduruyorlardı. Onların da STFA grubunu ikna etmesiyle kurulacak şirkete ortak olmaları sağlandı. Daha sonra bu şirket ortakları arasında meydana gelen, burada izahına lüzum olmayan anlaşmazlıklar dolayısıyla Temel Enerji, tamamen STFA grubuna geçti ve STFA sanki doğrudan yeni kurulan şirketin ortağı oldu.

Sermaye kompozisyonu şu şekilde tespit edilmişti: PTT Genel Müdürlüğü % 49, PTT Biriktirme Yardım Sandığı % 26, STFA Temel Enerji % 13, Vakıflar Bankası % 10 ve Ray Sigorta % 2. Sermaye olarak 1 milyar 250 milyon TL tespit edildi. PTT dışı ortaklar hisselerinin % 25'ini bloke edilmek suretiyle defaten ödediler, PTT'nin iştiraki aynı olarak sağlandı. PTT şirketteki sermayesini o tarihte PTT-ARLA'nın sahip olduğu arazi, binalar ve teçhizat ile o tarihe kadar repertuarına katmış olduğu konuları kullanarak sağlamıştır.

Bütün bunların tespiti ve değerlendirmesi uzun bir çalışmayı gerektirmiştir. Şirketin % 49 sermayesine tekabül eden kısmı bu saydığım değerleri karşılamaktan çok uzaktır. Geri kalanı, şirketin PTT'den kiralamasına karar verilmiştir. Bu bölüm daha sonra yapılan sermaye artırımlarında kapitalize edilecektir. Fikri haklar karşılığının da PTT'ye yapılan satışlardan bir *royalty* kesilmesi suretiyle ödenmesi öngörülmüştür.

Nihayet bütün bu hazırlıklar, şirket ana sözleşmesi üzerinde mutabakat, aynı sermaye değerlendirmeleri, kanuni formaliteler tamamlanarak 8 Ekim, 1983 tarihinde TELETAS resmen kuruldu.

Bütün bu işlerin bitirilmesini teminen, TELETAS kurulduktan sonra da, PTT-ARLA'nın bir süre daha yaşaması prensip olarak kabul edilmiş ve PTT-ARLA'ya Müdür olarak Durmuş Öcal getirilmiştir. Durmuş PTT-ARLA'da kalan az sayıda personelle birlikte bir süre PTT-ARLA'nın tasviyesi işlerini yürüttü. Ben 8 Ekim, 1983 tarihinde TELETAS'ın resmen kurulmasından bir süre sonra PTT'den emekli oldum ve bilahare TELETAS'a Genel Müdür olarak atandım.

TELETAS'ın yapılan ilk Genel Kurulu'nda ve bunu takiben yapılan birkaç Yönetim Kurulu toplantısına PTT-ARLA mensubu olarak

katılmakta idim. Bu durum emeklilik işlemleri bitinceye kadar devam etti.



Cahit Aral ve Ekrem Pakdemirli'nin Teletaş'ı ziyareti

Kadroların Oluşturulması

Bu arada, TELETAS'a bazı kişilerin tayinlerini de çıkartmıştık. Mesela eski bir PTT-ARLA mensubu olan ve sonra ayrılıp NETAS'a, daha sonra da Bekoteknik'e (şimdiki ismi ile Beko Elektronik) geçen Sücül Arıbaş bunlardan birisidir. Benim TELETAS'taki sicil numaram 6'dır. Demek ki benden önce TELETAS'a tayini çıkarılan 5 kişi daha olmuştur. Bunlardan birisi de yıllarca sekreterliğimi yapan ve yapacak olan Filiz Koç'tur.

Burada halledilmesi gereken en önemli hususlardan birisi de PTT-ARLA personeli hakkında verilecek kararlar idi. Öncelikle bu personelin bizzat kendisinin hakkında vereceği karar önemliydi. Bir kısım personel devlet koruyuculuğundan çıkıp şirket statüsündeki bir müesseseye geçmekte tereddüt gösteriyor ve endişe duyuyordu. Bunlardan bir kısmı PTT içinde kalmayı tercih ettiler. ARLA bütün faaliyetini tatil etmiş, sadece tasviye işleriyle meşgul olduğu için ARLA içinde küçük bir kadronun muhafazası yeterli idi. Bu sebeple bu personelin PTT'nin başka ünitelerine nakilleri icap ediyordu.

TELETAS'ın kurulduğu tarihte PTT-ARLA 625 personele sahipti. Tabiatıyla bunların içinde bizim de bir seçim yapmamız gerekiyordu. Yani, TELETAS'a geçmesini arzu ettiğimiz, yararlı gördüğümüz kişiler ve bunun tersi olanlar bulunuyordu. Neticede bu uzun ve zor operasyon

sona erdi ve 300'ün üzerinde personel TELETAS'a aktarıldı. Diğerlerinin küçük bir kısmı PTT'den ayrıldılar. Geri kalanı da PTT'nin muhtelif yerlerine, mümkün mertebe kendi isteklerine uygun şekilde tayin edildiler.

