UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 1 08.04.2015 10:51

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 2 08.04.2015 10:54



UNILEVER TÜRKİYE TARİHİ

Gazanfer İbar

İstanbul, 2014

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 1 08.04.2015 10:51

Yazan
Gazanfer İbar

Tasarım ve Yayına Hazırlama
Ünite İletişim

Baskı ve Cilt
Orbit Reklam

- Her hakkı saklıdır. Yazarın ismi belirtilmeksizin içerik, hiçbir mecrada kullanılamaz ve değiştirilemez.

Bu kitabın hiçbir kısmı yazarın izni olmadan elektronik, mekanik, kayıt ya da bilgi saklama erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

- Kitapta yer alan tüm yorum ve içerikler yazarın kendi görüşleridir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 2 08.04.2015 10:51

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 3 08.04.2015 10:51

İçindekiler

Sunum 10
Önsöz 12
1920 Yılından Bir Kesit 18
1850 // 1930 24
Unilever Kurulmadan Önceki Yıllar 26
Sanayi Devrimi 26
Lever Brothers 28
Margarin-Sabun Rekabeti 34
Sabun Tozları 34
Lever'in Büyümesi 35
Margarinde Kıyasıya Rekabet 36
Van der Berghs ve Jurgens Şirketlerinin Birleşmesi 37
Lever'in The Niger Company'yi Satın Alması 38
Lord Leverhulme'un Ölümü 40
Unilever'e Doğru 41
1930 Öncesi Türkiye 46
Osmanlı'nın Sanayileşme Çabaları 46
Meşrutiyetin İlanı 47
İstanbul İşgal Altında 49
Cumhuriyet'in İlk Yılları 53
Unilever'i Meydana Getiren Şirketlerin Türkiye'deki Faaliyetleri 1850-1930 58
Van der Berghs'in Türkiye'ye Margarin Satışları 58
Lever Brothers'ın Türkiye ile Ticareti 59
Macnamara Şirketi 61
GLAVANI, COUTEAUX, REBOUL ve MANZİNİ AİLELERİ 66
G. A. Baker Tarihi 76
George Baker 76
İstanbul'da İngiliz Konsolosluğu Bahçeleri 76
Baker'ın Başlangıcı 78
Halı Ticareti 79
Unilever'in G. A. Baker'a Sahip Olması 85
1930 // 1940 96
Unilever'in İlk Yılları 98
Büyük Buhran 98
ABD'de Rekabet 100
Buhran Yıllarında Türkiye 1930-1940 104
Devletçiliğe Geçiş 104
Unilever Türkiye 1930-1940 108
Kapalı Ekonomi Koşullarında İlk Yerli Üretim 108
LUX 113
Unilever'de İlk Türkiye Raporu 116
1940 // 1950 120
Savaş Yılları ve Sonrası Unilever 122
Savaş Yılları 122
Türkiye Ekonomisi 1940-1950 130
Karne Günleri 130
Çok Partili Parlamenter Sisteme Geçiş 133
Unilever Türkiye 1940-1950 134
İkinci Ziyaret 134
Unilever-İş'in Kuruluşu 136
TÜRKİYE İŞ BANKASI 140

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 4 08.04.2015 10:51

1950 // 1960 146

Dünyada Unilever 1950-1960 148

Tüketim Patlaması 148

Türkiye Ekonomisi 1950-1960 152

Demokrat Parti Yılları 152

Unilever Türkiye 1950-1960 156

Lever Brothers Türkiye Şirketi 146

Bakırköy Margarin Fabrikası'nın Kuruluşu 161

Bakırköy Fabrikası'nın Açılışı 164

Vita ve Sana 168

UNİTSPOR 171

Kurumsal Kimlik Çalışmaları 174

Lojistik Problemler 176

Unilever'in Engellenmesi 182

SANA YEMEK KİTAPLARI 184

1960 // 1970 186

Unilever'in Dünyadaki Gelişmeleri 1960-1970 188

Unilever Filosu 188

Türkiye Ekonomisi 1960-1970 194

27 Mayıs 1960 İhtilali 194

Demokrasiye Dönüş 195

Unilever Türkiye 1960-1970 198

Sana'nın Yükselişi 198

Pazar Araştırmaları 204

Personel Politikaları 205

Alanya Yasemin Esansı Fabrikası 211

Sabun ve Deterjanda Büyüme Sancıları ve Engeller 212

Lux ve Vim Üretimleri 215

Desaş Kuruluyor 221

OMO 227

Margarinde Büyük Başarı 228

1970 // 1980 230

Dünyada Unilever 1970-1980 232

National Starch ve Lipton Satın Almaları 232

LİPTON 233

Dünyanın 12. En Büyük Şirketi 238

Türkiye'nin Çalkantılı Yılları 1970-1980 242

12 Mart Darbesi 242

Ecevit'in Seçim Zaferi 244

Unilever Türkiye Zor Yıllar 1970-1980 248

Dosan Ortaklığı 248

OMO'nun Önlenemeyen Yükselişi ve Kozmetiğe Giriş 251

ELİDOR (SUNSILK) 253

Temsa'nın Kuruluşu 255

Sana Satışları Patlıyor 262

Sana Kuyrukları 263

Unilever Türkiye Zarar Ediyor 266

Hans Eggerstedt Dönemi 269

Dosan'da Sıkıntılı Gidişat 272

Doğrudan Yabancı Yatırım, Türkiye ve Unilever Türkiye 273

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 5 08.04.2015 10:51

1980 // 1990 278

Global Unilever 1980-1990 280

Küreselleşen Dünya 280

Yeni Strateji Arayışları 281

Satın Almalarla Büyüme Stratejisi 284

Türkiye Ekonomisi 1980-1990 288

12 Eylül Askeri Darbesi 288

Sürdürülebilirlik (Sustainability) 290

Unilever Türkiye Parlak Bir Başarı Hikayesi 1980-1990 292

Unilever'in Türkiye'de Önünün Açılması 292

Çorlu Fabrikası 295

Adana Fabrikası 297

Dosan'ın Yönetiminin Unilever'e Geçmesi 298

Güneş Tohumculuk 299

Unilever'in Çay Piyasasına Girmesi 300

Sana'nın Dünya Rekoru 302

Bakırköy Fabrikası'nın Kapanışı 303

Lever-İş ve Elida Kozmetik'in Kurulması 305

CİF/JİF 308

Marmara Kozmetik 312

AXE 313

1990 // 2000 316

Dünyada Unilever 1990-2000 318

Global Marka Sancıları 318

UAC (United Africa Company) ve Kimyasalların Satılması 319

Türkiye Ekonomisi 1990-2000 324

94 Krizine Doğru 324

Koalisyon Hükümetleri 326

Unilever Türkiye 1990-2000 328

Unilever Türkiye'de İlk Grev 328

Algida Buz Krem Fabrikası 329

Türkiye İş Bankası Ortaklıktan Ayrılıyor 330

Lever-İş, Başarıdan Başarıya Koşuyor 330

DOVE 331

Gıdada Yeni Hamleler 332

BECEL 333

SERTAB ERENER'İN RAMA CINGILI 336

CARTE D'OR 339

Deterjan ve Kozmetik'in Büyümesi 340

1994 Ekonomik Krizi 343

VIENNETTA 344

Unisel'in Kuruluşu 347

GEÇMİŞTEN GELECEĞE OMO 351

GÜLBEN ERGEN KONSERLERİ 353

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 6 08.04.2015 10:51

2000 Sonrası 354

Dünyada Unilever 2000'li Yıllar 356

Path to Growth (Büyüme Rotası) 356

Paul Polman Dönemi 358

Türkiye Ekonomisi 2000'li Yıllar 362

Döviz Çıpasının Kopuşu 362

Kemal Derviş'in Ekonomiye El Atması 363

AK Parti İktidarı Dönemi 364

Unilever Türkiye 2000'li Yıllar 366

Best Foods'un Unilever'e Katılışı 366

ÇAPAMARKA 368

Unilever Food Solutions 369

Ortakların Hisse Satışı 369

Konsolidasyon ve Büyüme 370

UNILEVER SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM PLANI 372

Konya Fabrikası 373

Sonsöz 374

Ek 380

G. A. Baker'ın Türkiye'de Temsil Ettiği Şirketler 380

Kaynakça 390

İndeks 392

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 7 08.04.2015 10:51

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 8 08.04.2015 10:51

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 9 08.04.2015 10:51

Sunum

Unilever'in Türkiye'deki faaliyetleri yaklaşık yüz yıldır sürüyor. Bu faaliyetlerin artık kayda geçirilmesinin zamanının geldiği ve geçmekte olduğu duygusuyla bu kitabın hazırlanmasına karar ve destek verdik.

Bu kitabı, aynı zamanda şirketimize hizmeti geçmiş tüm çalışanlarımızı bir kez daha anmak, onlara olan minnettarlığımızı göstermek açısından da önemli buluyorum. Tabii ki böyle bir çalışmada şirkete emeği geçen her çalışanımızdan tek tek bahsetmek, hiçbir zaman mümkün değildir. Ancak okuyunca anlaşılacağı üzere, kitapta geniş bir yelpaze içinde çeşitli mevkilerde hizmet sunmuş çalışanlarımız mümkün olduğunca kapsanmaya çalışılmıştır.

Sevgili Gazanfer İbar'ın kaleme aldığı bu kitap, Unilever ve Unilever Türkiye tarihinin bir özetini yapmanın, şirketimizin kurulup gelişmesini sağlayan insanları, bunun ardındaki kararları, gelişen olayları kayda geçirmenin yanında; okuyanlara değişken, bilinmez ve karmaşık şartlara rağmen, başarı sağlayabilen, son derece dayanıklı bir şirketin yaşam öyküsünü anlatmaktadır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 10 08.04.2015 10:51

Unilever Türkiye'nin bugünlere gelmek için gösterdiği çabalar, üstesinden geldiği imkânsızlıklar, başarılar hatta başarısızlıklar, kitapta kapsamlı bir şekilde anlatıldı. Unilever'in 'sponsor' olduğu bu kitap, yazarın görüş ve yorumlarını yansıtmaktadır.

Bu satırları yılın sonlanmakta olduğu günlerde yazıyorum. Daha önce de birçok defa olduğu gibi, 2014 yılı, Türkiye için zorluklarla geçen bir dönem oldu. İçinde bulunduğu coğrafya bir faciadan diğerine savrulurken, ülkemiz, iki gergin seçim süreci yaşadı, maden kazalarında vatandaşlarını kaybetti, iki milyona ulaşan Suriyeli göçmeni çok yüksek maliyetlerle misafir etmeye başladı ve bir miktar da dünya piyasalarındaki gelişmeler sonucunda ekonomik büyümesinde ciddi bir yavaşlamaya tanık oldu.

Unilever Türkiye olarak, bütün bu zorlu dış etkenlere rağmen, yine başarılı bir yılı kapatmanın huzuru içindeyiz. 100 yılı aşkın Unilever Türkiye hikâyesinin bu safhası da çalışanlarımızın üstün gayretleriyle mutlu bir şekilde son buluyor.

Ekonomik ve politik zorluklara rağmen, potansiyeli görmek, yılmamak, gelişmek ve büyümek, belki de 100 yılı aşkın Unilever tarihinin dünyadaki ve Türkiye'deki en güzel özeti.

Şahsen, bu deneyimi paylaşmanın ve anlaşılmasına katkıda bulunmanın son derece önemli olduğunu düşünüyorum. Gözüken şu ki, önümüzdeki yıllar da geride kalanlardan daha kolay olmayacak. Sadece, her türlü zorluğa rağmen potansiyeli gören ve yeni şartlara adapte olabilen, dayanıklı şirketlerin ayakta kalabileceği bir dönem yaşanacak.

İşte bu nedenle, bu tanıma uyan bir şirket olan Unilever'in, dünyadaki ve Türkiye'deki başarı hikâyesini aktaran Unilever Türkiye Tarihi adlı kitabın geleceğe giden yolda hem Unilever Türkiye Ailesi hem de tüm iş dünyası için çok önemli bir rehber olacağına inanıyorum.

Mehmet Altınok
1 Aralık 2014, İstanbul

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 11 08.04.2015 10:51

Önsöz

"Şirketler tarihlerine ne kadar meraklı?", "Türkiye'de kaç şirketin tarihiyle ilgili bir arşivi var?" gibi sorulara olumlu cevap vermek maalesef imkânsızdır. Bu kitabı yazarken bazı sektörlerin tarihini yazmak için hazırlanmış birkaç kitaba göz attım. Bilgilerin son derece yetersiz olduğu acı gerçeği çok net bir şekilde ortadaydı. Son yıllarda bazı şirket ve kurumlarla ilgili büyük boyda, süslü püslü adına sahaf camiasında 'prestij' denen, ikinci el kitapçılarda hurda kâğıt fiyatı değerinde dahi satılamayan, pek çok 'hoş ve boş' kitap yayınlandı. Unilever Türkiye Başkanı Mehmet Altınok; "Unilever Türkiye tarihiyle ilgili bir kitap hazırlar mısın?" diye sorduğunda beynimde bu hoş ve boş kitapların onlarcası canlandı. Hemen "Hayır, hazırlayamam" diye haykırıp kaçma duygusuyla sarsıldım. Sonra Mehmet Altınok'a, bazı bilinen örneklerle, nasıl bir kitap hazırlayabileceğimden çok, nasıl bir kitap hazırlayamayacağımı anlattım. Ne istemediğimi biliyordum, ancak ne istediğim konusunda fazla bir fikrim yoktu. Üstelik ciddi bir zaman kısıtlaması da söz konusuydu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 12 08.04.2015 10:51

Unilever'de otuz yıl çalışmış olmam büyük bir avantajdı. Ayrıca yıllarca sahaflarda bulabildiğim Unilever Türkiye ile ilgili belge ve dokümanları sürekli toplayıp bir arşiv meydana getirmiştim. Son olarak da dostum Mert Sandalcı'nın geçen yıl hazırladığı Sana'nın 60. Yıl kitabı dolayısıyla gıdacılarla yaptığı pek çok röportaj mevcuttu. Bunlara deterjan ve kozmetik röportajları eklemek yeterli olacaktı. Ebru Şenel Erim her türlü destek sözü vermişti. Ama belki de en önemlisi böyle bir kitabın hazırlanması gerektiğine en az Mehmet Altınok kadar inandığım için süratle çalışmalara başladım.

Bu uğraşın adeta bir define avcılığına dönüştüğünü ve Unilever Türkiye tarihiyle ilgili pek çok ilginç detaya ulaştığımı, bu açıdan yazım sürecinin oldukça keyifli geçtiğini rahatlıkla söyleyebilirim. Neredeyse Resneli Niyazi'nin geyiği muhabbetine dönen ve devamlı " Yeşilköy'de uçakları bozulan iki Unilever'li yönetici" ile başlayan ve Unilever Türkiye tarihini 1950'li yıllar ve Sana, Vita olarak başlatan anlatımlar umarım bu kitaptan sonra son bulacaktır. Dünyada Unilever, Lever Brothers ve Margarine Unie şirketlerinin birleşmesiyle 1929 yılında kurulduğu gün dahi Türkiye'de sahip olduğu G. A. Baker adlı önemli bir şirket ve operasyonları vardı. Kendini meydana getiren Lever Brothers ve Margarine Unie'nin Türkiye faaliyetleri ise yaklaşık yüz yıl öncesine kadar gitmekteydi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 13 08.04.2015 10:51

Unilever'in Türkiye'deki tarihini, Unilever tarihinden bağımsız olarak yazmak mümkün değildi. Zira Unilever Türkiye'nin attığı pek çok olumlu veya olumsuz adım, Unilever'in merkezi olarak aldığı kararların neticesiydi. Bu açıdan ana hatlarıyla Dünya Unilever'indeki gelişmeler kitap boyunca anlatıldı. Bilhassa Unilever'in merkeziyetçiliğinin giderek arttığı son 10-15 yılda alınan kararlarda merkezin ağırlığı ve sorumluluğu daha fazladır.

Benzer bir şekilde Unilever Türkiye'nin tarihini Türkiye'nin ekonomik gelişmesinden ayırarak yazmak da pek olanaklı değildi. Kitapta Unilever Türkiye'nin gelişmesine paralel olarak Türkiye'nin ekonomik gelişmeleri ana hatlarıyla verildi. Zira Unilever'in içinde bulunduğu ülkenin ekonomik gidişatından olumlu veya olumsuz etkilenmemesi mümkün olmadığı gibi, gidişatın bir paralellik gösterip göstermediği incelenen konulardan biri oldu.

Kitabın ana amacı, Unilever'in Türkiye tarihini gelecek nesiller için kayıt altına almaktı. Kitabı yazarken bilgilere ulaşmak konusunda yaşadığım zorluklar göz önüne alındığında böyle bir tarihi ileriki yıllarda yazmanın çok daha zor olacağını net bir şekilde gördüm. O açıdan böyle bir projeyi çok geç olmadan başlatan Mehmet Altınok'un kararındaki isabetlilik aşikardır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 14 08.04.2015 10:51

Kitabın yazılmasında her ne kadar Unilever Türkiye sponsor olmuş olsa dahi kitaptaki tüm görüşler ve yorumlar bana aittir. Unilever, kitap metnine bir müdahalede bulunmamıştır. Dolayısıyla kitaptaki hata ve sevaplar da sadece kitabın yazarı olarak bana aittir. Sadece Unilever Türkiye Başkanı Mehmet Altınok benim ricamı kırmayarak kitaba bir önsöz yazmayı kabul etti.

Kitabın kapağında kullanılan lale motifi G. A. Baker şirketinin logosunun bir uygulamasıdır. Bence bu şirket, Unilever Türkiye tarihinin çok önemli bir parçası olması ve Unilever Türkiye'nin bugünlere gelmesinde oynadığı önemli roller nedeniyle böyle bir tarih kitabının kapağında yer almayı fazlasıyla hak etmiştir.

Kitapta röportajlardan yapılan alıntılar neredeyse olduğu gibi kullanıldı. Yani gramer veya telaffuz hatalarına dahi dokunulmadı. Kitabın hazırlanmasında her türlü desteği veren Guido Manzini, Özalp Erkey, Sacit Keyman ve Oktay Özinci'ye katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Daha ilk günden itibaren tüm arşivini kullanımıma açmakla kalmayıp, internet araştırmalarıyla da kitaba gönülden destek olan dostum Emre Güven'e müteşekkirim. Yine projeye başından itibaren destek olan ve arşivlerini kullanımıma açan Denizler Kitabevi ve Pera Mezat'a da teşekkürler.

Bu projeyi Unilever'den Ebru Şenel Erim ve Ünite İletişim'den Işıl Arıdağ yönettiler. Unilever'den Ezgi Tokman, Ünite'den Melis Taşan, Emra Metin, Bike İmre, Özlem Polat, Nurhan Özer ve Özlem Süngü Tilki katkıda bulunan ekipleriydi.

İlk günden itibaren projenin koordinasyonunda Yasemin Akdeniz mükemmel bir iş çıkardı.

Son olarak da yaz boyunca kitabın yazım sürecinde her türlü desteği veren ve cesaretlendiren eşim Ayla İbar'a teşekkür ederim.

Gazanfer İbar
İstanbul, 2014

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 15 08.04.2015 10:51



— *Istiklal Caddesi (Cadde-i Kebir, Grand Rue De Pera)*



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 17 08.04.2015 10:51

Giriş

1920 Yılından Bir Kesit

Güneşli bir gündü, tarihler 24 Ağustos 1920'yi gösteriyordu. Galata'da Arslan Han'ın önünden Beyaz Rusların icat ettiği hamamböceği yarışlarında paralarını çarçur etmiş İngiliz askerleri ile Pera ve Galata batakhanelerinde zilzurna sarhoş kadın kovalamaktan dönen Fransız denizcileri geçiyordu. Arslan Han'ın üçüncü katında Gustave Couteaux, Osmanlı Devlet Arması ve kırmızı kurdelelerle süslü yumurtalı kâğıda yapılmış büyük bir belgeyi masasına sermiş, 24 yaşındaki oğlu genç Gabriel'e gösteriyordu.