PTT-ARLA'yı terkederek TELETAS'a geçen PTT-ARLA personelinin o tarihe kadar biriken emeklilik hizmetlerinin ziyan olmamasını sağlamak üzere bir formül bulundu. Buna göre, muayyen hizmet süresinin üstünde hizmeti bulunan kişilere, emekliliği hak ettikleri tarihte, emeklilik ikramiyesinin o tarihteki değerinin PTT'ye hizmet yıllarına tekabül eden kısmı TELETAS tarafından tazminat olarak ödenecekti. Bu hususun TELETAS Yönetim Kurulu tarafından kararlaştırılması sağlandı ve zaman içinde son kişiye kadar uygulandı. Bu önlem bir ölçüde devlet koruyucu-culuğundan çıkıp bir özel sektör serbestliği içerisinde, daha az garantili bir yaşama geçmenin verdiği endişeyi giderdi.

Yönetim Sisteminin Oluşturulması

Şirket yönetim sisteminin hazırlanması ile ilgili olarak şirketin resmen kurulmasından önce bazı hazırlıklarımız bulunuyordu. Bunların birçoğunun Yönetim Kurulu'nun tasdikinden geçmesi gerekmektedir. Bu itibarla ilk aylardaki çalışmaların önemli bir bölümünü şirkete ait yönetmelik, tüzük, usul ve prosedürlerin hazırlanması teşkil ediyordu. Bunlardan en önemlilerinden birisi de personel politikası ve personel yönetmeliği idi. Bundan başka satın alma ve satış yönetmeliği, seyahat harcamaları, imza yetkileri vb. her kuruluşun sahip olması gereken bir takım yönetim esaslarının Yönetim Kurulu tasdikinden geçirilmesi ve bunların güncel halde tutulması gerekiyordu. Bu arada bir muhasebe planının hazırlanması da önemli idi.

Çalışacak personelin çalışma şartlarının tespiti ile ilgili personel yönetmeliği büyük bir öncelik taşımaktaydı. Bunun esaslarını ilk Yönetim Kurulu toplantısında ve onu izleyen bir dizi toplantıda tartışmak gerekti. Şirket Yönetim Kurulu, çoğu PTT kökenli kişilerden hatta PTT dışındaki müesseselerin temsilcileri de memur kökenli kimselerden oluştuğu için kendilerine alışkanlıklarından farklı bir statüyü kabul ettirmek fevkalade müşkül oldu. Biraz da Servet Paşa'nın ilk Genel Kurul'da yaptığı konuşma ile yönlendirmesiyle, Yönetim Kurulu üyelerinde personel ücret sisteminde bazı hedeflere bir gelişme planı içinde ulaşılması fikri hakim olmuştu.

Biz TELETAS yönetimi olarak hazırladığımız sistemle bizimle aynı alanda faaliyet gösteren diğer kuruluşlar, özellikle o tarihlerde rakibimiz ve aynı alanda faaliyet gösteren NETAS'a benzer bir statü ve ücret sistemi getirmek arzusunda idik. Bu arada diğer şirketlerin mevcut durumlarını da göz önünde bulunduruyorduk. Halbuki, TELETAS

Yönetim Kurulu yukarda belirttiğim sebeplerle sisteme bir süreç içerisinde yaklaşılması gerektiği düşüncesindeydiler.

PTT-ARLA'nın şirket haline getirilmesinin ana sebeplerinden birisinin personel tedariki ve muhafazasında karşılaşılan zorluk olduğunu, serbest piyasa ile bu bakımdan rekabet gücüne sahip olunması gerektiğini uzun süre savunmama rağmen, istenileni temine muvaffak olamadım. Bu konu ile ilgili oldukça sert tartışmalar geçti. Sonunda bir ara noktada anlaşma yapmak mecburiyetinde kaldık. Aksi halde daha başlangıçta iplerin kopması söz konusu idi.

Şirketin yönetim sisteminde Genel Müdürün altında Direktörlükler, bunların altında da 1. ve 2. derece Müdürlükler bulunuyordu. Ersen Kınayyigit Sistem, Sücül Arıbaş Üretim, Enver İbek Pazarlama, Nejat Selkan İnsan Kaynakları, Ahmet Coşar Mali İşler Direktörü idi. Daha sonra Osman Güler Genel Sekreter olarak atandı.



TELETAŞ ilk Yönetim Kurulu toplantısı 28.10.1983

PTT-ARLA'dan beri önemli hizmetleri bulunan Nilgün Örencik, Selçuk Özbayraktar, Ayla Unat, Solmaz Güven, Hilmi Erdoğan, Ali Kanburoğlu, Ayşe Yücel gibi isimler Müdürlük seviyesinde görevler üstlenmişler ya da bir süre sonra bu duruma getirilmişlerdir. Bir süre sonra şirkete katılan Yurdakul Ceyhun AR-GE Laboratuvarı Müdürü olmuştur.