Savaştan yenik çıkan Osmanlı İmparatorluğu dağılmış, topraklarının büyük bir bölümü işgal edilmişti. İstanbul iki yıldır İngiliz, Fransız ve İtalyan ordularından oluşan müttefik kuvvetlerinin işgali altındaydı. Rusya'da Ekim Devrimi olalı ise üç yıl olmuştu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 18 08.04.2015 10:51

İngiltere, Çarlık Rusya'sının kendilerine olan 571 milyon poundluk borcunu Bolşeviklerin üstlenmesi karşılığında, Beyaz Ordu'dan desteğini çekti. Bu da Kırım Yarımadası'nda savaşan Beyaz Ordu'nun burayı tahliye etme kararı almasına neden oldu. Bu kararın yarattığı panikle on binlerce Rus İstanbul'a kaçmaya başladı. Balkan Savaşı'ndan kaçan binlerce Müslüman muhacirle, her türlü ırktan binlerce işgal ordusu askerleri ve bir de Rusya'dan gelen iki yüz bine yakın Beyaz Rus, İstanbul'un savaş zorlukları yaşayan 1.200.000 nüfusuna eklendi. Şehirde gıda ve barınma sorunları kötüleşti, fiyatlar çılgınca yükseldi, bulaşıcı hastalık riskleri had safhaya ulaştı. Temizlik ve hijyen ürünleri için oldukça elverişli bir pazar vardı.

Grand Rue de Pera 370 numaradaki Baker mağazası dört katlıydı. O günlerin gerçek anlamda ve en büyük bonmarşesiydi. Erkek ve kadın elbiseleri, ayakkabıları, parfüm, iç çamaşır, oyuncak, bisiklet, yatak odası takımları, bavul ve diğer deri eşyalar ve mobilyaya kadar her şey satılıyordu.

1854 yılından itibaren İstanbul'da faaliyette bulunan G. A. Baker Şirketi ise 1920 yılında İstanbul'da bulunan beş mağazası dışında, Trabzon, Samsun, Çanakkale, Sofya, Bükreş gibi şehirlere yeni şubeler açmaya başlamıştı. Ancak en önemli yatırımı, Harbiye'de Ermeni Kilisesi'nden satın aldığı bir alana 'Grand Garaj' adıyla bir otomobil satış mağazası açması oldu. Böyle bir mağaza İstanbul için bir ilkti. Studebaker başta olmak üzere Essex, Ford, Chevrolet ve Erskine marka motorlu araçlar satılıyordu. O güne kadar eşine rastlanmadık bir şekilde 35 metre ön cepheli dükkânda otomobil yedek parçaları da satılıyor ve tamirat yapılıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 19 08.04.2015 10:51

Birinci Dünya Savaşı'nın bitmesinin verdiği iyimserlik, canlanan dünya ekonomisinin verdiği cesaretle William Lever, dünyanın en büyük satın almalarından birini yaparak Ocak 1920'de Afrika'da hammadde ticareti yapan The Niger Company'yi (Nijerya Şirketi) sekiz milyon pounda almıştı. Bu büyük meblağı altı ay içinde peşin olarak ödemesi gerekiyordu.

Ancak aynı günlerde ekonomi, beklenmedik bir şekilde kötüleşmeye başladı. Özellikle yaz aylarından itibaren hızla yavaşladı, durgunluk had safhaya ulaştı. Lever'in Avrupa'da satılmayan sabun stokları iyice büyüdü. Margarin pazarında da büyük bir daralma başladı. Bu pazarda birbirleriyle kıyasıya rekabet eden Lever, Jurgens, Van der Bergh ve diğerleri, fiyatları düşürmekten başka çare göremedi. Bazıları artan işsizlik ve grevlerin genel olarak fakirliğe ve durgunluğa neden olduğunu iddia ediyordu. Anton Jurgens aynı fikirde değildi. "Daha ucuz olan margarin satışları düşerken tereyağı satışları nasıl oluyor da artmaya devam ediyor?" diye soruyordu. Bu durgunluk, hammadde fiyatlarında çok ciddi düşüşlere yol açtı.

Örneğin; Şubat 1920'de tonu 115 £ olan palm kernel yağı temmuz ayında 55 £'a düştü. Albert Van den Bergh, sadece İngiltere'deki fabrikalarında bulunan yağ stoklarından dahi haftada 30.000 £ zarar ettiğini tahmin ediyordu.

Lever için durum daha da vahimdi. Hammadde stoklarından doğan zararı 18 milyon poundu bulmuştu. Üstelik henüz yönetimi Lever'a geçmemiş The Niger Company fiyat düşüşünü engelleyebilmek için yüksek stoklarını daha da artırarak hammadde satın almaya devam ediyordu. Lever'in Niger Şirketi'nin satın alma bedeli olan 8 milyon poundu ödemesi gerekiyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 20 08.04.2015 10:51

Ayrıca Niger şirketinin yeni hammadde satın almalarından dolayı bankalara hemen ödemesi gereken borç 2 milyon poundu bulmuştu. Para piyasalarında güven kalmamış, kredi muslukları sonuna kadar sıkılmıştı. Bankalar kredi vermeyi kesinlikle reddediyor ve William Hesketh Lever'a Niger şirketini derhal elinden çıkarmasını öneriyordu.

İstanbul'a gelen Beyaz Rusların büyük ekseriyeti Çarlık Rusyası'nın en yüksek, görgülü, bilgili tabakasına mensup idiler. İstanbul'da iş konusu olarak ilk düşündükleri şey, eğlence yerleri açmak oldu. Rus kadınlarının restoran ve barlarda çalışmaları, Cite de Pera önünde çiçek satmaları (O sebepten Çiçek Pasajı adını alacaktı), Fülürye kuşunun sesini dinlemeye gidilen mesire yerinde mayolarla denize girmeleri (Fülürye diyemediklerinden buraya Florya diyorlardı) sosyal bir fırtınaya yol açıyordu. Halk Rus kadınlarına 'Haraşo'lar diyordu. Haraşoların güzellikleri dillere destan olmuştu. Bunun farkına varan bazı şirketler, bu figürü reklamcılık sektöründe kullandı. Ekrem Necip, "Rus prensesi neden çok güzeldir? Çünkü yalnız Dermul tuvalet sabunu kullanır" reklamıyla satışlarında ciddi bir artış sağladı. Ekrem Necip Ecza deposu Sirkeci Yeni Postane karşısındaydı.
Grand Rue de Galata'da 178 numaralı 'Epicerie Leonidion' adlı dükkânda Elie Souliotou ithal ettiği 'le plus vente du monde' yani dünyanın en çok satan çayının; Lipton'un 'prix tres moderes' ehven fiyatlarla satışını yapıyordu. Öte yandan Kınacıyan Han 9 numarada Knorr's (sonraları Knorr olacak) ürünleri; bulyon, hazır çorba küpleri vb. satılmaktaydı.

Cadde-i Kebir'de (İstiklal Caddesi) bir apartmanın dördüncü katında bir avuç subay, Türkiye'yi kurtarmak için planlar yapıyordu. İkinci kat - üçüncü kat bir genelevdi - bir Kafkas halkının kurtuluş komitesinin merkeziydi. Birinci katta federalist bir Osmanlı partisi vardı. Zemin kattaki Rum terzinin dükkânında dev bir Venizelos portresi asılıydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 21 08.04.2015 10:51

Galata Arslan Han'ın üçüncü katında Gustav Couteaux masanın üzerindeki süslü belgeye hayranlıkla bakıyordu. Oğlu Gabriel'e döndü: "Dünyanın en büyük şirketinin en büyük markalarından birinin Türkiye'deki tüm yetkileri artık bizim." Gabriel merakla kırmızı kurdeleli, Osmanlı devlet armasıyla süslü büyük belgeyi okumaya başladı. Kurdelenin hemen altında büyük harflerle LUX yazıyordu. Hemen altında ikisi kırmızı biri yeşil üç adet Osmanlı fiskal pulları yapıştırılmıştı.

Osmanlı Devlet armasının altında süslü bir kutunun içinde bir hattatın elinden çıkma sülüs yazısıyla 'Alameti Farika Kaydı İlmühaberi' başlığı vardı. Gabriel evrakı dikkatle incelemeye başladı. Evrakın üzerindeki tarih 11 Ağustos 1336'ydı (24 Ağustos 1920). Mamulat ve eşyanın cinsi ve nev'i adlı bölümde "Her cins sabunlara ve sabun tozlarına ve çamaşıra mahsus tozlara..." şeklinde başlayarak dört beş satır boyunca ürünün mümkün olan tüm kullanım alanları tarif ediliyordu.

Alameti Farika sahibinin veyahut vekilinin ismi bölümündeki bilgiler şöyleydi:

Sahibi: İngiltere Devleti tebaasında Lever Brothers Limited Şirketi

Vekili: Galata'da Arslan Han'da Belçika Devleti tebaasından dava vekili Mösyö Gustav Kuto (Gustave Couteaux).

Lux Alameti Farika Kaydı İlmühaberi 1920 (Marka Tescil Belgesi)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 22 08.04.2015 10:51





UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 24 08.04.2015 10:52



1850
1930

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 25 08.04.2015 10:52

Unilever Kurulmadan Önceki Yıllar

Sanayi Devrimi

18. yüzyılın sonlarına doğru başlayan sanayi devrimi ana olarak üç evrede meydana geldi.

I) Pamuk ve demir endüstrisinin gelişmesi ve demiryollarının inşası.

II) 100 yıl sonra 1870'lerde kimya, elektrik ve çelik endüstrilerindeki gelişmeler ki bu evre endüstriyel gıda ve sabun gibi ev içi tüketime yönelik ürünlerin de patlama yaşadığı dönem oldu.

III) Son evre ise 20. yüzyılda dayanıklı tüketim malları alanında yaşanan otomobil, televizyon gibi ürünlerin öne çıkmasıydı.

Unilever ve benzeri şirketlerin şekillenmeye başlaması da doğal olarak sanayi devriminin ikinci evresinde yani 1870'lerden itibaren oldu. Örneğin; 1869'da bir Fransız kimyacı Meje Mouries'in margarini keşfetmesi de bu dönemin başlangıcına denk düşer.

Sanayi devriminin başladığı 1760'lı yıllarda ortalama insan ömrü Avrupa'da sadece 37 yıldı. Beslenme yetersiz, insanların alım gücü oldukça zayıf, nüfus artışı kısıtlıydı. 100 yıl sonra ise satın alma gücü artmış, nüfus ikiye katlanmış ve insan ömrü oldukça uzamıştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 26 08.04.2015 10:52



Starlight Sabun Kutusu

Artan nüfusun önemli bir kısmı, sanayi merkezi olan şehirlerde toplandı. Endüstrileşmenin temel girdisi olan kömür hem zenginleşmenin hem de kirliliğin temel unsuruydu. Şehir yaşamının getirdiği toz, duman ve is, daha önce bir lüks tüketim maddesi olan sabunu vazgeçilmez bir ihtiyaç haline getirdi. Sabun çok eski zamanlardan beri üretilen bir üründü.

Ancak sanayi devrimiyle tüketim miktarları orantısız bir şekilde arttı. Örneğin; İngiltere'de 1801 yılında 24.106 ton olan sabun tüketimi 1891'de 260.000 tona ulaştı ve daha sonra da hızlanarak artışına devam etti. Hızlı nüfus artışı aynı zamanda tereyağı gibi temel gıda maddelerine olan talebi de her geçen gün artırıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 27 08.04.2015 10:52



William Hesketh Lever
First Viscount Leverhulme
1851-1925

Lever Brothers

William Hesketh Lever, 19 Eylül 1851'de İngiltere'nin Bolton şehrinde Wood Sokağı'nda doğmuştu. William'ın babası James Lever, hayata bakkal çıraklığı ile başlamış, sonra bakkallık ve toptancılık yapmıştı. William, 16 yaşında okulu bırakarak babasının toptancı işine çırak olarak girdi. İlk öğrendiği iş, büyük kalıplar halinde gelen sabunları keserek ambalaj kâğıtlarına sarmak oldu. Sabun, peynir, tereyağı, un, şeker ve benzeri ürünler sattıkları toptancı işleri büyüyordu. Ancak bu William'ı tatmin etmiyordu. İnsanların satın alma gücü artıyor, piyasalar büyüyordu ancak bu William'a göre yeterli değildi. Daha genç yaşlarda, pazarı yaratmanın ve büyütmenin mümkün olduğunu düşünüyordu. Bu düşünceyle Lancashire'da İrlanda tereyağlarına yoğun bir reklam kampanyası başlattı. Lever şirketinin bu yörede liderliği alması uzun sürmedi. Sonra sabun işine kafa yordu. Sabun pazarı cinslerine göre ayrılıyordu, henüz marka bilinci yoktu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 28 08.04.2015 10:52

William günlerce bir isim düşündü. Sonunda 'Sunlight' isminde karar kıldı. Lever sabun üreticilerine ürettirdiği sabunlara Sunlight damgasını vurmaya başladı. Bir süre sonra her cins sabuna marka vurmak yerine en kaliteli olarak addettiği sadece bitkisel yağlardan yapılan bir cins sabuna Sunlight markasını verdi ve yoğun reklam kampanyalarına başladı. Hemen sonrasında sabunların dış yüzeylerinin sararmasını önlemek ve parfümlerini muhafaza etmelerini sağlamak için parşömen kâğıtlara sarmaya ve karton kutulara koymaya başladı. Bir yıl içinde 'Sunlight' İngiltere'nin en çok satan sabunu oldu. Bu başarı, sabun üreticilerinin 'Sunlight' üretiminde daha yüksek fiyatlar istemesine yol açınca, William sabun üretimine girmeye karar verdi. Warrington'da kurduğu ilk fabrika kısa sürede yetersiz oldu. Bundan ders alan William Lever artık çok büyük düşünüyordu. Şehir merkezlerinde dar alanlara sıkışmak yerine şehir dışında geniş alanları olan, büyütülmeye müsait, çalışanların mutlu bir aile hayatı sürebilecekleri lojmanları olan dev bir fabrika projesini Port Sunlight'da geniş araziler satın alarak gerçekleştirdi. 3 Mart 1888 tarihinde Port Sunlight Fabrikası'nın temeli atıldı. İnşaat hızla ilerledi. O günün geleneksel sabun fabrikalarından çok farklı, arklarla süslü bir gözlem kulesi olan çok şık bir mimariye sahip bir bina inşa edildi. Sunlight sabununun ilk üretimi 1889 yılının Haziran ayında başladı.

Sabun üretim ve satışındaki büyüme çok tatminkardı, ancak William Lever çok daha büyük bir pazar potansiyeli olduğuna inanıyordu. "İşçi sınıfı ailelerinin ev kadınları ikna edilmeli ki sabun-herhangi bir sabun değil Lever'in sabunu-bir lüks veya bir yarı-ihtiyaç değil fakat ev için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır." düşüncesindeydi. Lever'in sabun reklamları iki aşamalıdır. Birinci aşamada vurgu sabun kullanımını teşvik edip pazarı büyütmeye yönelik iken, ikinci aşamada vurgu Sunlight markasınadır. Pazarlama tarihine geçen meşhur "Kadın niçin erkeğe nazaran daha erken yaşlı görünür?" sloganı Sunlight sabunu satışlarının patlamasına yol açtı. Bunu motosiklet ve bisiklet gibi ödüller veren çekilişler takip etti. Sonraki aşama, reklamlarda popüler artistler kullanmak oldu. Lever'in attığı bu beklenmedik adımlar, rakipleri şaşkına çeviriyordu. Lever'in Warrington fabrikasını kurduğu ilk yıl sabun reklamına harcadığı para sadece 50 Pound'ken takip eden 20 yıl içinde toplam 2 milyon poundu bulmuştu. Bu, bugünün standartlarında dahi inanılmaz boyutta bir harcamaydı. Lever reklam masraflarının tüketiciden alınmasına karşıydı, masraflar artan satışlar ile finanse edilecek bir ön harcamaydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 29 08.04.2015 10:52



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 30 08.04.2015 10:53

1892 yılında Lever Brothers Limited "Soapmakers to Queen Victoria" (Kraliçe Viktoria'nın Sabun Üreticisi) unvanını aldı. Daha sonraki yıllarda şirket benzer unvanları İspanya, Portekiz, Siam, Belçika, Romanya krallarından ve Osmanlı padişahından da alacaktı.

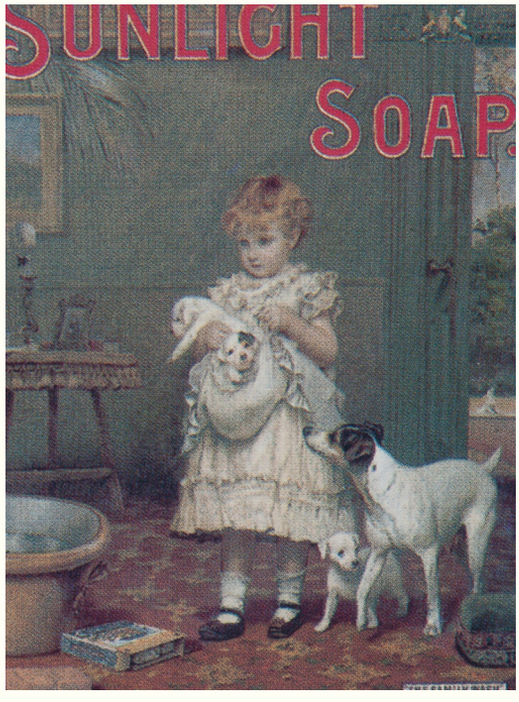
1894 yılında Lever ve kardeşleri büyümeyi finanse edebilmek için halka açılmaya karar verdi. Lever Brothers artık halka açık binlerce ortağı olan bir şirketti. Ancak William Lever tüm kararları alan, şirketi bizzat yöneten tartışmasız tek liderdi. Aynı yıl Lever ikinci markası Lifebuoy'u piyasaya sürdü. Bu sabun karbolik asid ihtiva ediyor ve bu da mikropları öldürme etkisi sağlıyordu. Reklam kampanyasında da bu özellik vurgulanıyordu. 1896, Sunlight satışlarının ilk defa büyümediği bir yıl oldu. Rekabet inanılmaz boyutlara gelmişti. En büyük rakipler Pears şirketinin Gibbs markası ve Vinolia şirketinin aynı adlı markasıydı. Ödüllü çekilişler, kupon toplama karşılığı hediye alma gibi promosyonlar herkes tarafından yapılıyor ve satış artırmada eski etkisini göstermiyordu. Bu tür kampanyaların mucidi olan Lever, şimdi bütün gücüyle sektörün bunlardan vazgeçmesi için çalışmaya başladı. Ancak Lever'in bu kampanyaları durdurmasına karşın rakipler devam etti. Toplanan ambalajlar karşılığında verilen ufak tefek hediyeler satışları artırmıyor, ancak bunları vermeyi durdurmak satışları düşürüyordu. Lever yine yaratıcılığını gösterdi, Sunlight sabununun ambalajı bir sonraki alışverişte indirim kuponu olarak kullanılabilecekti. Kampanya büyük başarı sağladı. Ancak bu promosyon da bir-iki yıl içinde etkinliğini yitirdi.



Kadın Niçin Erkeğe Nazaran Daha Erkenden Yaşlanmış Görünür?

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 31 08.04.2015 10:53

Artık sabun sektörü bir promosyon çılgınlığına kapılmış ve giderek daha az kâr eder olmuştu. Bir yenilik şart olmuştu. 1899'da Lever, hassas ve yünlü kumaşlar için Sunlight sabun granüllerini çıkardı. Ancak satışlar tatminkar olmaktan uzaktı. Sunlight markasının sihirli gücü bu kez çalışmamıştı. 1900 yılında ürünün markası Lux olarak değiştirildi. Lever'in Lux ismini nasıl bulduğu bilinmiyor; ancak bu kolay telaffuz edilen ve pek çok dilde anlaşılan marka ismi, Lever'in sonraki yıllarda çıkaracağı pek çok üç harfli markaların ilki ve öncüsü olacaktı.



1900'lü yılların başında dişe diş rekabet sonucu bazı firmalar finansal olarak iyice zayıflamıştı. Artık Lever büyümenin yolunun sadece satış artırmaktan geçmediğini ve satın almaların da yapılması gerektiğini düşünüyordu. Önce Hodgson & Simpson'ı ve Vinolia'yı satın aldı. Ancak 1890'larda adım attığı, gümrük ve nakliyat masraflarından dolayı hızlı büyütemediği diğer Avrupa ülkelerindeki fırsatları değerlendirmek daha önemliydi. Lever bu masrafları aşmanın tek yolunun o ülkelerde üretime başlamak olduğunu düşünüyordu. Diğer bir öncelik Amerika, Kanada ve Avustralya gibi denizaşırı pazarlardı. 1906 yılına gelindiğinde Lever Brothers'ın İngiltere dışında pek çok ülkede sabun üretim tesisleri kurulmuştu. Bu ülkeler, Amerika, Kanada, Güney Afrika, Avustralya, Almanya, Hollanda, Belçika, Fransa ve İsviçre'ydi. Yeni ülkelerdeki işlerin çoğu zarar ediyordu. Lever bunu ortaklarına 'Bakılması gereken bebekler' olarak açıklıyordu. Ancak bazı ortaklar 'Bebek bakımı' işinde olmadıklarını ifade ederek homurdanıyordu. Yine de Lever Brothers artık bir İngiliz değil dünya şirketiydi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 32 08.04.2015 10:53

Jurgens ve Van der Berghs Aile Şirketleri

1850'lerden başlayarak 20. yüzyılın başına kadar geçen süre içinde Rotterdam, dünya ticaretinin en önemli limanlarından biri haline gelmişti. Hollanda, 1850 yılında büyük oranda bir tarım ülkesiydi. Tereyağı üretimi ve bilhassa İngiltere'ye tereyağı ticareti en önemli iş kollarından biriydi. Bu pazarda iki aile şirketi; Jurgens ve Van der Berghs, birbirlerinin en büyük rakipleriydi. Her iki şirket de Oss kasabasında faaliyet sürüyordu. Jurgens'ı Anton Jurgens (1867-1945), Van der Berghs'i ise Samuel Van der Bergh (1864-1941) yönetiyordu. En önemli sorunları, İngiltere'nin ihtiyacını karşılayabilmek için daha fazla tereyağı bulabilmekti. 1869'da Mege Mouries'in margarini bulduğunu duyan Jurgenslar, Fransa'ya gidip onunla anlaştı. Oss'da Jurgens tesislerinde derhal margarin üretim denemeleri başladı.

İlk margarin üretimi 1871 yılının ortalarında gerçekleştirildi. Van der Berghs, yaklaşık bir sene sonra margarin üretimine, Samuel'in üçüncü oğlu İsaac'ın teknik becerisinin de yardımıyla başladı. On sene gibi kısa bir sürede Hollanda'dan İngiltere'ye yapılan margarin ihracatı 40.000 tonu buldu. Tereyağı ve margarin arasında kıyasıya bir rekabet başladı. Jurgens ile Van der Bergh arasındaki rekabette ise Jurgens, Van der Berghs'in kalitesini bir türlü yakalayamadığı için geri kalıyordu. Kalite problemlerini çözdükten sonra Jurgens, 1899 yılında Almanya'da büyük bir reklam kampanyası desteğinde Solo adlı margarini lanse etti. Solo inanılmaz derecede başarılı oldu. Jurgens Almanya'da irili ufaklı birçok margarin şirketini satın alarak hızla büyüdü. Artık her iki şirket arasında dişe diş bir rekabet başlamıştı.



Samuel Van den Bergh 1864-1941



Anton Jurgens 1867-1945

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 33 08.04.2015 10:54

Margarin-Sabun Rekabeti

Ancak margarinde asıl gelişme, yağ sertleştirme yönteminin bulunması ve bitkisel yağlardan margarin yapımının önünün açılması ve rafinasyon tekniklerinin gelişmesi oldu. Bu sayede daha önce sadece sabun endüstrisinde kullanılan Hindistan cevizi, pamuk ve palm (hurma) yağları, margarinciler tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlandı.

Bu da sabun sanayinde 1906 krizine yol açacak ve İngiltere'de pek çok sabun şirketi satılığa çıkacaktı. Lever, Vinolia ve Rinso'yu üreten Hudson's gibi pek çok sabun şirketini bu dönemde bünyesine kattı. Ancak hammadde sorunu bitmemişti ve ciddiydi. Lever, 1910 yılında "sabun üreticisinin margarin üreticisine karşı hiçbir şansı yok" diye yazıyordu, "sabun üreticisi %63'ü yağ olan bir ton sabundan 24 pound kazanırken %85'i yağ olan margarin üreticisi bir tondan 60 pound kazanıyor."

Hammadde krizi ve artan rekabet, Lever'i de ciddi boyutta sıkıntıya sokmuştu. Sabun pazarı yüksek fiyatlar yüzünden artık büyümüyordu. Lever içinde bulunduğu ikilemi şöyle ifade ediyordu: "Fiyatı düşür satışları ikiye, üçe katla, sonuç zarar; ya da fiyatı aynı tut satışlar yarıya düşsün, sonuç kâr." Lever'in hızla para kaybettiği yıllardı.

Ancak bu arada Lever'in 'bakılması gereken bebekleri' artık büyümüştü. Avrupa, Amerika, Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika pazarlarında işler iyi gidiyordu. Örneğin; nüfusu 66 milyon olan Almanya, nüfusu 44 milyon olan İngiltere'ye nazaran hem daha cazip, hem de sabun endüstrisi yeterince gelişmediği için Lever'in fazla zorlanmadan hızla büyüdüğü bir pazardı.

Sabun Tozları

Lever Almanya'yı İngiltere'den bile daha öncelikli bir pazar olarak görüyordu. Belki de daha önemlisi, sabun tozlarının büyüdüğü, ağartıcı ve soda ile karıştırılmış yeni tozların hızla geliştiği yaratıcı bir pazardı. En önemlisi bu tozlar yağdan değil petrol ürünlerinden yapıldığı için, yüksek fiyatlı yağ hammaddelerinin yarattığı krizden çıkmak için büyük bir fırsat sunuyordu. Lever Almanya'nın en büyük toz sabun şirketi Dr. Thompson's Seifenpulver'in yüzde 50 hissesini satın alarak, Henkel'in ağartıcılı sabun tozu Persil'e rakip oldu. 'Seifenpulver' daha sonra Rinso markasıyla tüm Avrupa'ya yaygınlaştırılacaktı. Rinso'nun unutulmaz reklam kampanyası ise "Siz uyurken biz çalışıyoruz" olacaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 34 08.04.2015 10:54

Sir William Lever, 5 Mart 1914 ortaklar toplantısında şöyle diyordu: "Biz yeni bir ülkeye gidip orada iş kurduğumuz zaman, kısa sürede yatırımın karşılığını alamayız. Satış hasılatı başlarda küçük, reklam ve diğer harcamalar ise büyüktür. Kara geçmek bir parça zaman alır." Bunun en güzel örneği, Almanya'ydı.

Ancak sabun tozları hala pazarın çok küçük bir kısmıydı ve hammadde sorununun yarattığı sıkıntılar aşılamamıştı. Artan rekabet de diğer bir sorundu. Lever, Solomon Adaları, Belçika Kongosu ve Afrika'da çeşitli şirketler satın alarak yağ ticaretine doğrudan giriş yaptı. Ayrıca bulduğu her fırsatta rakiplerini satın almaya devam etti.

Lever'in Büyümesi

1914'te İngiltere satışları 1913'ün- ki kötü bir yıldı- dahi altına düştü. Belçika Kongosu'ndaki fabrika hala üretime başlamamış ve Fransa Kongosu'ndaki ise zarar ediyordu. Japonya, Çin, Güney Afrika, İsveç ve Avusturya'daki şirketler zarar etti. Ancak William Lever'e göre bütün sıkıntılar, 1885 ve 1914 arasında neredeyse kontrolsüz bir biçimde hızla büyümenin getirdiği sorunlardı. Beş kıtada sahip olduğu hammadde kaynakları, fabrikalar, bilgi ve ekipmana güveniyor ve bütün bunların karşılığının alınacağı günlerin yakın olduğuna inanıyordu.

1914, aynı zamanda Birinci Dünya Savaşı'nın başladığı yıl oldu. Savaş, Lever'in Almanya'daki karlı işinin elden çıkmasına neden oldu. Zorluklar 1917'ye kadar sürdü. 1917'de savaş dışında kalan Amerika ve Japonya'daki şirketlerden iyi haberler geldiği gibi, İngiltere'deki sabun işi de hızla büyüdü.

1917 yılında William Lever'a Baron unvanı verildi. Bu unvanla beraber Lord Leverhulme adını aldı. Buradaki Hulme, 21 yaşında evlendiği ve aynı zamanda çocukluk aşkı olan Elizabeth Hulme'dan geliyordu. Lever, çok sevdiği eşini 1913 yılında kaybetmiş ve anısını yaşatmak için onun kızlık soyadını isminin bir parçası haline getirmişti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 35 08.04.2015 10:54

Margarinde Kıyasıya Rekabet

Margarin üretimin yol açtığı hammadde krizi sonucu Lever, Batı Afrika, Kongo ve Solomon Adalarında yağ hammaddesi kaynaklarına sahip olmuştu. Bu yağlar kaliteliydi ve margarin üretimi yapmaya, sabun üretimine nazaran daha elverişliydi. Harp dolayısıyla gıda maddelerine olan talep, iki yıldır düşünülen margarin üretme planlarının devreye girmesinin önünü açtı.

Planters Margarin Şirketi, Kasım 1914'te kuruldu. 1916 yılında İngiltere'de tarihte ilk defa margarin tüketimi tereyağı tüketimini geçti. Ancak Hollandalı margarinciler, Jurgens ve Van der Berghs çok zorlu rakiplerdi. Lever'in margarin işi ilk yıllar kötü gidince, Hollandalılarla daha iyi rekabet edebilmek için Bromborough'da büyük bir fabrika kurdu. Ancak fabrikanın açılmasından birkaç gün sonra Jurgens ve Van der Berghs firmalarının her ikisinin de İngiltere fabrikaları üretime başladı.

Bu arada Van der Berghs margarin fabrikasını Oss'dan Rotterdam'a taşıyarak kendine büyük bir lojistik avantaj sağlamıştı. 1890'ların sonunda Rotterdam fabrikasında 700 işçi çalışıyordu. Van der Berghs kaliteye, araştırma ve geliştirmeye büyük önem veriyordu. Bu sebeple fabrikalarında pek çok kimyacıyı istihdam ediyordu. Bu felsefe, Rotterdam fabrikasında ilk meyvesini verdi. Burada çalışan kimyacılar yeni bir süt ekşitme tekniği geliştirerek, diğer tüm şirketleri geride bırakan kalitede bir margarin üretmeye başladılar. Bu yeni teknoloji yoğunlaştırılmış süt işine de adım atmalarını sağladı ve bu alanda hızla büyüdüler. Van der Berghs pek çok şirket satın almaya başladı ve Almanya'da Cleves'de bir margarin fabrikası kurdu. Bu fabrikanın ürettiği Vitello markası ile pazara girdi. Vitello, Alman kimyacı Bernegau'nun geliştirdiği bir üründü ve yumurta akı ihtiva ediyordu. Aynı tereyağı gibi kızardığında kahverengileşiyor ve köpürüyordu. Margarinin tereyağına en çok benzeştiği ürün olmuştu.

Van der Berghs'in araştırma ve inovasyona verdiği önem meyvelerini vermeye devam ediyordu. Vitello'dan sadece bir yıl sonra 1899'da yüzde 100 bitkisel yağdan yapılmış ve tatlı badem sütü aroması içeren Sanella piyasaya sürüldü.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 36 08.04.2015 10:54

Sanella'nın Almanya'daki başarısı inanılmaz boyutta olacak ve yüzde 100 bitkisel yağdan müteşekkil olduğu için Yahudiler için 'koşer' ve tercih nedeni olacaktı. Van der Berghs, bu tür margarinlere Sana adını vererek patentini aldı ve hayvansal yağlarla karışma tehlikesini sıfıra indirmek için yepyeni bir fabrikada üretmeye başladı. Vitello ve Sanella'nın başarıları, Van der Berghs'in karlılığını önce ikiye sonra üçe, dörde katladı. Van der Berghs, Belçika ve Danimarka pazarlarına da girdi ve benzer başarılar kazandı.

Van der Berghs ve Jurgens Şirketlerinin Birleşmesi

1906'dan itibaren margarin, tereyağının bollaşması ve fiyatlarının düşmesi nedeniyle zor bir döneme girdi. Bu zor şartlar, Jurgens ve Van der Berghs şirketlerini birbirlerine yaklaştırdı. 13 Şubat 1908'de kâr ortaklığı anlaşması imzalandı. Bu anlaşma sadece margarin işleri için geçerli olacaktı. Bu işbirliği altında margarin işi 1913'e kadar hızla büyüdü. Ancak Jurgens üç misli büyürken Van der Berghs sadece %40 büyümüştü. Bu tablo, Van der Berghs'i endişelendiriyordu. Ortaklık, tüm problem ve anlaşmazlıklara karşın harp yıllarında da devam etti.

Jurgens ve Van der Berghs şirketleri, harp sonrası iyimser havanın ekonomide yarattığı etkilerle 1919 yılında büyük karlar elde ettiler. Ancak karlılık 1920 yılında azaldı ve 1921 yılında büyük bir zarara dönüştü. Jurgens temettü ödeyemez hale gelmişti ve işletme sermayesi bulmakta zorlanıyordu. Aynı Lever Brothers gibi 'debenture' formunda borçlanma kaçınılmaz olmuştu. Van der Berghs'in durumu da pek parlak değildi. Aralarında uzun süredir devam eden kâr paylaşımı anlaşması başlarına bela olmuştu. Aslında ilk yıllar haricinde bir paylaşım söz konusu olmamıştı, ancak kâğıt üstünde anlaşma duruyordu.

Birbirlerini çok yüksek para talepleriyle dava ettiler. Ancak bu davaların içinden çıkmak mahkemeler için hiç de kolay değildi. Davalar uzuyor, mahkeme masrafları her geçen gün artıyordu. Van der Berghs davaları sonlandırmak için yeni bir ortaklık anlaşması önerdi. Ancak Jurgens'ın başkanı Anton Jurgens, artık bu tür anlaşmaların işe yaramayacağını düşünüyordu. Ona göre tek çözüm, iki şirketin tam olarak birleşmesiydi. Sonunda 2 Ağustos 1927 yılında birleşmeye karar verildi. Böylece Van der Berghs and Jurgens Şirketi meydana gelmiş oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 37 08.04.2015 10:54

Birleşme öncesi şirketlerin son durumlarına bakılacak olursa; Jurgens Hollanda, İngiltere, Almanya, Belçika, Fransa, Danimarka, Norveç, İsveç'te margarin üretim tesislerine, Hollanda, Fransa'da sabun üretim tesislerine, Güney Amerika, Kamerun, Nijerya ve East İndies'de hammadde işleme tesislerine sahipti. Van der Berghs ise İngiltere, Hollanda, Belçika, Fransa, Danimarka, Norveç, İsveç, Finlandiya, Almanya, İsviçre, İtalya, Polonya'da margarin fabrikalarına, Hollanda'da sabun fabrikasına ve Kamerun'da hammadde işletme tesislerine sahipti.

Lever'in The Niger Company'yi Satın Alması

Savaşın bitmesinin yarattığı iyimser hava Lever'i de olumlu etkiledi. Lever'in Batı Afrika ve bazı diğer hammadde tedarikine yönelik şirketleri zarar ediyordu. Herkes William Lever'e bu işlerden bir an önce çıkmasını öğütlerken, O, bu hammadde kaynaklarını çok önemsiyor; sadece kişisel değil aynı zamanda milli bir varlık olarak görüyor ve kapatma veya satma önerilerini elinin tersiyle itiyordu. Tam tersini yaparak Ocak 1920'de Nijerya'daki en büyük hammadde şirketi The Niger Company'yi satın aldı. Fiyat inanılmaz boyutta, 8 milyon pounddu.

Bu, o günlerde dünyanın en büyük satın almasıydı. Ancak aynı günlerde savaşın bitmesinin getirdiği iyimserlik ve canlılık sona ermiş, yerini büyük bir durgunluğa bıraktı. Lever'in satılmayan sabun stokları iyice büyüdü. Durgunluk hammadde fiyatlarında çok ciddi düşüşlere yol açtı. Örneğin; Şubat 1920'de tonu 115 £ olan Palm Kernel yağı Temmuz ayında 55£'a düştü. Lever'in sadece hammadde stoklarından doğan zararı 18 milyon poundu bulmuştu. Üstelik henüz yönetimi Lever'e geçmemiş olan Niger Şirketi fiyat düşüşünü engellemek amacıyla yüksek stoklarını daha da yükselterek hammadde alımına devam ediyordu.

Niger'in satın alma bedeli olan 8 milyon poundu ödeme gününe sadece iki ay kalmıştı. Ayrıca Niger şirketinin yeni hammadde satın almalarından dolayı bankalara hemen ödemesi gereken borç 2 milyon poundu bulmuştu. Para piyasalarında güven kalmamış, kredi muslukları sonuna kadar sıkılmıştı. Bankalar kredi vermeyi kesinlikle reddediyor ve William Hesketh Lever'e Niger şirketini derhal elinden çıkarmasını öneriyordu. William Lever, Amerika'dan Cooper Brothers and Company şirketinin sahibi D'Arcy Cooper'a yardım etmesi için talepte bulundu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 38 08.04.2015 10:54

Barclays Bankası'yla William Lever'in tüm mal varlığını ipotek altına alan çok ağır şartlarda bir anlaşma sağlandı. 'Debenture' şeklinde olan bu borçlanma, şirket kâr etsin etmesin her şart altında ödenmesi gereken bir borç hüviyetindeydi, ödenememesi şirketin sonu olabilirdi.

Bütün bunlar, Lever'in hızlı büyüme arzusuna engel olmadı. Lever yeni şirketler almaya devam etti. Amerika'da margarin işine girdi. Ancak bu tip borçlanmanın Lever'i rahatsız ettiği çok açıktı. 1921 yılında Lord Leverhulme (Sir William Lever) şöyle konuştu:

> "Şu an tamamen kendimizin sahibi değiliz ve ben kendi gemimin kaptanı değilim. 'debenture'lar ödeninceye kadar da olmayacağım."

Lever, 1921'den itibaren organizasyonda radikal aksiyonlar aldı. Şirket artık tek başına yönetilebilecek boyutları çoktan aşmıştı. Kendine bağlı bir 'Özel Komite' kurdu ve şirketin merkezini Port Sunlight'tan Londra'da Blackfriars'a taşıdı. 1923 yılında Cooper Brothers'dan emekli olan D'Arcy Cooper'da bu Özel Komiteye katıldı. 1914'te Port Sunlight'da çalışan sayısı 5.748'den 8.000'nin üstüne çıkmış, fakat üretimde benzer bir artış olmamıştı. 1927 yılına kadar olan süreçte ise çalışan sayısı 4.000 civarına indirilecekti. Benzer tedbirler tüm şirket ve fabrikalarda alınıyordu.