Şirket ana sözleşmesine göre 7 kişiden oluşan Yönetim Kurulu'nda PTT 3, PTT Biriktirme Yardım Sandığı 2, STFA 1 ve Vakıflar Bankası da 1 üye ile temsil ediliyorlardı. Ana sözleşme hazırlıkları sırasında Şirket

Genel Müdürü'nün de Yönetim Kurulu üyesi olması fikri Paşaya kabul ettirilememiştir.

İlk Yönetim Kurulu Başkanı olarak PTT Genel Müdür Yardımcısı rahmetli Mehmet Savaş seçildi. PTT'yi temsil eden diğer üyeler o tarihte PTT Telgraf Telefon Dairesi Başkanı olan Münir Çağavi ile Osman Gözüm'dü. PTT Biriktirme Yardım Sandığı, Baş Hukuk Müşaviri Cevat Akman ve Orhan Öztürk, STFA Mükrem Erkin, Vakıflar Bankası ise Osman Akkuzu tarafından temsil ediliyordu. Zaman içinde bu üyelere birçok değişiklik olmuştur. Mehmet Savaş'ın yerini rahmetli Mustafa Bayram almış, sonra tekrar Mehmet Savaş Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur.



TELETAŞ'ın Açılış Günü, Servet Bilgi ile.

Yönetim Kurulu toplantılarına denetçiler de katılmakta idiler. PTT Biriktirme Yardım Sandığı kontenjanından denetçi olan Halil Sayın'ın esprileri zaman zaman gergin ve yorgun üyeleri sakinleştirirdi. Toplantı sırasında devamlı surette not tutardı. Bunları bir gün yayınlacağını söylerdi. Özellikle benim konuşmalarımı dikkatle not ettiğini belirtirdi.

Şirkete aldığımız hukuk danışmanı da toplantılara katılırdı. Bu, bir süre sonra hukuk danışmanlığı kendi uhdesinde kalmak üzere, şirket Genel Sekreterliği'ne atadığımız Avukat Osman Güler'dir.

Yabancı Ortak Geliyor

Bu arada, ikinci santral kaynağının üreteceği santral sistemini seçecek komisyonda bir değişiklik yapmak gerekti. Ben artık PTT mensubu olmadığım için Başkanlıktan çekildim. Heyet üyesi olarak ben ve ekibim çalışmalara katkıda bulunmaya devam ettik. Ama heyet Başkanlığına o tarihte PTT Genel Müdür Yardımcısı olan Emin Başer getirildi ve bundan sonraki çalışmalar bu şekilde sürdürüldü.

Yapılan çalışmalar sonucunda, üç firmadan oluşan kısa bir liste ortaya çıktı. Bu listeye dahil şirketlerin bizim koşullarımıza uyma, konu ile ilgili olarak sahip oldukları deneyim, firma büyüklükleri, imkanları, teklif ettikleri cihaz ve fiyat açısından aralarında büyük bir farklılık yoktu. Ancak bunlar içerisinde, ITT grubunun sahip olduğu Sistem 12 diğerlerine nazaran geleceğe yönelik teknolojileri ihtiva etmesi bakımından, özellikle dağıtılmış kontrol sistemi dolayısıyla, bir üstünlük gösteriyordu. Adaylardan birisi, Japon firması (Fujitsu), dağıtılmış kontrole kesinlikle karşı idi. Diğer aday Alman şirketi (Siemens) sisteminin zaten dağıtılmış kontrole sahip olduğunu ifade etmekteydi. Bunu açıkça söyleyen ve gerçekten de buna sahip olan cihaz Sistem 12 idi.



*Resim 13: Bir kısım TELETAS Yönetim Kurulu Üyeleri ile.
Ayaktakiler (soldan sağa): Münir Çağavi, Cevat Akalın, Şevki Devellioğlu,
Fikret Yücel, Rauf Ergüven, Muzaffer Şahbal. Oturanlar (soldan sağa):
Osman Gözüm, Mustafa Bayram, Mükrem Erkin.*

Burada ITT grubunun sahip olduğu sisteme, siyasi mülahazalarla da, yakın bakıldığını ifade etmek isterim. ITT, bilindiği üzere, bir Amerikan şirketi idi ve bilhassa o tarihlerde gayet güçlü, kuvvetli bir şirket görünümündeydi. Başkanı olan Rus asıllı Araskog'un, istediği anda ABD

başkanlarıyla telefonla görüşebildiği ifade ediliyordu. O tarihlerde Kıbrıs hareketi dolayısıyla yürürlükte bulunan Amerikan ambargosunun kaldırılması hususunda yapılan lobi çalışmalarında bu şirketin büyük tesiri olacağı hususu ilgililere şirket yetkililerince ifade edilmekteydi. Dolayısıyla, gerek cihazın diğerlerinden daha fazla geleceğe yönelik teknolojiye sahip olması, gerekse şartname koşullarına uyumluluğu ve fiyatlar bakımından az da olan üstünlüğü ve nihayet yukarıdaki siyasi tercih, Sistem 12'nin Türkiye'de kullanılacak ikinci sayısal santral olarak seçilmesini sağlamıştır.