Bu arada İngiltere'deki Planter margarini işi, giderek Van der Berghs'in Blue Band margarini karşısında kan kaybetmeye devam ediyordu. 1919'da 54.000 ton olan Planters satışları 1925'de 20.000 tona düşmüş, Bromborough'daki beş misli kapasiteye sahip fabrika ve çok daha büyük kapasiteli rafine tesislerinin masraflarını karşılayamaz duruma gelmişti. Planters margarinin kalite sorunları bir türlü çözülememişti.

Lever "Keşke Blue Band kalitesinde güvenebileceğim bir ürünüm olsa da onlar kadar reklam yapabilsem" diye hayıflanıyordu. Margarin işini bilmediği için kendini suçluyordu. Planters rekabeti ancak fiyatla yapabiliyordu. Bundan da Anton Jurgens çok rahatsızdı. Aralarındaki çeşitli toplantılar bir sonuç vermedi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 39 08.04.2015 10:54

Lord Leverhulme'un Ölümü

1925 yılında Lever'de işler daha iyi gidiyordu. Bunda hızla büyüyen Amerika işinin rolü büyüktü. Ancak Lever büyük oranda İngiltere'deki sabun işine bağımlıydı. İngiltere'deki sabun pazarının artık doyuma ulaştığı düşünülüyordu. Leverhulme, 19 Mart 1925 yılında Kongo'dan dönüşünden hemen sonra belki de iklim değişikliğinin yarattığı bir soğuk algınlığı sonucu 74 yaşında hayatını kaybetti. Arkasında 85.000 işçi ve 1.000'den fazla yöneticinin çalıştığı, dünyada eşine az rastlanır 57 milyon pound sermayeli bir şirket ve 187.000 hisse senedi sahibi ortak bıraktı.

Lord Leverhulme ölümünden önce 1923 yılında bir arkadaşına şunları yazmıştı:

> "Kendime, sabahın 4.30'unda çalışmaya başlatan ve gün boyu deli gibi çalışmama neden olan sebep nedir diye soruyorum... İtiraf etmem gerekir ki bunun nedeni kâr hırsı değil, nedeni korku, sadece ödlekçe korku... Kalbimi kemiren bu korkunun nedeni, Lever Brothers'ın ödemesi gereken temettüler. Her sınıftan yatırımcıdan para kabul ettim ki aralarında dullar, evlenememiş kızlar, din adamları ve her türlü insan var; bunların hepsi Lever Brothers hisselerini şirkete ve bana güvendikleri için aldılar. Bunların temettü alamaması belki de yiyecek, giyim, kira gibi günlük ihtiyaçlarından kesinti yapmalarına neden olabilir. Samimi söylüyorum ki bu benim en büyük korkum ve her gün 4.30'da çalışmaya başlamamın nedenidir."

Leverhulme'un ölümünden sonra oğlunun şirketin başına geçmesi beklenirdi. Ancak o denetleyici bir pozisyonu tercih etti ve şirketin başına Francis D'Arcy'yi geçirdi.

1925-26 yılında şirket finansal sorunlarından arınmış görünüyordu. Tüm coğrafyalarda kâr edilmişti. Toplam karlılık 5.594.289 pounddu. Birleşik Krallık 3.013.648 £ toplam kâr ederken şirketlerden Mac Fisheries 237.896 £, Southern Whaling 199.105 £ kâr etmiş, Planters Margarin Şirketi ise 50.943 £ zarar etmişti. Denizaşırı ülkelerde ise sadece yeni kurulmuş işler zarar gösterirken, Avrupa 166.199 £ kâr, diğer ülkeler 1.560.805 £ kâr ediyordu.

Bunların içinde The Niger Company 106.966 £ kâr etmişti. Debenture borç stoku 7.000.000 £'a inmişti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 40 08.04.2015 10:54

Unilever'e Doğru

Bu arada Anton Jurgens'ın önerisi doğrultusunda Van der Berghs ve Jurgens şirketlerinin birleşmesi gerçekleşti. 1927 yılının Kasım ayında yeni iki şirket, Margarine Unie N.V. bir Hollanda şirketi ve Margarine Union Limited bir İngiliz şirketi olarak kuruldu.

Her iki şirketin yönetim kurulları aynı kişilerden oluşacak ve iki şirket her konuda eşit olacaktı. (İki şirket olmasına rağmen genellikle ortaklık Margarine Unie olarak anılmıştır. Bu kitapta da geleneğe uygun olarak Unie kullanıldığında Unie/Union anlaşılmalıdır.)

Birleşme piyasalar tarafından çok olumlu karşılandı. Hisse senetleri hızla yükseldi. Halka açılmalarla şirkete hızla yeni sermaye girişleri oldu. Bu sermayeyle 1928-1929 yıllarında Calve Delft ve Hartog's of Oss şirketleri satın alındı. Bunu, Alman margarin devi Schicht ve Centra şirketleri ile Avrupa'da pek çok irili ufaklı şirketin satın alınması takip etti. Şirket hızla büyüyor ve karlılık artıyordu, ancak 1929 büyük ekonomik bunalımı kapıdaydı.

1929 yılının Ocak ayında the Niger Company ile The African and Eastern şirketi büyük bir birleşme gerçekleştirerek United Africa Company'i (UAC) meydana getirdi. UAC, çok uzun yıllar Unilever'in en önemli ve büyük birimlerinden biri olarak faaliyet gösterecekti. Bu birleşmeyle The African and Eastern şirketinin malı olan G. A. Baker şirketi de Unilever'e geçmiş oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 41 08.04.2015 10:54



Baker Mağazaları Etiket

1928 yılının sonlarına doğru Margarine Unie, Lever Brothers'ın İngiltere'deki Planters margarin işini satın almak istedi. Ancak Lever Brothers, karşılığında Margarine Unie'nin Avrupa'daki sabun işlerini talep etti. Pazarlıklar 1929 yılında tam bir çıkmaza girmesine rağmen sürdü. Çeşitli çözümler, öneriler inceleniyor, fakat çok karmaşık bulunuyordu.

Anton Jurgens yine tam bir birleşmenin çözüm olduğuna inanıyordu ve sonunda O'nun görüşü kabul gördü. 2 Eylül 1929 yılında imzalanan anlaşmayla ve o günlerde The Economist dergisi tarafından 'Avrupa tarihinin en büyük endüstriyel birleşmelerinden biri' olarak tanımlanan Lever Brothers ve Margarine Unie birleşmesi gerçekleşti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 42 08.04.2015 10:54

Yeni şirket, biri İngiltere'de, biri Hollanda'da olan iki şirket, iki merkez (Londra ve Rotterdam) ve iki başkandan oluşacaktı. İngiliz ve Hollanda ayakları eşit güçte ve her alanda %50 ortak olarak yeni bir şirket kuruldu. Şirketin ismi, Margarin Unie'nin 'Uni' ve Lever Brothers'ın 'Lever'inden oluşacaktı, hangisinin başa yazılacağı sorunu yazı tura atarak çözüldü ve UNILEVER meydana geldi.

İngiliz şirketinin adı Unilever Ltd (1981'den sonra PLC oldu.) ve sermayesi pound idi. Unilever NV ise Hollanda firmasıydı ve sermayesi guldendi. Şirketlerin hissedarları ayrı ancak yönetim kurulları aynı idi. Aralarında kâr paylarını her zaman eşit değerde pound ve guldenle ödemelerini sağlayan bir 'Kur Eşitleme Anlaşması' vardı. Bu birleşme sonucunda çok büyük bir çokuluslu şirket meydana geldi. Öyle ki tropik ülkelerde bitkisel yağ üretiminden Antartika'da balina avcılığına; margarin üretim ve pazarlamasından sabun, parfüm, hayvan yemi ve somon konservesi üretim ve pazarlamasına; balıkçı ve bakkal dükkânlarından balık restoranlarına uzanan pek çok iş sahasında ve coğrafyada faaliyet gösteren dev bir şirket. Aynı Eylül ayında Wall Street'ten başlayan panik tüm dünyayı saracak ve 1929 ekonomik bunalımı piyasaları altüst edecekti. Bazı analistler bu büyük birleşmenin oldukça hızlı bir şekilde devreye girmesinde ekonomik görünümün büyük etkisi olduğunu iddia ederler. Ancak yukarıda anlatılan pek çok başka faktörün de önemli etkileri olduğu unutulmamalıdır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 43 08.04.2015 10:54



— *Edirne'de Bir Bakkal Dükkanı, 1923*

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 44 08.04.2015 10:54



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 45 08.04.2015 10:54

1930 Öncesi Türkiye

Osmanlı'nın Sanayileşme Çabaları

Batı Avrupa'da sanayi devrimi XIX. yüzyıldan başlayarak birçok ülke gibi Osmanlı ekonomisini de etkilemişti. Ekonomide sermayenin öncelikli bir faktör olarak giderek öneminin artmaya başlamasıyla birlikte, bu dönemlerde Osmanlıların da dünya sermayesinden pay alma yarışına katıldıkları görülmektedir. Ekonomide Avrupa yavaş yavaş mesafeyi açmaya başlayınca Osmanlı yöneticileri sanayileşme alanında birçok teşebbüste bulunmuş, ancak bunlar arayı kapamaya yetmemişti. Bu çabalara 1835'te kurulan Tophane, Feshane ve Çuha fabrikaları, Beykoz Teçhizatı Askeriye fabrikası, Beykoz-İnceköy Porselen fabrikaları gibi tesisler örnek gösterilebilir. Osmanlıların çok erken başladıkları bu sanayi faaliyetlerinin devamının gelmemesinin en önemli nedeni, 1850'lerden itibaren başlayan ve yıkılışına kadar devam eden siyasi gelişmeler, savaşlar, ayaklanmalar ve kaynakların bu alanlara tahsisi ile açıklanabilir.

Öte yandan Kırım Savaşı ile başlayan dış borçlanma sürekli artmış ve 1876 yılında sürdürülemez boyutlara ulaşmıştı. 1881 yılında bu borçların ödenebilmesi amacıyla 'Düyun-u Umumiye İdaresi' kuruldu. Bu tarihten itibaren doğrudan yabancı sermaye yatırımı önem kazanmaya başladı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 46 08.04.2015 10:54

II. Abdülhamit devrinde özellikle 1881'den sonra Avrupa sermayesinin borç olarak değil, fakat yatırım olarak gelmesi teşvik edilmişti. Bu ortamda yabancı sermaye girişi hızlandı ve 1880 öncesi dönemin üç katına çıktı. Yabancı sermaye büyük ölçüde ulaştırma, bankacılık, elektrik, su, ticaret ve madenciliği tercih etmişti. Özellikle demiryolu yatırımları önemli olmuştu.

Meşrutiyetin İlanı

24 Temmuz 1908 yılında II. Meşrutiyet ilan edildi. 1909 yılında II. Abdülhamit tahtan indirildi. Böylece Osmanlı'da iktidarın padişahta toplandığı dönem kapandı ve meşruti idareye geçildi. 1908-1922 dönemi esas olarak, Osmanlı İmparatorluğu'nun bir dizi savaş, ihtilal, darbe ve ayaklanma sonunda tarihe karıştığı yıllar oldu.



Meşrutiyet Kartpostalı, 1908

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 47 08.04.2015 10:54



Meşrutiyet Kartpostalı

Bosna-Hersek ve Girit'in kaybedilmesi, Trablusgarp Savaşı, Balkan Savaşları, Birinci Dünya Savaşı ve İstiklal Harbi döneme damgasını vurdu. Bu dönemde aynı zamanda liberal ekonomiden 'milli' ekonomiye doğru ilk ve çekingen adımların atıldığı görüldü. Özellikle 1913'ten sonra iktidarı tam olarak ele geçiren İttihat ve Terakki yönetimiyle ilk defa serbest ekonomiden müdahaleci ve korumacı 'milli iktisat' diye adlandırılan politikalar devreye girmeye başladı. Mart 1916'da yabancı şirketlerin statülerini değiştiren ve denetimleri artıran kanun yayınlandı. 1917 yılında 4 milyon sermaye ile bir milli banka; Osmanlı İtibarı Milli Bankası kuruldu. Bu banka, Cumhuriyet döneminde Türkiye İş Bankası'nın kuruluş aşamasında onunla birleştirilecekti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 48 08.04.2015 10:55

Ele alınan dönemde dış ticaret açığı süreklidir ve ihracatın ithalatı karşılama oranı yaklaşık %55 düzeyindeydi. Dış ticarette ithalat ve ihracatın ülkelere göre dağılımına bakıldığında 1890 yılında Almanya'nın gerek ithalat ve gerekse ihracattaki payı %2 düzeyindeyken; 1913 yılında ithalatta %17,6 ve ihracatta %8,3'e yükseldiği görülür. Ancak ithalatta %50 ve ihracatta %32 civarındaki paylarıyla İngiltere, Osmanlı'nın en önemli dış ticaret partneridir. Diğer önemli ülkeler; Fransa, Avusturya-Macaristan ve İtalya'dır.

İhracatın %55'ini ipek, pamuk, fındık, afyon, tiftik, yapağı, yumurta, incir, ipek kozası, zeytinyağı, meşe palumudu, susam gibi tarım ve hayvancılık ürünleri meydana getirirken, geri kalan %45 içinde halı, kilim, işlenmiş deri gibi ürünler vardı. Buna karşılık ithalatın %75'ini gıda maddeleri (un, tahıl, şeker, çay, kahve, pirinç...) ile tekstil ürünleri (pamuklu, yünlü, ipekli, keten, her çeşit giyim eşyası) oluşturmaktaydı.

İstanbul İşgal Altında

Çanakkale Boğazı'ndan bu kez sessiz ve zahmetsiz bir biçimde geçen başta İngiliz filosu, arkada Fransız, sonra İtalyan ve Yunan olmak üzere 73 parça savaş gemisi, 13 Kasım 1918 tarihinde İstanbul Limanı'na demirledi. Mondros Mütarekesi'ni imzalayan Sir Calthorpe kumandasında İtilaf Devleti askerleri Osmanlı askeri erkânı ve Bahriye Mızıkası ile karşılandı. Böylece 2 Ekim 1923 yılına kadar yaklaşık beş yıl İstanbul'da kalacak olan Müttefik İşgal Kuvvetleri İstanbul'a ayak basmış oldu.

Rusya'da Ekim Devrimi olalı ise üç yıl olmuştu. İngiltere, Çarlık Rusyası'nın kendilerine olan 571 milyon poundluk borcunu Bolşevikler üstlenince Beyaz Ordu'dan desteğini çekti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 49 08.04.2015 10:55



İstanbul Sokaklarında Kek Satan Beyaz Rus, 1922.

Bu da Kırım Yarımadası'nda savaşan Beyaz Ordu'nun burayı tahliye etme kararı almasına neden oldu. Bu kararın yarattığı panikle on binlerce Rus İstanbul'a kaçmaya başladı. Balkan Savaşı'ndan kaçan binlerce Müslüman muhacirle, her türlü ırktan binlerce işgal ordusu askerleri ve bir de Rusya'dan gelen iki yüz bine yakın Beyaz Rus, İstanbul'un savaş zorlukları yaşayan 1.200.000 nüfusuna eklendi. Şehirde gıda ve barınma sorunları kötüleşmiş, fiyatlar çılgınca yükselmiş, bulaşıcı hastalık riskleri had safhaya ulaşmıştı. Temizlik ve hijyen ürünleri için oldukça elverişli bir pazar vardı.

Müttefikler İstanbul'u kontrol altında tutarak sadece Osmanlı Devletini değil Hindistan'a kadar uzanan geniş bir coğrafyayı etkileyebileceklerini hayal ediyorlardı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 50 08.04.2015 10:55

Stefanos Yerasimos'un anlatımıyla 'ejderhanın başını ellerine geçirdiklerini' sanıyorlardı. Oysaki kendilerini 'binlerce böceğin içinde kaynaştığı ölü bir yılanın derisinin ortasında' buldular.

"Pera Caddesi'ne bitişik bir apartmanın dördüncü katında bir avuç subay, Türkiye'yi kurtarmak için planlar yapar. İkinci kat -üçüncü kat bir genelevdir- bir Kafkas halkının kurtuluş komitesinin merkezidir; birinci katta federalist bir Osmanlı partisi bulunur, zemin kattaki Rum terzinin dükkânında dev bir Venizelos portresi asılı durur. Sokakta İngiliz ordusundan bir Sih asker, bir İtalyan jandarma ve bir Yunan Efsun askeri devriye gezer. Bunlar, son seferini yapan tramvayın koltuklarının altında Bolşevik Devrimi çağrısı yapan bildiriler bulurlar."

Mütareke yıllarında İstanbul'un sosyal dokusu köklü değişimlere uğradı. Savaş ve işgal koşulları nedeniyle hareketli bir nüfusa sahipti. Bu dönemde işgal kuvvetleri ve bilhassa Rus göçmenler İstanbul yaşamına o güne kadar alışılmadık bir canlılık kazandırdı.

İstanbul'a gelen Beyaz Rusların büyük ekseriyeti Çarlık Rusyası'nın en yüksek, görgülü, bilgili tabakasına mensup idiler. İstanbul'da iş konusu olarak ilk düşündükleri şey, eğlence yerleri açmak oldu. Açtıkları lokanta, bar, kabare, tiyatro ve kumarhanelerle Beyoğlu'na yeni bir görünüm kazandırdılar. Rus kadınlarının restoran ve barlarda çalışmaları, Cite de Pera önünde çiçek satmaları (O sebepten Çiçek Pasajı adını alacaktı), Fülürye kuşunun sesini dinlemeye gidilen mesire yerinde yarı çıplak denize girmeleri sosyal bir fırtınaya yol açıyordu. Böylece deniz banyosu âdeti, İstanbul halkına sirayet ediyordu. Fülürye, Rus şivesi ile Florya'ya dönüşüyordu. Mahremlik giderek kalkıyor; Türk kadınları için açılma devri başlıyordu. Halk Rus kadınlarına 'Haraşo'lar diyordu. Haraşoların güzellikleri dillere destan olmuştu. Bunun farkına varan bazı şirketler bu figürü reklamcılık sektöründe kullandı. Ekrem Necip, "Rus prensesi neden çok güzeldir? Çünkü yalnız Dermul tuvalet sabunu kullanır" reklamıyla satışlarında ciddi bir artış sağladı. Ekrem Necip Ecza deposu, Sirkeci Yeni Postane karşısındaydı. Beyaz Rusların moda, kültür, sanat ve eğlence alanlarında etkisi büyük olmuştu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 51 08.04.2015 10:55



İstanbul'da Bir Bozacı Dükkanı, 1928

Osmanlı Hükümeti, savaş nedeniyle üretim kaybı, işgal edilen yerlerden gelir kaybı ve vergi gelirlerinde azalma gibi başka problemlere göğüs germek zorunda kaldı. İzmir'in Yunanlılar tarafından işgali, Hazine'yi en zengin illerin gelirlerinden yoksun bıraktı. Hayat pahalılığı savaş öncesine nazaran 20 kat arttı. 1920'ye gelindiğinde Osmanlı Hükümeti'nin bütçe açığı 100 milyon liraya yükselmişti.

Osmanlı'nın ticaret hayatında yabancı etki büyük olmuştu. Bilhassa kapitülasyonların çerçevelediği koruyucu ve güven verici ortamda 1920'li yıllarda Türkiye'deki önemli şirketlerin büyük bir bölümü yabancı şirketlerdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 52 08.04.2015 10:55

Bir milyonu aşkın olduğu tahmin edilen İstanbul nüfusu içinde 130.000'den fazla yabancı uyruklu, 'Levanten' olarak anılan insan yaşıyordu ki bunların çoğu İstanbul'da ticaret yapıyorlardı.