TELETAŞ'ın lisans anlaşması, ikmal sözleşmesi, PTT'nin ise önalım anlaşması yapacağı şirket ITT grubundan radyo lisans anlaşmasından tanıdığımız BTMC'dir. Bu firma ile radyo lisans anlaşmasının uygulanması sırasında karşılaştığımız müşküller dolayısıyla, özellikle heyetin PTT-ARLA'dan gelen TELETAŞ mensuplarının, büyük endişeleri vardı. Bu konuyu bir taraftan PTT ilgililerine, bir taraftan da firmanın bizimle müzakerelerde bulunan üyelerine özellikle ITT'nin Türkiye temsilciliğinde çalışmakta olan Muzaffer Şahbal ve Atilla Tür'e açtığımızda, aldığımız cevap bu şirketin santral bölümünde çalışan kimselerin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde bir garip cevap idi. Yapılacak fazla bir şey yoktu. Bu durumu kabul ile ilerde karşılaşacağımız müşkülleri, bundan evvel olduğu gibi, çözebilmek ümidiyle bu konudaki endişemizi belirtmekle yetindik.

Yaptığımız lisans anlaşması bize, yani TELETAŞ'a, Türkiye'de, münhasır bir imalat, satış ve kiralama hakkı veriyordu. Sözleşmeye ekli olarak ihracat yapılabilecek ülkeleri gösteren bir liste mevcuttu. Bu liste genellikle BTMC'in dış pazar olarak söz sahibi olmadığı ülkeler ve bizim ısrarımız sonucunda listeye eklenen Türkiye'ye komşu ülkelere meydana geliyordu. Bunun dışındaki ülkelere ihracat yapabilmek BTMC'nin müsaadesine bağlı idi.

Türkiye için geçerli olan bu münhasır haklar aynı şekilde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti için de geçerli bulunuyordu. Listeye KKTC'nin ismini koydururken aynı zamanda bir siyasi düşünce, bir resmi dokümanda KKTC'nin isminin bulundurulması da amaçlanmaktaydı. Bilahare bu bize bazı ticari kazançlar da sağladı.

Müzakerelerin sonlarına doğru, burada kastettiğim müzakereler artık kontrat imzalama müzakereleridir, zira daha önce firma seçimi yapılmış bulunuyordu, Emin Başer'in bir isteği oldu. Bu isteğe göre "PTT isterse direkt olarak firmadan bu teçhizatı satın alma hakkına sahip olacaktı". Bu Türkiye'de satış hakkının münhasıran TELETAŞ'a ait olması esasını büyük ölçüde zedeleyen bir husus olmakla beraber, rakibimiz NETAŞ ile aramızdaki dengeyi bozacak olan bir nokta idi. PTT'nin Türkiye'de bu

cihazların yegane müşterisi olması, durumu daha da ağırlaştırıyordu. Tabii firma bunu memnuniyetle karşıladı. PTT isteğini müdafaa ederek bunun mukaveleye yazılması hususunda çok çaba sarf etti, fakat bizim direncimiz karşısında hem PTT, hem de firma sonunda bu ısrarlarından vazgeçtiler.

İmzalanan lisans anlaşması, esas olarak sayısal santrallerin Türkiye’de imalatıyla ilgili ise de, gerçekte bir çerçeve anlaşması şeklinde düzenlenmişti. Bazı başka teçhizat isimleri de anlaşmaya dahil edilmiş idi. Bunlar arasında transmisyon cihazları da bulunuyordu. Bazılarının o tarihlerde geliştirilmesi tamamlanmamış cihazlar olması dolayısıyla sadece isimlerini zikretmekle yetinilmişti. TELETAS ilerde istediği takdirde, bu cihazları da, mevcut lisans anlaşması esaslarını korumak şartıyla, imal etmek ve Türkiye’de satın kiralamak ve o cihaz için tespit edilecek olan, ihracat yapılabilecek ülkeler listesine göre ihracat yapma hakkına sahip olabilecekti.

PTT de lisans ve ikmal sözleşmesine paralel olarak bir önalım anlaşmasını imzalamak üzere firma ile bir başka müzakere içerisindeydi. Bu müzakerelere TELETAS da katılıyordu. Bu anlaşmanın kapsamı yaklaşık yüz bin hatlık 5 - 6 santral içeriyordu. Bunlar Belçika’dan hazır olarak Türkiye’ye gelip kurulacaklardı.

Lisans anlaşması yine, radyo lisans anlaşmasında olduğu gibi, teknik yardım ve eğitim kalemlerini de ihtiva ediyordu. Bu hizmetler için Belçika Hükümeti’nden bir de yardım temin edilmişti. Yanlış hatırlamıyorsam, bunlar için tespit edilmiş olan ücretin yarısını, muayyen bir eğitim ve teknik yardım hacmine ulaşıncaya kadar Belçika Hükümeti karşılıyordu.

Varılan anlaşmada beş yıllık bir imalat programı da yer alıyor ve giderek artan yıllık makul hat sayıları öngörülüyordu. İleride de işaret edeceğim gibi, bu imalat programında PTT taleplerinin büyük ölçüde artması dolayısıyla önemli değişiklikler ve firma ile ek anlaşmalar yapmak gerekecektir.

Anlaşmaya varılan önemli hususlardan birisi de lisansör firmanın TELETAS’a ortak olması idi. Ortaklar nezdinde yaptığımız araştırmada yeni konular dolayısıyla gereken yatırımların ve işletme sermayesinin sağlanabilmesi için ortakların yapabilecekleri katkıdan sonra yabancı ortağa % 19’luk bir pay verilmesi gerektiği ortaya çıkıyordu. Gene ileride değineceğim şekilde, bu payın büyük ölçüde artırılması gereği hasıl oldu.

TELETAŞ'ta İlk Üretim

Bütün bunlar cereyan ederken TELETAŞ da faaliyetini sürdürüyor, bir yandan PTT-ARLA'nın tasfiyesi işleri devam ederken, diğer yandan da PTT'nin transmisyon teçhizatı ihtiyacı PTT-ARLA'dan devralınan cihaz türleri ile karşılanıyordu. Tespit edilen 1 milyar 250 milyon liralık sermayenin % 25'ini ortaklar yatırmışlar, şirket de bunu ve PTT'den aldığı avansı kullanarak işini sürdürebilmekte idi. Sermayenin geri kalan % 75'i tespit edilen taksitlerle, yapılan apellere uygun şekilde ödeniyordu.

Bu müddet zarfında PTT-ARLA zamanında Siemens'le yapılan lisans anlaşması çerçevesinde T1000 teleks makinelerinin imalatına da başlanmıştı. İlk teleks makinesinin Başbakan Turgut Özal'a hediye edilmesini kararlaştırdık. Servet Paşa vasıtasıyla tertiplenen bir törenle PTT teknisyenleri tarafından konuta tesis edilen 1 numaralı teleks makinesini hizmete verdik. Törende Paşa, Emin Başer, gazeteciler ve bazı siyasiler ve bürokratlar vardı. Kısa bir tanıtma konuşması yaptım. Turgut Bey bu tür cihazlara bilinen merakı ile makinenin başına geçti, benim yardımımı istedi. Benim de makine hakkında yeterli bir pratiğim yoktu. Durumu sezen Emin Başer, hemen PTT teleks teknisyenini yanıma getirmek suretiyle vaziyeti kurtardı.

PTT'den emekli olarak TELETAŞ Genel Müdürlüğüne getirilmemden sonra eski PTT-ARLA'lılar ve TELETAŞ'lılar benim onuruma bir akşam yemeği tertiplediler. Boğaza bakan güzel bir lokantada, 300'ü aşkın bir davetli toplanmıştı. Burada beni çok gururlandıran bazı konuşmalar yapıldı ve ben de söz aldım. Daha önceki konuşmacılara teşekkür ettikten sonra topluluğa şu suali sorduğumu hatırlıyorum: "Yer aynı, iş aynı, iş arkadaşları aynı, o halde bana bu emekliliği hatırlatmanın ne manası var?".



PTT'den emekli olmam münasebeti ile verilen yemekte konuşurken

PTT-ARLA sırasında yaptığımız lisans anlaşması kapsamında, bu müddet zarfında ilgili bütün atölyeler kurulmuş, parçalara ait deneme üretimleri yapılmış, prosesler ve ürünlerin tasdiki alınmıştı. Fakat komple bir R/L sistemi imal etmeye fırsat kalmadan PTT-ARLA TELETAS'a dönüştü. Dolayısıyla yapılan lisans anlaşması çerçevesinde ilk ve sonraki R/L sistemleri imalatı TELETAS'a kismet olmuştur.

İlk R/L sistemi 960 telefon kanalı kapasiteli olarak Eskişehir - Afyon arasına tesis edilmek üzere imal edildi. Daha önce istasyonlarda gereken *survey*'ler yapıldı, teçhizat mahalline sevk edildi. Bunlar arasında 3 metre çapa kadar varan büyüklükte parabol antenler, pilon malzemesi, diğer montaj malzemesi de bulunuyordu. Yer dalgası kullanan R/L sistemlerinin montaj ve işletmesi haberleşme sistemleri içinde en zor olanlarıdır. Antenlerin birbirini görme zorunluluğundan ötürü istasyonlar genellikle dağ ve tepelerin zirvelerindedir.