1 Ekim 1922'de Mudanya Ateşkes Antlaşması imzalandı. 19 Ekim 1922'de Refet Paşa kumandasında Türk Jandarması İstanbul'a girdi ve on binlerce İstanbullu tarafından coşkuyla karşılandı. İttifak kuvvetlerinin işgal kuvvetleri bir sene daha İstanbul'da kaldıktan sonra, 2 Ekim 1923 günü Türk askerlerinin ve halkın katıldığı büyük bir törenle İstanbul'u terk etti. Nihayet 6 Ekim 1923'de Şükrü Naili Paşa komutasındaki Türk Ordusu İstanbul'a girdi.

Cumhuriyet'in İlk Yılları

Osmanlı İmparatorluğu'nun kesin olarak tarihe karışması ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması bir siyasi devrim olmakla birlikte, ekonomide kesin bir kopuşa hemen yol açmadı. 1923-1929 dönemi iktisat politikaları ve resmi iktisat görüşleri bakımından 1908-1922 dönemiyle bir devamlılık gösteriyordu. 'Milli İktisat' hedef olarak benimsense bile liberal ekonomik politikalar, 1929 yılına kadar sürdürüldü. İktisadi politikaların ana hatları 1923 İzmir İktisat Kongresi'nde şekillendirildi.

17 Şubat 1923'te General Kazım Karabekir'in başkanlığında toplanan kongreye bütün illerden tüccar, sanayici, esnaf, çiftçi ve işçi temsilcilerinden oluşan 1.135 temsilci katıldı. 4 Mart'ta tamamlanan kongreyi 40 milletvekili izledi.

Mustafa Kemal bu toplantının açılış konuşmasında

> "Kanunlarımıza riayet şartıyla ecnebi sermayelerine lazım gelen teminatı vermeye hazırız."

diyerek yabancı sermayeye karşı olmadığını belirtti. Bunun üzerine Kongre ekonomik gelişmeye katkısı olmak koşuluyla yabancı sermayeye karşı çıkmama kararı aldı. Oldukça liberal sayılabilecek bir ekonomik plan kabul edildi.

Yabancı sermayeye dönük olumlu yaklaşımlar daha çok yerli sermayeyle ortaklıkları teşvik ediyordu. 1920-1930 yılları arasında kurulan 201 Türk anonim şirketinden 66'sında yabancı sermaye ortaklığı vardı. Bu 66 şirketin ödenmiş sermayelerinin toplamı tüm şirketlerin %43'ünü oluşturmaktaydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 53 08.04.2015 10:55



Harf İnkılabı Günlerinden Bir Görünüş

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 54 08.04.2015 10:55



Galata Rıhtımında Soğan Yüklenen Gemiler, 1925

Cumhuriyet döneminin ilk milli bankası olan İş Bankası, Atatürk'ün direktifleriyle İzmir Birinci İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda 26 Ağustos 1924 tarihinde kuruldu. Bankanın genel müdürlüğüne Mübadele, İmar ve İskân Vekâletinden istifa eden Celal Bayar getirildi. Bankanın kurucuları arasında %25 hisseyle Mustafa Kemal de vardı. 1927 yılında İtibar-ı Milli Bankası ile birleşti.

Lozan Antlaşması koşullarına göre 1929 yılına kadar ithalat ve ihracata herhangi bir kısıtlama konması söz konusu değildi. İzmir İktisat Kongresi'nde benimsenen liberal ekonomiyi teşvik eden ilkeler doğrultusunda ve yabancı sermayeye olumlu bakan bir yaklaşımla ekonomi 1929 yılına kadar başarıyla yönetildi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 55 08.04.2015 10:55

Bu Cumhuriyet tarihinin en yüksek büyüme hızının yakalandığı dönem oldu. Genç Cumhuriyet 1923-1929 yılları arasında yılda ortalama %11 hızıyla büyüdü. Büyüme sanayide yıllık ortalama %8, hizmet sektöründe yıllık ortalama %8,3, tarımda ise yıllık ortalama %15,9 seviyelerinde gerçekleşti. Bu dönem, barış ortamına dönüş koşulları içinde milli gelirde sağlanan hızlı reel gelir artışlarının bütün sosyal sınıf ve tabakalara yayıldığı bir dönemi oluşturmuştu. Saltanatın ve hilafetin kaldırılması ile başlayan ve birbiri ardına üstyapı devrimlerinin yapıldığı bu yılların geniş halk yığınları saflarında ciddi bir meşruiyet sorunu yaratmamış olmasına, 1923 sonrasına damgasını vuran bu hızlı ve yaygın büyüme süreci, şüphesiz büyük katkı yapmıştı.

1923-1929 yıllarında ithalat ve ihracatın milli gelir içinde kapladığı paylar, sonraki 50 yıl boyunca aşılamamış ve bu anlamda bu dönem, Cumhuriyet tarihinin en dışa açık dönemlerinden biri olma özelliğini kazanmıştır.

Ancak 1929 yılında Amerika'da başlayan ve tüm dünyayı saran büyük buhranın Türkiye'ye etkisi büyük olacaktı.



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 56 08.04.2015 10:55



1920 Yılında İstanbul'da Bir Dondurmacı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 57 08.04.2015 10:55

Unilever'i Meydana Getiren Şirketlerin Türkiye'deki Faaliyetleri 1850-1930

Van der Berghs'in Türkiye'ye Margarin Satışları

Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde Türkiye'de yağ tüketiminde sıvı olarak zeytinyağı, katı yağ olarak ise Trabzon yağı ve Urfa yağı gibi hayvansal yağların ağırlığı söz konusuydu. Yağ temel bir beslenme maddesi olmasına karşın son derece sağlıksız ve yetersizdi. Tereyağının dayanıklılığı içine tuz atılarak sağlanmaya çalışılırdı. Tenekelerde satılan kuyruk yağları hiçbir gıda yönetmeliğine tabi değildi.

Unilever kayıtlarında Türkiye'yle margarin ticareti konusunda ilk kayıtlar 1923 yılını göstermektedir. Bu yılda Van der Berghs, Hollanda'dan Türkiye'ye 900 kg margarin ihraç etmişti. 1924 senesinde bu rakam 588 kg'a düşmüş ve bundan sonra bir kayda rastlanmamaktadır. Bunun nedeni, 1924 yılından sonra Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğindeki Cumhuriyet hükümetinin çok yüksek gümrük vergileri koymasıydı. Kayıtlı olmasa da Osmanlı devrinde aynı şirketin Türkiye'ye çok daha yüksek miktarlarda, senede 1.000 tonu bulan margarin ihraç ettiği bilinmektedir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 58 08.04.2015 10:55

Lever Brothers'ın Türkiye ile Ticareti

1910'lu yılların sonunda Osmanlı'da 10'dan fazla işçi çalıştıran iki sabun fabrikası vardı. Bunlar Ayvansaray'da kurulu bulunan Aris ve Şürekası Sabun ve Itriyat Fabrikası ile Kantarcılar'da kurulu bulunan Sabuncuzade Şakir ve Mahdumu Sabun Fabrikası'ydı.

Osmanlı'nın son yılları ve Cumhuriyet'in ilk yıllarında temizlik maddeleri sektörü, toplumun kültür ve alışkanlıklarına bağlı olarak günde ortalama üç kere el yüz yıkamak, haftada bir kere de banyo yapmak için kullanılan ve genellikle zeytinyağı ile üretilen sabunlardan oluşuyordu. Buna ev ve eşya temizliğinde kullanılan çamaşır sabunu ve arap sabunu gibi çeşitler de üretiliyordu. Zeytinyağı ile üretilen sabunlar genellikle zeytin üretilen Ayvalık, Edremit, İzmir gibi yörelerde gelişmişti. İstanbul ve Selanik gibi büyük şehirlerde ise bonmarşelerde daha lüks ithal tuvalet sabunlarına rastlamak mümkündü.

1932 yılı itibarıyla Türkiye'de Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan yararlanan toplam 43 sabun fabrikası mevcuttur. Bu fabrikaların 14'ü Gaziantep'te, 8'i İstanbul'da, 6'sı Balıkesir'de, 5'i İzmir'de, 4'ü Mersin'de bulunuyordu. 2'şer fabrika Aydın ve Muğla'da ve birer fabrika Konya ve Samsun'da faaliyette idi.

Lever Brothers'ın sabun ihracatının ise tam rakamlarını bulmak mümkün değildir; çünkü şirket kayıtlarında Türkiye, Bulgaristan ve Yunanistan'a yapılan ihracat tek bir rakam olarak gösterilmektedir. Buna göre 1930, 1933 ve 1937 yıllarında sırasıyla 13.902 £, 9.608 £ ve 10.168 £ tutarlarında sabun ihracatı olmuştu. Ondan önceki yıllara ait bir kayıt yoktur.

Ancak arşivimizde bulunan ve 1920'li yıllara ait Vim ve Lux Sabun Granülü reklam broşürlerine dayanarak o yıllarda Sunlight, Twinks ve Lux markalarının Türkiye'de çok iyi bilindiği ve buna sonra da Vim'in eklendiği anlaşılmaktadır. Lever Brothers'ın Osmanlı devrinden beri Türkiye'ye sabun ve sabun granülleri sattığı Unilever Türkiye arşivinde mevcut olan 24 Ağustos 1920 tarihli Lux ve 22 Haziran 1921 tarihli Vinolia sabunlarının Alameti Farika Kaydı İlmühaberlerinden (Marka Tescil Belgesi) anlaşılıyor. UAC'nin kurulmasıyla 1929 yılında Unilever'e geçen G. A. Baker'ın ise 1854 yılından beri İstanbul'da faaliyette bulunduğunu hatırlamakta fayda var.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 59 08.04.2015 10:55



2872/4639
21 sated 5/9/21

VINOLIA

علامت فارقه قید علم و خبری

تجارت وزراعت نظارتندن ارسال اولنان علامت فارقه نمونه‌لرینك عدلیه نظارتی اوراق اوطه‌سنجه قید اولندیغی دفترده‌کی صره نومروسی ٢٨٧٢

تجارت وزراعت نظارتی صنایع اداره‌سی نومروسی ٤٦٣٩ — عتیق نومروسی ١٧٢٦

علامت فارقه‌نك تسجیل اولندیغی محل تجارت وزراعت نظارتی صنایع مدیریت عمومیه‌سی

تاریخ تسجیل ٥ ایلول ١٣٢٧ تاریخنده اعتباراً

معمولات واشیانك جنسی ونوعی: جلد وتوالت ایچون اعمال ایلدیکی هر نوع مستحضرات وعطریات وانواع صابون وموم وبونلرك قوطی وصندوق وشیشه وپاکت وسائره‌سنه وضع والصاق اولنمق اوزره تجدیداً بر عدد علامت فارقه.

علامت فارقه صاحبنك ویاخود وکیلنك اسمی: صاحبی: انکلتره دولتی تابعیتنده «وینولیا قومپانی لیمیتد» نام انکلیز شرکتی. وکیلی: درسعادتده غلطه‌ده آرسلان خانه‌ده مقیم وکلای دعاویدن وبلجیقا دولتی تبعه‌سندن موسیو کوستاو قوطو.

محل اقامت وصنعتی انکلتره‌ده لوندره شهرنده کائن.

بیك اوچیوز اوتوز یدی سنه‌سی ایلولنك بشندن اعتباراً اون بش سنه مدتله حکمی جاری اولمق اوزره «وینولیا قومپانی لیمیتد» نام انکلیز شرکتی نامنه محرر اولدرق تجارت وزراعت نظارت جلیله‌سنك ٢٩ ایلول ٣٧ تاریخلی و ٥٠ نومرولی تذکره‌سیله کوندرلمش اولان علامت فارقه دفتر مخصوصنه قید اولنمشدر. ١ مرن اول ١٣٢٧

١ مرن اول ١٣٢٧

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 60 08.04.2015 10:56

24 Ağustos 1920 tarihli Lux marka tescil belgesi, yumurta kâğıda basılmış, kırmızı kurdeleli, Osmanlı devlet armasıyla süslü büyük bir belge. Kurdelenin hemen altında büyük harflerle LUX yazıyor. Hemen altında ikisi kırmızı biri yeşil üç adet Osmanlı fiskal pulları yapıştırılmış. Osmanlı Devlet armasının altında süslü bir kutunun içinde bir hattatın elinden çıkma sülüs yazısıyla 'Alameti Farika Kaydı İlmühaberi' başlığı var. Evrakın üzerindeki tarih 11 Ağustos 1336'ydı (24 Ağustos 1920). Mamulat ve eşyanın cinsi ve nev'i adlı bölümde "Her cins sabunlara ve sabun tozlarına ve çamaşıra mahsus tozlara..." şeklinde başlayarak dört beş satır boyunca ürünün mümkün olan tüm kullanım alanları tarif ediliyor. Alameti Farika sahibinin veyahut vekilinin ismi bölümündeki bilgiler şöyle:

> Sahibi: İngiltere Devleti tebaasında Lever Brothers Limited Şirketi
> Vekili: Galata'da Arslan Han'da Belçika Devleti tebaasından dava vekili Mösyö Gustav Kuto (Gustave Couteaux).

Vinolia sabunlarına ait olan 22 Haziran 1921 tarihli marka tescil belgesi, Lux'ünküne benzer özelliklere sahipti ve yine Gustave Couteaux tarafından alınmıştı.

Vinolia Alameti Farika Kaydı İlmühaberi, 1920 (Marka Tescil Belgesi)

Macnamara Şirketi

Osmanlı devrinde Lever Brothers, Port Sunlight'ta ürettiği Sunlight sabunu gibi ürünleri İstanbul'da Macnamara adlı bir ithalat şirketine satıyordu. Şirketin kurucusu Macnamara aslen İskoçya'lı olup, İngiltere'deki Huntley and Palmers Biscuits şirketinin satış müdürü idi. Macnamara bu şirket adına görevli olarak İstanbul'a gelmiş ve İstanbul'un büyüsüne kapılarak buraya yerleşmeye karar vermişti. Bakırköy'e de ikametgâh etmeye başladı. 1873 Macnamara ve Şürekâsı adlı firmayı tesisle bisküvi, çikolata, kakao, konserve, viski, şampanya, konyak, konserve, hardal, çivit ve emsali mamullerin ithalatına başladı. Macnamara'nın takriben 1910 yılında vefatıyla şirket varislerine intikal etti. 1918 yılında ise Macnamara'nın varisi Kont-Alleon şirketi Gustave Couteaux 'ya sattı.

Böylece Macnamara şirketi 1918 yılından itibaren, İstanbul'da Belçikalı bir Levanten aile olan Couteaux ailesinin uhdesine geçmiş oldu. 1918 öncesi de bu şirketin Lever Brothers ürünlerini ithal ederek Osmanlı pazarına sunduğu biliniyor. 1918 yılında Couteaux ailesinin başında baba Gustave Couteaux vardı. Oğulları Gabriel ile Louis Albert'le birlikte şirketi yönetiyorlardı. Gabriel 1922 yılında şirketin başına geçti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 61 08.04.2015 10:56

Şirket direktörlüğünü yapan kardeşi Louis Albert 1926 yılında ölünce, şirket ve Lever Brothers'la olan ilişkiler Gabriel Couteaux tarafından yönetilmeye başlandı.

Gustave Couteaux 1920 yılında Macnamara şirketinin sahibi ve Lever Brothers'ın Türkiye temsilcisiydi. 1920 yılında Lux Sabun Granülleri ve 1921 yılında Vinolia sabunlarını ithal ederek piyasaya sürdü. O yıllarda Osmanlı yönetiminden ithalat açısından hiçbir problem yoktu. Gabriel Couteaux 1922 yılından itibaren Macnamara işinin başına geçti. 1922 yılında Port Sunlight'a bir ziyaret gerçekleştirdi.

İşi büyütmek için büyük fırsatlar görüyordu. İngiltere'de imal edilen Vim Türkiye'ye ilk defa 1922 senesinde orijinal ambalajlı olarak ithal edildi.

Bell Holding kurucu ve başkanlarından Gabriel Couteaux ile uzun yıllar beraber çalışmış Guido Manzini, o günler hakkında şunları anlattı:

"Gabriel'in ya kardeşi ya abisi bilmiyorum. Çok karışık bir vaziyet, borçları var. Devreye Gabriel giriyor. Londra'ya gidiyor. Sonra ailenin ismi lekelenmesin, namus meselesi diyerek bütün borçları üstleniyor. Gabriel'in Lever'le yıllarca sürecek ilişkisi böyle başlıyor. Londra'da Gabriel'in bu hareketine hayran kalıyorlar, takdir ediyorlar. Lever Brothers'ın müdürlerinden biri, 'sırf şeref olsun diye ailesinin borçlarını ödeyen bu adam artık benim Türkiye'de adamımdır' diyor."



Vim Kutusu Şeklinde 16 Sayfalık Eski Türkçe ve Fransızca Reklam Broşürü.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 62 08.04.2015 10:56

Gabriel Couteaux ürün satışlarını artırmak için reklam desteği gereğinin farkındaydı. Vim ve Lux için Galata'da Kuto Han'da (Couteaux Han) ithalat ofisinde yoğun bir reklam ve pazarlama faaliyetine başladı. 1920'li yıllarda hazırlanmış Vim kutusu şeklinde, eski Türkçe ve Fransızca olarak hazırlanmış 16 sayfalık bir reklam broşürü, bu faaliyetlerin bugün dahi 'mükemmel' olarak nitelendirilebilecek önemli bir örneğidir. "O kadar sıkılmayınız", "Ne peine past tant", ana sloganı etrafında 16 sayfa boyunca Vim'in üstün temizleme gücü en ince detayda tüketicilere anlatılmıştı;

-Aman, bu ne pislik!
-Sıkılmayınız, Vim'i istimal ediniz.

Broşürün sarı Vim kutusu şeklindeki kapağında bunlar yazmakta...

Broşürde ayrıca:

> "İngiltere'de Porsunlayt'da (Port Sunlight) Sunlight, Twinks, Lux adlı sabunları imal eden Lever Bradırs Limited (Lever Brothers Limited) tarafından imal olunmuştur"

bilgisine rastlıyoruz.

1963 senesine ait bir Aramızda dergisinden, 1922 senesinde İstanbul piyasasında dolaşarak Vim satışı ile işe başlamış olan Jorj Skazikis'in 1963 senesinde Galata UNİT deposunda hala satış işleriyle iştigal ettiği anlaşılmakta ve Türkiye'de Vim satışının 1922 yılında başladığını teyit etmektedir.

Yine 1920'li yıllarda fevkalade özenle hazırlanmış sekiz sayfalık Lux Sabun Granülleri reklam broşürü, döneminin en iyi örneklerinden biri.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 63 08.04.2015 10:56



Bu broşür aynı zamanda Lux Granül Sabunlarının o yıllarda Türkiye'de reklam destekli pazarlandığının somut delili olması açısından oldukça önemli. Renkli çizim görselleri ile süslü broşür Lux'un kullanım alanlarını detaylı olarak anlatmakta. Üçüncü sayfada Eski Türkçe ve Fransızca olarak "Lux, kıymetli yünlü kumaşları hafif yumuşak olarak muhafaza eder" denilmekte. Beşinci sayfada ise aynı şekilde "Çocuk çamaşırlarını Lux ile temizleyiniz" yazmakta ve nedenleri sıralanmakta.

Son sayfada ise "Lux ve ona müteallik hususat: Lux ince kumaşlarla elbisenin nazik mensucatın büzülme korkusu olmayarak süratle ve kolaylıkla yıkanması için suret-i mahsusa da gayet ince ve hafif parelerden ibaret olup bu "Lux" pareleri sıcak su içerisinde aniden erimekle beraber fevkalade bir köpük hâsıl eder" izahatı verilmekte.