O tarihlerde Türkiye'de bu istasyonlara ulaşım çok zordu. İklim koşulları senenin büyük bir kısmında bu istasyon yollarının kapalı kalmasına

sebepler olur, ulaşım normal koşullarda dahi arazi vitesli arabalarda, özel şartlarda *snowtrack*, katır sırtında ya da yaya olarak sağlanabilirdi.

İşin montaj ekiplerimizden Turan Koçer'in başında bulunduğu gruba verdik. Turan Koçer, isim benzerliği dolayısıyla koçero takma ismi ile anılırdı. Çok çalışkan, azimli, inatçı bir kişiliği vardı. İnsanlarla ilişkileri bütün sevimliliğine rağmen, sert tabiatı yüzünden pek iyi değildi. Belki de bu sert ve sinirli karakteri yüzünden genç yaşta bir kalp krizi sonunda kendisini kaybettik.

Montaj tamamlanmıştı, istasyonlar arası ölçüler sırasında Bozdağ (Eskişehir'in radyo istasyonu) istasyonunda Afyon yönünden gelen işaretin olması gerekenden 50 - 60 dB daha zayıf olduğu saptandı. Bütün çabalara rağmen bunu düzeltmek mümkün olmuyordu. Sistemin bütün imkanları kullanılarak fark kompanse edilmeye çalışıldı, antenler yeniden yönlendirildi. Faydası yoktu, bir hoptaki bozukluk yüzünden sistemin genel performansı gayet kötü idi. Parabolleri ithal ediyorduk. Bozdağ'ın Afyon istikametinde bulunan parabolün değiştirilmesi talimatını verdiğim sırada, Koçero uyandı ve anteni pılona çekerken 5 - 6 metre yüksekte iken halatın kopup, antenin düştüğünü söyledi. Anteni yere indirip incelediğimizde yer yer çöküntü ve ezilmeler olduğunu gördük. Bir araba kaportacısına anteni düzelttirdik. Yeniden yerine monte ettiğimizde her şeyin olması gereken duruma geldiğini saptadık.

Böylece bize büyük heyecan geçiren bu ilk yerli R/L sistemini zamanında servise vermeyi başarabildik. Bundan sonraki sistemler daha hızlı bir şekilde imal edilip servise verildi. Analog bağlantılar devam ettiği sürece bu cihazlardan yüzlercesi imal edildi ve TELETAS'a gerçekten iyi bir ciro kaynağı teşkil etti.

Yabancı Ortak Az Derken Nasıl Çok Pay Aldı?

Bu şekilde 1983 yılını bitirmiş, 1984 yılı ilkbaharı da sona ermiş ve yazı girmiş bulunuyorduk. O tarihe kadar bütün kararlar alınmış, lisans anlaşması yapılacak olan firma ITT BTMC olarak seçilmiş ve lisans anlaşması, ikmal sözleşmesi ve PTT ile aynı firma arasında yapılacak olan ön alım anlaşması nihai hale ve imzaya hazır duruma getirilmişti.



1984 Temmuz (Galatasaray Postahanesi) BTMC ile Çerçeve Lisans, İkmal ve Ön Alım anlaşması imza töreni. Oturanlar (soldan sağa): Enver İbek, Fikret Yücel, Cevat Akalın, Emin Başer, Servet Bilgi, Van Dyck.

Her üç mukavelenin imza tarihi olarak 1 Temmuz 1984 günü seçilmişti. İmza merasimi tarihi Galatasaray Postanesi'nin o eski ve güzel salonunda hazırlanan büyük bir masa etrafında tertiplendi. Bu merasim için Belçika'dan telekomünikasyonla görevli Devlet Bakanı Madame D'ont da gelmişti. Aynı şekilde, bizim tarafımızdan da o tarihte Ulaştırma Bakanı olan Veysel Atasoy merasime katılıyordu.

PTT'yi temsilen Genel Müdür Servet Bilgi ile Genel Müdür Yardımcısı Emin Başer, BTMC'i temsilen Yönetim Kurulu Başkanı Mr. Van Dyck, TELETAS'ı temsilen de ben ve o tarihte Yönetim Kurulu üyelerinden birisi olarak Cevat Akman bulunuyorduk. İmza merasimini müteakip Sheraton Otelinde bir öğle yemeği de tertiplenmişti.