Her iki ürün de tıpkı diğer Unilever ürünleri Sunlight, Twinx, Vinolia gibi Lever Brothers'dan ithal ediliyordu. İthalatçı şirket Macnamara, bu şirketin sahipleri Couteaux ailesi idi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 64 08.04.2015 10:56

Couteaux ailesinin gerek Lever Brothers, gerekse daha sonra Unilever'le olan ilişkileri her zaman çok sıcak ve güven üzerine dayalı olarak uzun yıllar sürecekti. Osmanlı döneminde Lever Brothers'ın Sunlight, Lux, Vinolia, Twinx, Vim ve Lux markalarını Türkiye'de ihracat yoluyla pazarladığını kesin olarak biliyoruz. Bunun dışında başka markaların da olması belki mümkün, fakat miktarlarının yok sayılabilecek kadar az olduğu kesindir.

Bu ihracatlar 1929 yılına kadar bir sorunla karşılaşmadan devam etti. Zira Lozan Antlaşması koşulları 1929 yılına kadar bir geçiş süreci öngörüyor ve ithalat ve ihracatta herhangi bir kısıtlamaya cevaz vermiyordu.

1929 sonrası ithalat ve ihracat ile ilgili kararlar, tamamen Türkiye'nin inisiyatifine bırakılıyordu. Türkiye ithal kapılarını büyük oranda kapadı. 1929 tarihinden sonra yapılan ithalatların ancak çok çok düşük miktarlarda olduğu düşünülebilir. Yerli üretim yapmaktan başka çare gözükmemektedir.



Lux Granül Sabun Eski Türkçe ve Fransızca Reklam Broşürü

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 65 08.04.2015 10:56

GLAVANI, COUTEAUX, REBOUL ve MANZİNİ AİLELERİ

Glavani ailesi aslen Cenevizlidir. Aile, 1150 yılında Cenova'dan Sakız Adası'na göçmüş, 18. yüzyılın ortalarında da İstanbul'a Galata civarlarına yerleşmiştir. Aile diğer pek çok Cenevizli gibi bankerlik, avukatlık, denizcilik, ticaret ve komisyonculuk işleriyle uğraşmaktaydı. Bu faaliyetler neticesinde aile mal varlıklarını kısa sürede artırarak zenginleşmişti.

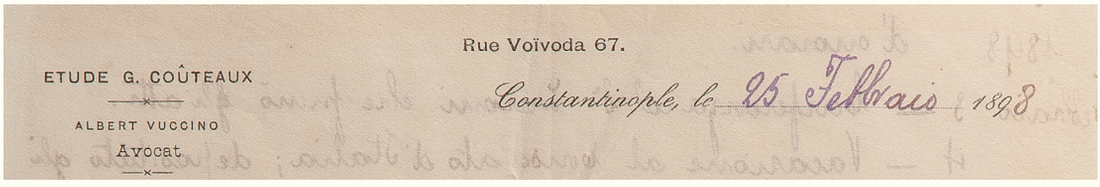
Glavani ailesi şimdiki Tepebaşı Meşrutiyet Caddesi üzerinde bir ev, Voyvoda Caddesi üzerinde de Glavani Hanı'nı yaptırmış, burada bir ticaret ve bankerlik şirketi kurmuştu. Alfred Glavani'nin Tepebaşı'nı Cadde-i Kebir'e (İstiklal Caddesi) bağlayan sokakta yaptırdığı konak nedeniyle sokağa Glavani Sokağı adı verilmiş, bu isim zamanla günümüzdeki haline, Kallavi Sokağı'na dönüşmüştür.

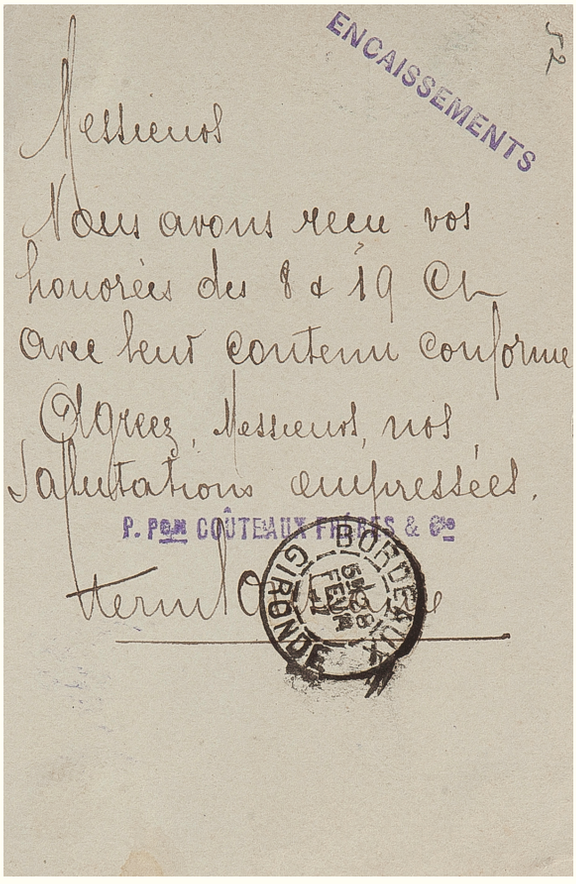
Bugün aileden geri kalan binalar arasında İstiklal Caddesi'nden Tomtom Kaptan Sokağı'na girilen bölümdeki Glavani Apartmanı vardır. Ayrıca Şişhane Meydanındaki meşhur Frej Apartmanı da Glavani ailesinin kızı Polin'in eşi Selim Hanna Frej tarafından mimar Kyriakidis'e inşa ettirilmiştir. Said N. Duhani'nin anılarına göre; Meşrutiyet Caddesi'ndeki Büyük Londra Oteli de Glavanilerin eviydi. Ayrıca aynı kolda biraz ileride, bugün yerine beton bir bina dikilmiş olan büyük bir ahşap ev de Mösyö Glavani'ye aitti. Büyük Londra Oteli'nin ilerisindeki Glavani (Bugünkü adıyla Kallavi) Sokak'ta çok ünlü kişiler otururdu.

Belçika'da vergi müfettişi Robert John Couteaux'nun oğlu Charles Francois Couteaux, Belçika'nın Brüksel şehrinde Van Humbeeck Bankası'nda genç bir banka çalışanı idi. Henüz daha 26 yaşında iken 7 Aralık 1849 yılında bankadaki işini bırakarak, yeni bir hayat aramak için İstanbul'a doğru yola çıktı. İstanbul'da şansı yaver gitti. 5 Eylül 1851 Salı günü İstanbul'da Cenevizli tüccar David Theodore Michel Glavani'nin 17 yaşındaki güzel kızı Helen Virginia Glavani ile evlendi. Bu mutlu evlilikten on bir çocuk meydana geldi. Sekizinci çocuk 21 Ağustos 1865'te doğan Gustave Couteaux oldu. Gustave Couteaux'nun ise, beşi erkek dördü kız, dokuz çocuğu oldu. Bu çocuklardan 31 Aralık 1896 yılında doğan Gabriel Couteaux ve 31 Temmuz 1899'da doğan Louis Albert Couteaux, babaları Gustave ile birlikte diğer işlerinin yanında İstanbul'daki Macnamara şirketini de yönetiyorlardı.

Macnamara şirketi Lever Brothers'ın Türkiye temsilciğini yapıyordu. Şirketin direktörü Louis Albert 2 Temmuz 1926'da ölünce o tarihten sonra Lever Brothers'la ilişkiler Gabriel Couteaux tarafından sürdürüldü.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 66 08.04.2015 10:56





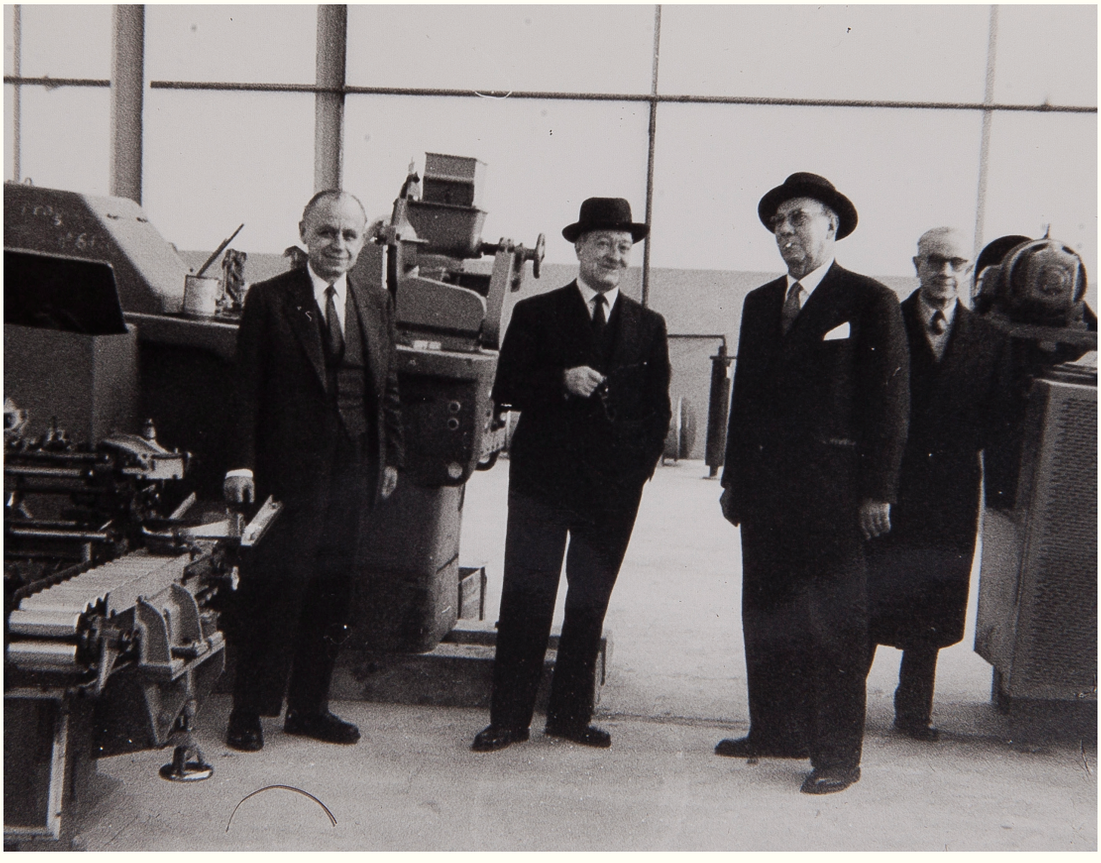


Couteaux Ailesine Ait Belgeler
(Emre Güven Arşivi)

Gabriel Couteaux, deniz hukuku avukatı idi. Diğer işlerinin yanında sahibi olduğu ve ismini taşıyan Kuto Han'da bir gemi işletmeciliği acentesine sahipti. Guido Manzini anlatıyor:

"Gabriel'in asıl işi vapur acenteliğiydi. Bir ortağı vardı, Laurent Reboul. Bay Reboul benim annemin kuzeni. Dolayısıyla 1955'lerde ben de Gabriel Couteaux ve Reboul'un faaliyetlerine katıldım. Bell Sabunculuk faaliyetlerini sürdürüyordu. Ambalaj işlerini bana verdiler. Perfektüp diye bir şirket kurdum. Hala grubumuzun (Bell Holding) en önemli şirketidir."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 67 08.04.2015 10:56



Gabriel Couteaux – Soldan İkinci

Guido Manzini kendi ailesinin kökenlerini de şöyle anlatıyor:

"Büyükbabam Guiseppe Manzini ve babam Remo Manzini, 1908 yılında Almanya'dan beraberce İstanbul'a gelmişler. Büyükbabam silah mütehassısı olarak gelmiş. Almanya'dan Mauser (Mavzer) Şirketi'nde teknisyen, mühendis olarak çalışıyormuş. Sonra İstanbul'da kalmaya karar vermişler. Annem Fransız, daha önce söylediğim gibi Laurent Reboul annemin kuzeni."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 68 08.04.2015 10:56



Guido Manzini

Gabriel Couteaux, 1947 yılında Laurent Reboul ile ortak olarak Thoroya adlı bir gemi alıp adını Anne de France koydu. Reboul ailesi, Beyoğlu'nda İstiklal Caddesi'nde Ağa Camii yakınlarındaki ünlü Rebul Eczanesini kuran ailedir. Rebul Eczanesi, 1895 yılında Jean Cesar Reboul tarafından kurulmuştu. Reboul ailesi esas olarak gemicilikle uğraşmaktaydı. Deniz taşımacılığında isim yapmış, düzenli sefer yapan filo sahibi armatörlerin Galata'da bulunan acentelerinden 28'i bir araya gelerek 11 maddelik bir tüzük hazırladı ve 6 Kasım 1902 tarihinde 'Chambre Maritime des Compagnies de Navigation Etrangeres Constantinople'yi kurdu. Türkçe adıyla 'Ecnebi Seyr-i Sefain Kumpanyaları Dersaadet Bahriye Odası Nizamnamesi' tescili yapıldı. Bu kurucular arasında Timothee Reboul da vardı. Timothee Reboul, 1912 yılında Cemiyetin başkanlığına seçildi. Daha sonraları, 1934 yılında G. A. Baker'ın ortak olarak kurduğu Baker & Seager Limited'in sahip olacağı Cunard White Star Line şirketinin sahibi Walter Seager, 1921 yılında Cemiyetin başkan yardımcısıydı. 1961 yılında Gabriel Couteaux, Cemiyete başkan yardımcısı seçildi. 1964 yılında ise Prudential Line şirketinin temsilcisi olarak Cemiyet başkanlığına getirildi. Bu dönemde Cemiyetin adresi Rıhtım Caddesi, Kuto Han Kat 2 No. 202-204 adresinde bulunuyordu. Gabriel Couteaux, 1964 yılından 1973 yılına kadar o dönemki ismiyle Ecnebi Seyr-i Sefain Şirketleri ve Armatörleri Cemiyeti'nde dokuz yıl Başkanlık yaptı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 69 08.04.2015 10:56

Gabriel Couteaux'in, Anne Marie Helene (Serres) adlı bir kızı oldu. Anne Marie, Gabriel'in tek çocuğuydu. Pascal Serres adlı bir Fransız donanma subayı ile evlendi. Guido Manzini anlatıyor:

"Gabriel Couteaux'nun bir kızı vardı. Tek çocuktu. 1950 senesinde İstanbul'a Jaen D'Arc adlı bir Fransız deniz harp okulu gemisi geliyor. Pascal Serres, bu gemide bir subay. Anne Marie ile Pascal bir baloda tanışıyorlar. İşin kısacası birkaç zaman sonra evlenmek istiyor ve evleniyorlar. Gabriel Couteaux damadının Türkiye'de kalmasını istiyor. 'Bırak şu deniz işini' diyor. 'Gel burada benim işlerime katıl.' Unilever kısmını Pascal'a vermek istiyor. Sabunculukla uğraşmasını istiyor. Sonunda Pascal Serres Türkiye'ye geliyor. Perşembe Pazarı'nda sabun işine giriyor ve yönetmeye başlıyor."

Anne Marie ve Pascal, 24 Temmuz 1951 tarihide evlendi. Pascal Serres, Unilever'in Türkiye'deki ilk sabun fabrikalarında yıllarca yöneticilik yaptı. Anne Marie'yle evliliğinden dört çocuğu oldu. Bugün çocukları gibi o da Paris'te yaşıyor. Anne Marie Helene Serres 16 Temmuz 2014'te vefat etti.

1981'de ölen Gabriel Couteaux, hayatın kendisine sunduğu zenginlikleri Harbiye'deki Artigiana adlı düşkünler evi sakinleriyle uzun süre paylaşmış, yıllar boyunca kurumun hamiliğini yapmış, 1966-67'de, eski binanın yerine yenisinin yapılmasına ön ayak olmuştu. Artigiana, 1838 yılında Sultan Abdülmecid'in fermanı ve 10.000 kuruş ihsanı ile İtalyan kökenli tüccar Giacomo Anderlich tarafından kurulmuştu.



Artigiana'ya Padişah Abdülmecid'in Yaptığı Bağışı Belgeleyen Dokümanlar. (Denizler Kitabevi Arşivi)

Lipton Fatura, 1920

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 70 08.04.2015 10:57



Epicerie Leonidion

ELIE SOULIOTOU,

GRAND RUE DE GALATA 178,

CONSTANTINOPLE.

PRIX TRÉS MODÉRÉS.

THÉ LIPTON, la plus vente du monde.

M .....

1.	Ζαχαρι [illegible]	2	30
1.	Σιλαρι	2	20
	[illegible]		20
	Μοσχαρι	0	20
		6.	10
1. ου	Γαλέτα	6	10
		5	
1/2	καρύδια	6	
1/4	κουμμουνάρι	4	
1/4	σταφίδα	2	
		23	10

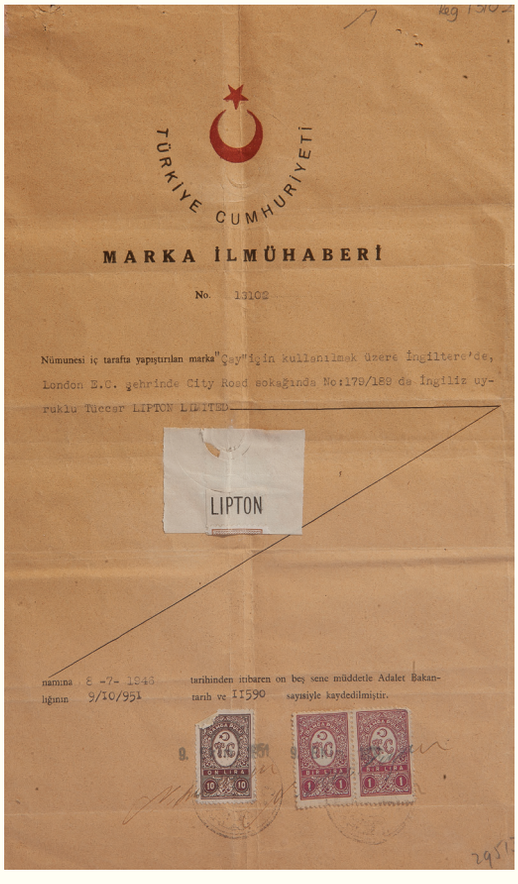
Γραγόριος
Χαλός
Ἔλαβα Δινάσι
Τρίανὰς μετα

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 71 08.04.2015 10:57

Bugün Unilever'in bünyesinde olan Knorr ve Lipton markaları da Osmanlı döneminde Türkiye'de yoğun olarak pazarlanmışlardı.

1920'li yıllarda Grand Rue de Galata 178 adresinde yerleşik Elie Souliotou adlı firmanın, Lipton çayları ithalatçısı olarak faaliyet gösterdiği Lipton çay kutularıyla süslü faturadan anlaşılıyor. Grand Rue de Galata'da 178 numaralı 'Epicerie Leonidion' adlı dükkânda Elie Souliotou ithal ettiği 'le plus vente du monde' yani dünyanın en çok satan çayının; Lipton'un 'prix tres moderes' ehven fiyatlarla satışını yapıyordu.

Bu faaliyetin en fazla, çayın tekelleştirildiği 1940 yılına kadar sürdüğü düşünülebilir. Ancak büyük bir olasılıkla ithalata büyük kısıtlamaların geldiği 1929 yılında son bulmuştur. 1940 yılında çay üretim ve satışı tekelleştirildikten sonra Lipton ithalatı 1950 ve 1960'lı yıllarda İnhisarlar İdaresi yani Tekel tarafından devam ettirildi. Eski obje ticareti yapan antikacılarda o yıllara ait Tekel bandrollü, sarı, kırmızı teneke Lipton kutularına sıkça rastlanılabilmesi, bu ithalat faaliyetinin azımsanmayacak miktarlarda olduğunu göstermektedir.