Şimdi aynı günün sabahına dönmek istiyorum. İmza merasiminden önce, o sabah erken saatte, ki biz o tarihlerde TELETAS'ta saat 7.30'da mesaiye başlıyorduk, ofisime geldiğimden çok kısa bir süre sonra Servet Paşa'nın benimle görüşmek istediğini haber verdiler. Hemen odama girdi ve heyecanlı bir şekilde bir gün önce Başbakanlık'tan bir mesaj aldığını, bugün imzalanacak olan lisans anlaşması, ikmal sözleşmesi ve önalım anlaşmalarının tasdik edilebilmesi için yabancı ortağa en az % 39 pay vermemiz istendiğini ifade etti. Aksi halde, bundan sonraki gelişmeler için kapıların kapatılması söz konusu idi.

Zaman çok dar idi, bütün çalışmalar yapılmış, her şey hazırlanmıştı. Bu anda bir karar almak fevkalade zordu. Hatta karar almak istenmiyor,

talimat veriliyordu. Bunun bugün halledilmesi, yabancı ortağa da kabul ettirilmesi isteniyordu. Bizim de bütün hesaplarımız alt üst olmakta idi. Bununla birlikte aklımın gerisinde beni rahatsız eden bir düşünce de vardı. Yeni yatırımlar için daha önce her ne kadar yabancı ortağa % 19'luk bir pay vermenin yeterli olacağını hesaplamış isek de, yerli ortakların bu konudaki isteksizlikleri ve belki de gerçekten o tarihteki mali durumlarının buna yetmezliği beni düşündürüyordu.

Esasen yapılacak birşey yoktu, bir skandala sebep olacak olan istifa etmem düşünülebilirdi. Bir başka davranış buna itiraz etmektir. Bu işi, TELETAS yöneticilerini devre dışı bırakarak PTT, doğrudan doğruya firmayla temas etmek suretiyle halledebilirdi. Paşa konuya sıcak bakıyordu. TELETAS Yönetim Kurulu'ndaki etkisi tartışılmazdı. Ayrıca, bu istek yerine getirilmediği sürece anlaşmanın, özellikle lisans anlaşmasının, Devlet Planlama Teşkilatı'ndan geçirilememesi ve Yabancı Sermaye Dairesi'nden gerekli müsadelerin alınamaması ihtimali mevcuttu. Bu durumda isteği kabullenmekten başka bir çözüm görülüyordu. İsteği Mr. Van Dyk'a ulaştırdım.

Bu olayda beni daima düşündüren, daha sonraki gelişmelerde de aklıma sık sık gelen yabancı ortağın bu konuda katkısının olup olmadığıdır. Bu hususta hala bir bilgi sahibi değilim. Pazarlık ve müzakere aşamasında firma temsilcileri ve yetkilileri ortaklık fikrine daima isteksiz ve uzak kalmışlardı. Fakat daha sonraki gelişmelerle bu tutum arasında bazı çelişkiler sergilenmişti. İyimser olunursa, zaman içinde şartlardaki değişikliklerin ve farklı kişilerin farklı politikalar izleyebileceği bir izah tarzı olabilir.

Demin bahsetmiş olduğum imza merasimini takiben verilen kalabalık öğle yemeğinde yaptığı konuşmaya Mr. Van Dyk, isteğimiz üzere, BTMC'in TELETAS'a en az % 39 hisse ile ortak olması arzusunda bulunduğunu ifadesini yerleştirdi.

Hazırlanan takvime göre, BTMC'in TELETAS'a ortaklığı, 1984 yılı sonunda, ya da 1985 yılı başında tahakkuk edecekti. Bu arada yeni sermaye kompozisyonunun nasıl olacağı hususunda bir çalışma yapmak gerekiyordu. Hazırlanan senaryoya göre yabancı ortağın TELETAS'a girmesi, mevcut ortakların hisselerinden bir bölümünün BTMC'ye satılması suretiyle sağlanacaktı. Yabancı ortağa tahsis edilen bu %39 hissenin hangi ortağın ne kadarlık sermaye payını satarak sağlanacağı ortaklarla yapılan müzakereler sonucunda güç de olsa tespit edilebildi.

Bu durumda PTT, % 49'dan % 40'a, Biriktirme Yardım Sandığı % 26'dan % 8'e, STFA % 13'den %7'ye, Vakıflar Bankası % 10'dan % 5'e, Ray Sigorta % 2 den % 1' e iniyordu.

Yeni konu, bu hisselerin devrinde kullanılacak fiyatın tespiti idi. Ortaklar, bu işte, yani hisse fiyatını saptayıp yeni ortakla pazarlık yapmak hususunda beni görevlendirdiler. Mali İşler Direktörlüğümüzün (Ahmet Coşar) katkısıyla bir çalışma başlattık ve hisse senedi fiyatının ne olması gerektiğini tespit etmeye çalıştık. Tabiatıyla ortada ödenmiş sermaye ve diğer aktifler mevcuttu. Bunlar zaten bilinen şeylerdi. Asıl zor olan şirketin kağıt üzerindeki değeri üzerine konulacak peştemaliyenin (*good will*) tespiti idi. Bunu tahmin ederken bazı argümanları gözönünde bulundurmak gerekiyordu.