TÜRKİYE CUMHURİYETİ

MARKA İLMÜHABERİ

No. 13102

Nümunesi iç tarafta yapıştırılan marka "Çay" için kullanılmak üzere İngiltere'de, London E.C. şehrinde City Road sokağında No:179/189 da İngiliz uyruklu Tüccar LIPTON LIMITED

LIPTON

namına 8 -7- 1946 tarihinden itibaren on beş sene müddetle Adalet Bakanlığının 9/10/951 tarih ve 11590 sayısiyle kaydedilmiştir.

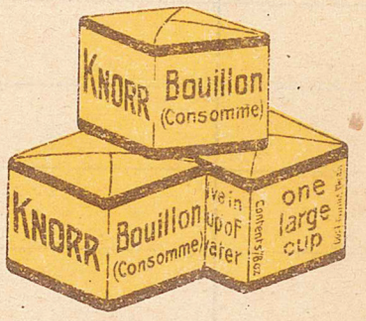
Lipton Marka Tescil Belgesi, 1951

Knorr's Fatura, 1923

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 72 08.04.2015 10:57

Knorr's

Soup Squares
Consomme Cubes
Macaroni and
Egg Vermicelli
Dried Vegetables
Prepared Oat Flour
Dietetic Flours



Knadjian han, 9. Stamboul.

Sold to M Hopital Hellenique

Le 18/I/23

10	Fl. S. Meningocoe à P. 45.	4.	50
5	Bt. Staphilosan A " " 70.	3.	50
5	" Streptosan " " 70.	3	50
		11.	50

(Livres Turques Onitzoet) demie)

Παραγιγνώσκω
Ἐν τῷ Ἰδ. Νοσοκ.
Τῇ 5ῃ Ἰανουαρ. 923.
ὁ Ἀρχιφύσας

Ο. Drzewiecki

A. Karówowicz

[illegible]

[illegible]

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 73 08.04.2015 10:57

Unilever'in daha sonraki yıllarda bünyesine kattığı Best Foods'un en önemli markası ve bugün kurutulmuş gıdanın en büyük markalarından Knorr, Osmanlı Devrinde o zamanlar Knorr's adıyla satılmaktadır. 18 Ocak 1923 tarihli Osmanlı fiskal pullu Constantinople, Kınacıyan Han No:9, Stamboul adresli fatura, bu faaliyetlerin ilginç örneklerinden biridir. Knorr's Bulyon Küpleri resimleriyle süslü fatura Hopital Hellenique'e (Yunan Hastanesi) kesilmiştir. Fatura da İngilizce olarak diğer Knorr's ürünlerinin listesi de şöyle verilmiştir: Soup Squares, Consomme Cubes, Macoroni and Egg Vermicelli, Dried Vegetables, Diebetic Flours.

Unilever'in kuruluş öncesi Türkiye faaliyetlerinin en önemlisi hiç şüphesiz G. A. Baker şirketinin Türkiye'deki faaliyetleridir. Bu şirketin önemine binaen, şirketin tarihi ve Türkiye'deki faaliyetleri ayrı bir başlık altında bir sonraki bölümde sunuluyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 74 08.04.2015 10:57



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 75 08.04.2015 10:57

G. A. Baker Tarihi

George Baker

George Baker, 1822 yılında Totteridge, Herts'de doğdu. Daha henüz on iki yaşındayken George Baker cebinde sadece bir şilinle kendisine kötü davranan üvey annesinin evinden ayrıldı. Bütün gün koştu; hava karardığında aç ve yorgun, bir evin bahçesindeki çiçek serasına sığındı. İyi kalpli ev sahibi George Middleton sabah onu buldu; bahçıvan yardımcısı olarak işe aldı. George, zeki ve atılgan bir çocuktu. Middleton, O'nu peyzaj mimarisi tahsili için okula gönderdi. George mezun olunca önce 'Key Botanical Gardens', sonra da 'The Office of Works'te devlet hizmetinde bahçe uzmanı olarak çalıştı. Cep saatinin zincirine astığı bir şilini hayatı boyunca harcamayacaktı.

İstanbul'da İngiliz Konsolosluğu Bahçeleri

Bu sırada İstanbul'da Britanya Hükümeti, konsolosluk yapmak üzere iki arazi almıştı. Bir arsa Haliç'e tepeden bakan Tepebaşı'ndaydı ve yeni konsolosluk binası için kullanılacaktı. Diğeri ise on beş kilometre ötede Tarabya'daydı ve Yazlık Köşk inşası için kullanılacaktı.

Şehbal Dergisi'nde Maison Baker Tam Sayfa İlanı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 76 08.04.2015 10:57

شهبال

به یکر تجارتخانه‌سی

MAISON BAKER

ارککلر ایچون البسه مفازه‌سی

بك اوغلنده تنكه، نومرو ٥٠٠



انكلیز قوستوملری

هر نوع جاكت ، بونژور و زه‌دینفوت طاقیملری – پارده‌سولر – پانطالونلر – یلكلر یاغمورلقلر و سائره، و سائره.



سیاحت و تنزه اشیاسی

مختلف شكل و جسامتده چادیرلر ، مكمل صحرا قاریولالری ، صو مطره‌لری، آچیلیر قاپانیر صندالیه و ماصه‌لر «تهرمو Thermo» شیشه‌لری ، آلات و ادوات قوطولری ، جب ادویه قوطولری، جب سوزكلری . قاوچوقدن بانیولر.

بك اوزوده دوربینلر

دولت عثمانیه ، انكلتره ، فرانسه ، روسیه، ژاپونیا، ایتالیا، آوستریا.. دونانمارنده بو فابریقه‌نك تك اوزون دوربینلری استعمال ایدیلیر. بك قوتلی اولان بو دوربینلرك بر فائده‌لری‌ده ساحهٔ رؤیتلرینك بك كنیش اولماسندن‌طولایی ده‌كیزده علی الاكثر واقع اولان سیس اتناسنده بیله قولایلقله و موفقیتله استعمال ایدیله‌بیلمه‌لریدر .





تكمیل قوستوملر یزلوندره‌ده اعمال ایدیلمشدر. یچیملری ظریف، قوماش ومواد سائره‌لری برنجی نوعدن، دیكیشلری غایت اعتالی‌در.

بویوك وكوچوك هوهوقلر، كوچوك قیزلر ومینی مینی‌لر ایچون البسه مفازه‌سی

بك اوغلی جادهٔ كبیرنده نومرو ٣٧٠ (فرانسه سفارتخانه‌سی قارشیسنده)

انكلتره بحریه نظارتی طرفندن قبول ایدیلن ماوی سرژدن معمول بحریه قوستوملری، فانته‌زی قوماشلردن بحریه قوستوملری، نور فوق یچیمنده پانطالونی كرلی قوستوملر، قیصا پانطالونلر كوچوك قیزلرایچون بحریه یچیمی البسه‌لر ، فانته‌زی جاكتلر ، دلیقانلیلر ایچون جاكت طاقیملری، مینی مینی‌لر ایچون طاقیم البسه‌لر.



مشهور « روس ROSS » فابریقه‌سنك تك وچفت دوربینلری. ممالك عثمانیه ایچون وكیل عمومی « بیكر ».

سیاحت و تنزه اشیاسی

الك ابی معمولاتدن مختلف جسامتده باووللر، چانطالر، باستون‌وشمسیه قیلیفلری، بز چانطالر.

لوازم چانطه وسپتلری وسائره وسائره.

منشورلو چفته دوربینلر

منشور و اوبژه‌قتیف آثروماتیكله خصوصی ومكمل بر سیستمده اعمال ایدیلش اولان بو منشورلو دوربینلرك ساحهٔ رؤیتلری شایان دقت درجه‌ده واسع اولوب باقیلان اشیا صولك‌درجه پارلاق وواضح برصورتده كورولور. بودوربینلر هم بحریه چفته دوربینلرینك هم ده تك اوزون دوربینلرك فوائدینی جامعدر.



آمریقا معمولاتندن غایت صاغلام، مكمل وظریف « أمرسن Emerson » بوطینلرینك یكانه ده‌یوسی.

ممالك عثمانیه‌نك هر طرفی ایچون بلا استثنا نسخه‌سی ٥ غروش

در سعادت
اغوب ماطیوسیان مطبعه‌سنده طبع اولنمشدر

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 77 08.04.2015 10:57

Yeni konsolosluk binasını yapma işi, İngiltere'de 'The House of Parliament'i de inşa etmiş ünlü mimar Sir Charles Baine'ne verildi. İnşaat, 1840'lı yılların sonuna doğru başladı. 1847 yılında İngiliz Hükümeti George Baker'ı hem Tepebaşı hem de Tarabya'daki konsolosluk binalarının bahçe peyzajlarını yapması için görevlendirdi.

1852 yılında Lord Stratfold de Redclife, İngiliz Elçisi olarak atandığında, bahçe inşaatları ilerlemeye başlamıştı. Her şey yolunda gidiyordu ki, bir yıl sonra İngiliz Konsolosluğu yöneticileri Tepebaşı'ndaki bahçenin yeterince büyük olmadığını ve Haliç kıyılarına doğru uzatılmasını istediler. Ancak bahçe duvarının hemen arkasında bir mezarlığa zarar vermeden bu genişleme yapılamazdı. George Baker mezarlığın kutsal bir yer olduğu ve dokunulmaması gerektiğini söyledi. Ancak yine de yapması istendiğinde reddetti ve işinden istifa etti. Aslında mezarlığa da hiçbir zaman dokunulamadı, ama George Baker işinden ayrılmıştı.

Baker'ın Başlangıcı

George Baker İstanbul'u ve ahalisini beğenmişti. Buraya yerleşmeyi planlıyordu. Ancak önce İngiltere'ye döndü ve orada evlendi. Yeni eşi ile birlikte İstanbul'a döndü. Galata'da Kırım Kilisesi yakınlarında bir apartmana yerleşti. Yeni çiftin beş erkek ve iki kız çocukları olacaktı.

Bu arada İngiliz Konsolosluğu'nun bahçeleri, Osmanlı Saray erkânı tarafından çok beğenilmişti. George Baker, Osmanlı Devleti'nce, İstanbul saray bahçeleri konusunda danışman olarak görevlendirildi. George'un ilk ticaretini, saraylardaki kadınlara kumaş ithal ederek yaptığına inanılır. Nihayet 1854 senesinde George, 'Bakers' adlı bir şirket kurdu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 78 08.04.2015 10:57

Kırım Savaşı bir yıl önce, 1853 yılında başlamıştı. İstanbul, bu savaşa sevk edilen İngiliz askerleri için geçiş noktasıydı. Florence Nightingale, Üsküdar'daki meşhur hastanede çalışmaya başlamıştı. George Baker, İstanbul'da konaklayan İngiliz askerlerine yönelik ticari aktiviteler içinde bulundu.

Baker'ın işlerinin iyi gittiğini, iki kızı dâhil yedi çocuğunu İngiltere'ye tahsile gönderebilmesinden anlıyoruz. Saraya sattığı mallar çeşitlenmiş, George Boğaziçi'nde Rumelihisarı'nda deniz kenarında kendi inşa ettirdiği ve büyüklüğünden dolayı "Baker's folly" olarak anılacak bir eve taşındı.

1869 yılında Fransız İmparatoriçesi Eugenie, Süveyş Kanalı'nın açılış törenine katılmak üzere çıkacağı yolculukta İstanbul'a da uğrayacaktı. İmparatoriçe, Abdülaziz'in dört yıl önce inşa ettirdiği Beylerbeyi Sarayı'nda konuk edilecekti. Abdülaziz bu seyahate büyük önem veriyor ve her şeyin kusursuz olmasını istiyordu. Beylerbeyi Sarayı bahçesi için on bin lalenin getirildiği rivayet olunur. Baker'ın bu bahçe düzenlemelerinde rolü olduğu düşünülür. Baker'ın ileriki yıllarda şirket amblemi olarak lale kullanmasının nedeni bu olaya bağlanır.

Halı Ticareti

George Baker, Saray'da gördüğü halılara hayran olmuştu. Yıllar boyunca Kapalı Çarşı'da halılar üzerinde çalıştı ve bu konuda uzmanlık edindi. Sonunda satın aldığı bazı halıları, oğulları George Percival ve James'e vererek onlardan bu halıları İngiltere'de pazarlamalarını istedi. Oğulları İngiltere'de kolaylıkla sattılar. Böylece Baker'ın İngiltere'ye halı ticareti başladı. Satışlar çok iyi gidiyordu. Türk halıları İngiltere'de moda olmuştu. Hatta Kraliçe Victoria'nın dahi Türk halıları satın aldığı söylenir.

Baker'ın beş oğlundan ikisi Türkiye'de kalırken, üçü İngiltere'ye gitti. George Percival ve James, İngiltere'de iki şirket kurdular. Bunlardan birincisi G.P. & J. Baker Ltd, diğeri ise The Oriental Carpet Manufacturers Ltd. şirketleri idi. Bu şirketlerden halı işiyle uğraşan ikincisi daha sonraları 1907 yılında İzmir ve Ege Bölgesi'nde bulunan en önemli beş halı şirketiyle birleşti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 79 08.04.2015 10:57

1907 Aralık ayında İstanbul ve İzmir basınında aşağıdaki ilan yer almıştır:

> "İzmir'in en önemli ve sermayesi en güçlü halı imalâtçılarıyla, bir Londra firması, Bandırma'daki önemli bir yün iplik fabrikası ve yün iplik boyahaneleri sahipleri arasında birkaç yıldan beri süregelen pazarlıkların sonucu olarak; bugüne kadar birbirlerinin rakipleri olan bu şirketleri tek bir şirket halinde birleştirmek yönünde mutabakata varılmıştır." Bu firmalar Sınırlı Sorumluluklar Yasası çerçevesinde bir İngiliz firması olarak bir araya gelmiş ve Londra siciline 'THE ORIENTAL CARPET MANUFACTURERS' adıyla kaydedilmişlerdir. Yönetim merkezi İzmir'dir. Londra'da bir şube açılacak ve bütün imalat bölgelerinde acenteleri olacaktır. Satış acenteleri de şimdilik Londra, Paris, İstanbul, Kahire ve İskenderiye'dedir."

Bahsi geçen şirket, Türkiye'nin halı ticaretini yıllarca elinde tutacak ve Türk halılarını tüm dünyaya pazarlayacak olan efsanevi Şark Halı Kumpanyasıdır.

1890 yılında George Baker, üçüncü oğlu Arthur ile ortak olarak G. & A. Baker şirketini kurdu. "G. & A." Baba ve oğulun isimlerinin baş harfleriydi.

George Baker, balık ve et depolamak için bir soğuk hava deposu kurmak için ferman aldı. 1903 yılında Haliç'te depo inşaatı tamamlandı ve The Constantinople Cold Storage Society kuruldu.

George Baker, 1905 yılında vefat etti. Oğlu Arthur Baker, G. A. Baker şirketinin başına geçti ve büyütmeye başladı. 1907 yılında Cadde-i Kebir'de (Grand Rue de Pera, İstiklal Caddesi) büyük bir bonmarşe (Bon Marche) açtı. Bunu İkinci Dünya Savaşı'nın hemen öncesi 1910 yılında açtığı ikinci ve üçüncü mağazalar takip etti. Aynı zamanda Osmanlı ordusuna asker üniformaları, postallar gibi malzemeler satıyordu.

1909 yılında Arthur Baker, İstanbul'da English High School'a ciddi miktarda bir bağış yaptı. Bu okula yardımları ilerleyen yıllarda da sürecekti.

1910 yılında Şehbal mecmuasında rastladığımız Maison Baker – Baker Ticarethanesi başlıklı tam sayfa ilanda henüz iki mağazanın olduğu anlaşılıyor. Bunlar, Cadde-i Kebir 370 numarada Fransız Sefaretnamesi karşısındaki mağaza ile Beyoğlu Tekke Caddesi No: 500'deki mağazalardı.

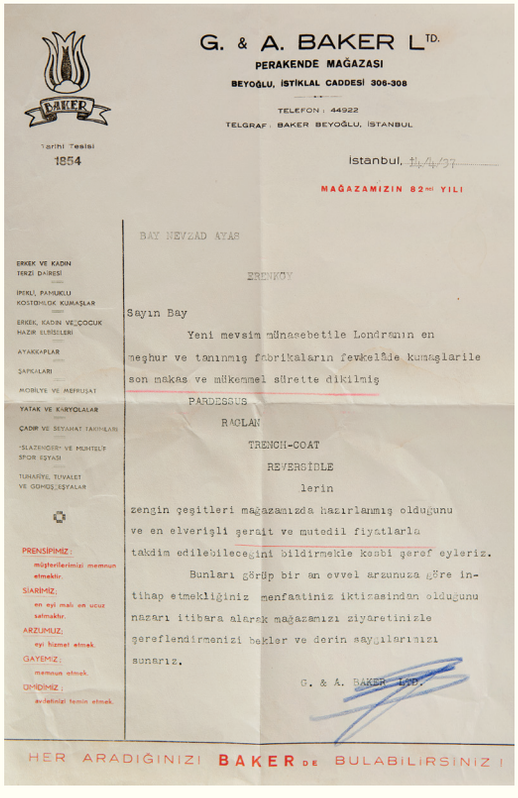
UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 80 08.04.2015 10:57

Şehbal mecmuasında Kasım 1911'de çıkan ilan ise şöyleydi:

> "Baker Ticarethanesi: En kadim ve en meşhur İngiliz ticarethanesi. Beyoğlu'nda numara 241 ve 370, Tekke Caddesi'nde numara 500, İstanbul'da Yeni Postane Caddesi'nde "Sirkeci" numara 76'da. Saray-ı Hümayunun müteahhidi (tedarikçisi) Veliaht-ı Saltanat-ı Seniyye, Devletlû, Necabetlu, Yusuf İzzettin Efendi Hazretleri ve Zabıtan-ı Osmaniye terzisi. Erkeklere, kadınlara, çocuklara mahsus fanilalar, çoraplar. İngiliz mamulâtı kauçuktan mamul eşya, sonbahar ve kış mevsimlerine mahsus kunduralar. Fiyatları mutedil. Erkek, kadın ve çocuklara mahsus her cinsten yeni getirtilmiş (içine su geçmez) emprime (desenli), paltolar. Memalik-i Osmaniye'de yalnız Baker Ticarethanesinin vekil olduğu Emerson, Panriçyan, Briston, Prenses ve sair Amerika ve İngiliz fabrikaları mamulâtından potin iskarpinler. İngiliz ve Amerika mamulâtından gayet rahat ve hafif yeni lastik galoşlar. Baker Ticarethanesinde yalnız mamulat-ı nefise satılır. Bundan müşteriler emin olabilirler."

G. A. Baker, 30 Kasım 1330 (1914) tarihli 'Ecnebi Anonim ve Sermayesi Eshama Münkasem Şirketler' hakkındaki kanun hükümlerine göre yönetilmeye başladı. Bu hükümler, Cumhuriyet yıllarının büyük bir kısmında da aynen geçerli olacaktı.

1919 yılında Grand Rue Pera'da 479 numarada dördüncü mağaza ve 1921 yılında Üsküdar'da beşinci mağaza açıldı. Bu arada 1920 yılında bir depo inşa edildi.