Burada etken olan faktörler içinde, yetişmiş bir kadro ve satış yapmaya uygun konulardan oluşan zengin bir üretim repertuarı bulunuyordu. Bazı lisanslara sahip olunması ve PTT Genel Müdürlüğü gibi bir büyük müşteri ile imzalanmış tedarik sözleşmelerinin mevcudiyeti diğer faktörlerdi. Neticede bazı kabullerle bir rakam ortaya çıktı: Hisselerin nominal değerın 3.5 katına satılması gerektiğini hesap ettik. Ancak muhatabımızın tecrübeli, iyi pazarlık yapan bir müşteri olduğunu gözönünde tutarak pazarlığa 4'den başlamaya karar verdik.

Çetin müzakereler, iki tarafın birbirine sunduğu hesap yöntemleri üzerinde devam etti. BTMC, 2'den fazla vermek düşüncesinde değildi. Sonradan 2'den 2.5'e çıktı. Nihayet 3 katını vermeye razı olduklarında müzakerelerin başlamasından itibaren iki haftalık bir zaman geçmiş bulunuyordu.

Bu sırada, PTT Genel Müdürlüğü'nden hükümetin bu işin fazla uzatıldığı hususunda şikayet ettiği, bir an evvel neticeye varılması gerektiği haberleri gelmeye başladı. Aynı şikayetin BTMC'ye de yapıldığı hususunda bir bilgim yok. Neticede Ankara'da bütün eski ve yeni ortak temsilcileri ve benim katılımımla bir toplantı yapıldı. Burada pazarlığın son aşaması yapılacaktı. Ben orada, diğer ortakların da bastırması ve ısrarı ile baştan tespit ettiğimiz 1'e 3.5 rakamına ulaşmayı ümit ediyordum. Fakat ortakların hiç birisi pazarlığa girişmediler. Tahminime göre daha önce bu konuda şartlandırılmışlar ve talimat almışlardı.

Bu toplantıda kendimi herkese karşı yalnız kalmış hissettiğimi hatırlarım.

Sonunda dayanamayıp bu görevi mevcut ortaklar adına yaptığımı, hisse satışından ne TELETAŞ'ın ne de benim kişisel bir çıkarımızın bulunmadığını, isterlerse hisselerini bedava ya da nominal değerden verebileceklerini ifade ettim. Protokol yabancı ortağın son kabul ettiği rakam olan 1'e 3 ile bağlanmış oldu. Buna rağmen eski ortaklar son bir yıl içerisinde tamamlamış oldukları 1 milyar 250 milyon liralık sermayenin içindeki paylarından önemli karlar sağlamış oldular.

Ben bu protokolün imzalanmasına hep cepheadeki çatlak gözüyle bakmışımdır. Radyo lisans anlaşması ve onu takip eden dijital santral lisans, ikmal ve ön alım anlaşmaları müzakereleri sırasında BTMC ile bazen yumuşak, bazen de bayağı sert ifadelerin kullanıldığı münakaşalarımız, müzakerelerimiz olmuştur. Burada memnuniyetle belirteyim ki, BTMC içerisinde bazı kişiler benim, mensup olduğum tarafın menfaatlerini korumada göstermiş olduğum direnci, vazifesini yapana gösterilen saygı ile karşılamışlar ve bunu zaman zaman ifade etmişlerdir. Ama bazı kimseler bu davranışımı daima kendilerine karşı olduğum şekilde yorumlamışlardır. Diğer yandan, yerli ortakların tutumu, kendilerine olan güvenimi zedelemiştir.

Yapılan anlaşmaya göre şirket sermayesi yeni konuların gerektirdiği yatırımları yapabilmek üzere yükseltiyor ve PTT ile BTMC buna aynı olarak katılıyorlardı. Daha evvel bahsettiğim gibi, PTT'den kiralanmış olan taşınır ve taşınmaz mallar, teçhizat mevcut bulunuyordu. Bunları bu suretle tasfiye ederek şirketin aktifine geçirmek imkanı hasıl oluyordu. BTMC ise sermaye tezyidine iştirak payı olarak, özellikle Sistem 12 imalatında kullanılmak üzere gerekli olan ve büyük bir kısmı *to type* (kendine özgü) olan, ITT Avrupa grubunun içinde, imalatta kullanılan ve buna mensup şirketlerin geliştirdikleri piyasada bulunması mümkün olmayan türden teçhizatı temin ediyordu. Toplamı da 6 milyon ABD dolarının biraz üzerinde idi.

Bu konu çok uzun bir süre sonuçlanamamış, aramızda, özellikle benimle BTMC arasında, bir ihtilaf konusu olarak kalmıştır. Öyle ki, TELETAS Genel Müdürlüğü'nden ayrıldığım tarihte dahi arkaya bırakmış olduğum problemler arasında bulunuyordu. Zannediyorum benden sonra BTMC lehine çözümlendi.