G. & A. BAKER LTD.
PERAKENDE MAĞAZASI
BEYOĞLU, İSTİKLAL CADDESİ 306-308
TELEFON : 44922
TELGRAF : BAKER BEYOĞLU, İSTANBUL

Tarihi Tesisi
1854

İstanbul, 11/4/27
MAĞAZAMIZIN 82nci YILI

ERKEK VE KADIN TERZİ DAİRESİ
İPEKLİ, PAMUKLU KOSTÜMLÜK KUMAŞLAR
ERKEK, KADIN VE ÇOCUK HAZIR ELBİSELERİ
AYAKKABILAR
ŞAPKALAR
MOBİLYE VE MEFRUŞAT
YATAK VE KARYOLALAR
ÇADIR VE SEYAHAT TAKIMLARI
KAZENDER VE MÜHİMELİ SPOR EŞYASI
TUVALET VE GÜMÜŞ EŞYALAR

PRENSİPİMİZ: müşterilerimizi memnun etmektir.
SLOGANIMIZ: en iyi malı en ucuz satmaktır.
ARZUMUZ: iyi hizmet etmek.
GAYEMİZ: memnun etmek.
ÜMİDİMİZ: evvelkini temin etmek.

BAY NEVZAD AYAS

ERENKÖY

Sayın Bay

Yeni mevsim münasebetile Londranın en meşhur ve tanınmış fabrikaların fevkelâde kumaşlarile son makas ve mükemmel sürette dikilmiş

PARDESSUS
RAGLAN
TRENCH-COAT
REVERSİBLE
lerin

zengin çeşitleri mağazamızda hazırlanmış olduğunu ve en elverişli şerait ve mutedil fiyatlarla takdim edilebileceğini bildirmekle kemâl-i şeref eyleriz.

Bunları görüp bir an evvel arzunuza göre intihap etmekliğiniz menfaatiniz iktizasından olduğunu nazarı itibara alarak mağazamızı ziyaretinizle şereflendirmenizi bekler ve derin saygılarımızı sunarız.

G. & A. BAKER LTD.

HER ARADIĞINIZI BAKER'DE BULABİLİRSİNİZ !

G. A. Baker Sezon Açılışı için Kişiye Özel Davetiye (Gazanfer İbar Arşivi)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 81 08.04.2015 10:58


G. & A. BAKER, Ltd.
ESTABLISHED 1854
TELEGRAPHIC ADDRESS: BAKER, PERA
A. B. C. CODE, 5TH EDITION.
TELEPHONE Nº PERA 1472-3.

№ 615

Cons/ple, le ٢٨/١/٢٢ 192

REÇU de M اكرم رشدى بك افندى بدست

la somme de ربعط فاطوره نك تسويه سى ايچون بانك بكرى سكز ليرا طقسان التى غروش sur compte

de التحشه

£ ٢٨.٩٦

١٩٢٨

ELLITCH FRERES.

G. A. Baker Şirketine Ait Bir Evrak
(Emre Güven Arşivi)

1919 yılında G. A. Baker, limited şirkete döndürüldü ve önemli miktarda hissesi African & Eastern Trading Corporation Ltd. adlı şirkete satıldı. 1920 yılından itibaren African & Eastern Trading Corporation, İstanbul'a önemli miktarlarda yün ve pamuklu kumaş göndermeye başladı. Rus pazarının kapanması stokları şişirmişti. G. A. Baker Şirketi, bu stokları eritmek amacıyla İstanbul dışında Trabzon, Samsun, Çanakkale, Sofya, Bükreş gibi şehirlere yeni şubeler açmaya başladı.

G. A. Baker Fatura, 1927 (Emre Güven Arşivi)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 82 08.04.2015 10:58

بك اوغلی، كانون ثانی / ٣ ١٩٢٧

F

Péra, 192

نشان طاشنده حاجی بكر آپارتمانندن ٥ نومروده اكرم رشدی بك

ژ. و آ. باكر لیمیتد

بك اوغلی، ٣٧٠

BOT. OF G. & A. BAKER, LTD.,

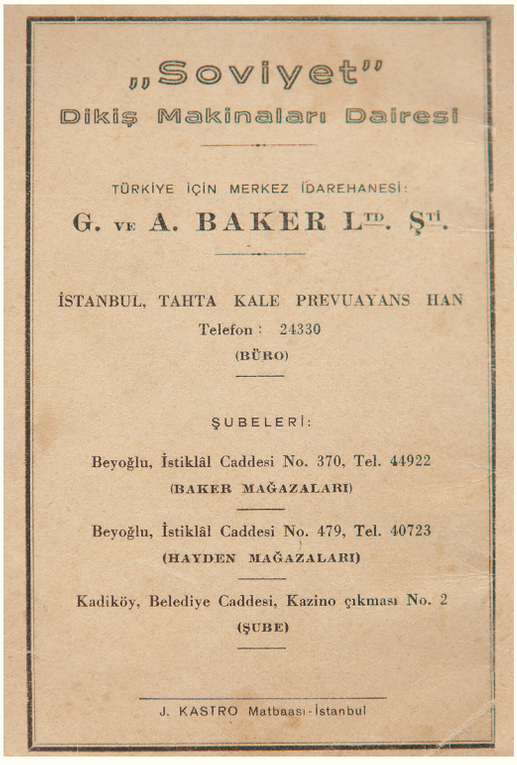
370, Péra

Téléphone : Péra 1472-1473. تلفون : بك اوغلی ١٤٧٣ – ١٤٧٢

١ كانون اول ٢٧	٢ چیقن چوراب ٤٨٠		
٢ كانون اول ٢٧	١ " " ٢٤٠	٥٧٦	
١٠ كانون اول ٢٧	١ چیقن چوراب باكمه ١٥٠	١٢٠	
١٢ كانون اول ٢٧	١ عدد قولتوز ٧٥	٦٠	
" " "	١ " قره م ٦٠	٤٨	
	١ " فراوان ١١٠		
	٢٦٥		
	١ " " ٤٦٠	١٩٨٨	
	١ چیقن الدیوه ١٢٥٠		
	١ " چوراب باشی ١٢٠	١٠٤	
		٢٨٩٦	

بالكز ایكی بیك سكز یوز طقسان آلتی قروشدر.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 83 08.04.2015 10:58


„Soviyet"
Dikiş Makinaları Dairesi

TÜRKİYE İÇİN MERKEZ İDAREHANESİ:

G. ve A. BAKER Ltd. Şti.

İSTANBUL, TAHTA KALE PREVUAYANS HAN
Telefon : 24330
(BÜRO)

ŞUBELERİ:

Beyoğlu, İstiklâl Caddesi No. 370, Tel. 44922
(BAKER MAĞAZALARI)

Beyoğlu, İstiklâl Caddesi No. 479, Tel. 40723
(HAYDEN MAĞAZALARI)

Kadiköy, Belediye Caddesi, Kazino çıkması No. 2
(ŞUBE)

J. KASTRO Matbaası - İstanbul

G. A. Baker Garanti Belgesi


№ 945

ثروت فنون

منافع ملك ودولته خادم هفته‌لق غزته‌سى

SERVET-I-FUNOUN

JOURNAL ILLUSTRÉ PARAISSANT LE JEUDI

Le 1er Juillet 1909

بيكر تجار تخانه‌سى

MAISON BAKER - PÉRA

Servet'i Fünun Mecmuası'nda Baker Mağazası Reklamı

G. A. Baker yine 1920 yılında çok önemli bir yatırım daha yaptı. Harbiye'de Ermeni Kilisesi'nden satın aldığı bir alana 'Grand Garaj' adıyla bir otomobil satış mağazası açtı. Böyle bir mağaza, İstanbul için bir ilkti. Studebaker başta olmak üzere Essex, Ford, Chevrolet ve Erskine marka motorlu araçlar satılıyordu. O güne kadar eşine rastlanmadık bir şekilde 35 metre ön cepheli dükkânda otomobil yedek parçaları da satılıyor ve tamirat yapılıyordu.

Baker mağazalarının yıllar boyunca çeşitli mecmulara verdiği pek çok ilandan son bir örneği, 2 Eylül 1926 tarihli Servet-i Fünun mecmuasından göstermek mümkün:

> "Spor Meraklılarına spor için lazım olan şeylerinizi almadan bir defa mağazamızın spor şubesini ziyaret ediniz. Spor şubemizde sağlam raketler, tenis topları, futbol topları vesaire her nevi malzeme mevcuttur. Her halde mağazamızı bir defa ziyaret sizi müstefit eder. Daima yeni yeni spor eşyası geliyor. Beyoğlu'nda Doğru Yol'da 370 numarada. Baker Mağazaları."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 84 08.04.2015 10:58

Unilever'in G. A. Baker'a Sahip Olması

Unilever, 1920 yılında dünyanın o güne kadar görülmüş en büyük satın almalarından birini yaparak The Niger Company'yi almıştı. The African & Eastern Trading Corporation ise özellikle Afrika'nın Batı sahillerinde ticaret yapan pek çok şirketten oluşuyordu. 14 Mart 1929'da The Niger Company ile The African & Eastern Trading Corporation birleşerek, The United Africa Company Limited şirketini meydana getirdi. Yeni şirketin sahibi Lever Brothers'dı. Böylece G. A. Baker şirketi de Lever Brothers'ın olmuştu. Aynı yıl içinde Lever Brothers ile Margarine Unie birleşerek Unilever'i meydana getirince de G. A. Baker Unilever'in bir şirketi oldu. Yani Unilever 1929 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren, İstiklal Caddesi 370 ve 479 numaralarda iki mağazası bulunan, bugünkü Divan Oteli'nin bulunduğu yerde Grand Garaj'ı işleten G. A. Baker Şirketi'nin sahibiydi. G. A. Baker'in 1932 yılında, sonradan 'Sana Vita Fabrikası' olacak olan, Bakırköy'deki Yağ Ticaret ve İmalatı Limited Şirketi'nin %60 hissesini satın aldığı da düşünüldüğünde Unilever Türkiye tarihini anlatırken kullanılan ve "uçağı bozulan iki Unilever yöneticisi..." şeklinde başlayan hikâyenin zayıflığı ortaya çıkar.



Beyoğlu, Cadde-i Kebir'de Baker Mağazası (Sait Beydeş Koleksiyonu)

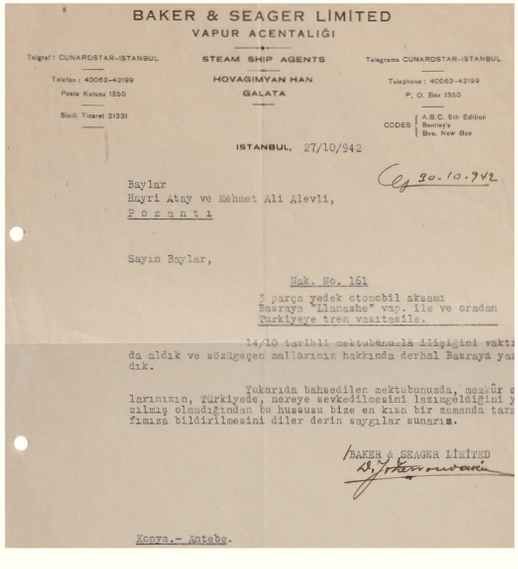
UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 85 08.04.2015 10:58

Grand Rue de Pera 370 numaradaki ünlü Baker Mağazası dört katlıydı. Bugün İstiklal Caddesi'nde Fransız Konsolosluğu'nun karşısındaydı. Baker'ın diğer bir mağazası da İstiklal Caddesi 479 numarada Tünel'deydi ve mefruşat ürünleri satıyordu.

O günlerde gerçek anlamda ve en büyük bonmarşeler Baker Mağazalarıydı. Erkek ve kadın elbiseleri, ayakkabıları, parfüm, iç çamaşır, oyuncak, bisiklet, yatak odası takımları, bavul ve diğer deri eşyalar ve mobilyaya kadar her şey satılıyordu. Kalite, anahtar kelimeydi. Türkiye'de herkes en kaliteli malların orada satıldığını bilirdi. Mustafa Kemal Atatürk'ün de elbise ve ayakkabılarını buradan aldığı söylenir. Boğaziçi'nde çalışan Şirketi Hayriye vapurlarını "Baker'da Bulabilirsiniz." reklamları süslerdi.

Isaac Modiano Freres et Fils, Londra, Paris ve İstanbul'da ticaret yapan bir firmaydı. United Africa Company bu şirketi yakından takip ediyordu. 1932 yılında şirket satın alındı ve G. A. Baker'la birleştirildi. Şirketin başkanı Elia Modiano ve İstanbul yöneticisi Moise Raffael, Baker'da çalışmaya başladı. Şirket gıda ürünleri işi yapıyordu ve Bakırköy'de küçük bir bitkisel yağ ve zeytinyağı rafinerisine sahipti. Bakırköy'deki bu fabrikanın yani Yağ Ticaret ve İmalat şirketinin kurucusu ve ilk sahibi Selim Bilol ve oğlu Şefik Bilol'du ve fabrika onlar tarafından işletilmeye devam etmekteydi.

Baker, aynı zamanda ihracat şirketiydi. İhraç ettiği ürünler arasında yün, yün tekstil, kuruyemiş, gülyağı ve halı vardı. 1935 yılına gelindiğinde G. A. Baker'ın en karlı işi, otomobil lastiğiydi. Baker'ın aynı zamanda birçok ortaklığı da vardı. Örneğin; Cunard White Star Line gemiciliğin Türkiye mümessili Walter Seager & Co. ile 1934 yılında ortak olarak Baker & Seager Ltd kurulmuş ve Cunard işletmeciliğini üstlenmişti. Bu şirketin 1942 yılına ait bir yazışmasından merkezinin Galata Hovagımyan Han'da olduğu anlaşılıyor. Benzer bir ortaklık da sigorta dalında G. A. Baker ile Cornhill Insurance Co. Ltd arasında kurulmuştu.



BAKER & SEAGER LİMİTED
VAPUR ACENTALIĞI

Telgraf: CUNARDSTAR-ISTANBUL
Telefon: 40062-42199
Posta Kutusu 1350
Sicili Ticaret 21331

STEAM SHIP AGENTS
HOVAGIMYAN HAN
GALATA

Telegrams CUNARDSTAR-ISTANBUL
Telephone: 40062-42199
P. O. Box 1350
CODES A.B.C. 6th Edition, Bentley's, Bos. New Bos

ISTANBUL, 27/10/942

30.10.942

Baylar
Hayri Atay ve Mehmet Ali Alevli,
P o z a n t ı

Sayın Baylar,

Nak. No. 161

3 parça yedek otomobil aksamı Basraya "Llanashe" vap. ile ve oradan Turkiyeye tren vasıtasile.

14/10 tarihli mektubunuzla ilişiğini vakt
da aldık ve sözügeçen mallarınız hakkında derhal Basraya ya
dık.

Yukarıda bahsedilen mektubunuzda, mezkûr
larınızın, Türkiyede, nereye sevkedilmesini lazımgeldiğini y
zılmış olmadığından bu hususu bize en kısa bir zamanda tara
fımıza bildirilmesini diler derin saygılar sunarız.

BAKER & SEAGER LİMİTED

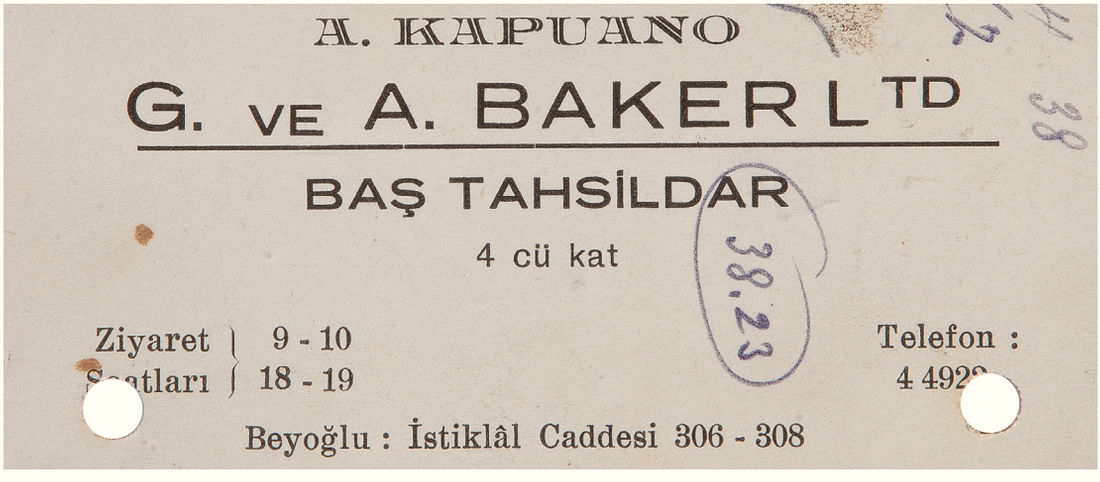
Kopya.- Antebe.

Baker & Seager Limited Vapur Acentalığı Yazışma (Emre Güven Arşivi)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 86 08.04.2015 10:58

1936 yılından itibaren G. A. Baker, Türkiye Cumhuriyeti devletine uçak, radyo istasyonları, elektrik santralleri ekipmanı ve ağır makine satmaya başladı. İlk siparişlerden biri, Devlet Hava Yolları için De Havilland Dragon Rapide yolcu uçağıydı. 1939 yılında G. A. Baker'ın Ankara ofisi açıldı ve başına Jasper Streater getirildi. İkinci Dünya Savaşı'nın arifesinde 1939-1940 yıllarında 12 Hawker Hurricane savaş uçağı ve 36 Westland Lysander keşif uçağı normalde Romanya'ya gidecekken, Hitler'in Romanya'yı işgal etmesi üzerine G. A. Baker tarafından Türkiye'ye satıldı.

Savaşın başlaması ve Akdeniz ticaret yollarının kapanması ile Baker'da işler yavaşladı. 1942 yılında gelen Varlık Vergisi, şirket çalışanlarını negatif biçimde etkiledi. Baker bazı iş kollarını kapatmak zorunda kaldı. İkinci Dünya Savaşı'nın zor günleri arkada kalınca, Türk ekonomisi ciddi bir küçülme sonrasında tekrar büyümeye başladı. G. A. Baker, lastik, pamuk ipliği, ithalat, ihracat, tütün, dericilik, gemicilik ve sigorta alanlarında faaliyetlerini hızlandırdı. 1946 yılında 'air conditioning' işini başlattı. 1947 yılında tekstil işine tekrar girdi. Ancak İstiklal Caddesi'ndeki ana mağazada işler iyi gitmiyordu. Mal ithalat yolları neredeyse tamamen tıkanmış, yerli malı üzerinde de brüt karı maksimum %15 ile sınırlayan yönetmelikler devreye girmişti. Böyle bir brüt kâr oranının işletme masraflarını karşılaması olanaksızdı. 1947 yılında Beyoğlu'nda 370 numarada bulunan büyük mağaza kapatıldı. Bu, İstanbul ticari çevrelerinde bir şok etkisi yarattı. İstiklal Caddesi 479 numarada bulunan küçük mağaza ise sadece ayakkabı satan bir mağazaya dönüştürüldü.



G. A. Baker Kartvizit (Emre Güven Arşivi)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 87 08.04.2015 10:58

PERAKENDE MAĞAZASI

G. & A. BAKER LTD

TELGRAF: BAKER BEYOĞLU-İSTANBUL BEYOĞLU İSTİKLÂL CADDESİ 306/8 — TELEFON 44922

MAĞAZAMIZIN 85inci YILI

II/6/ 38

BAY HAYDAR

ERENKÖY

SAYİN BAY

Bu mektup Bayanı alâkadar ettiğinden, kendisine takdim etmenizi dileriz.

5/5/38 tarihli mektubumuzu almış ve müdürümüzün Paris ve Londranın en büyük ticarî merkezlerinde sıparış ettiği mevsim sonu yenikleri şehrimize vasıl olduğunu size bildirmiştik.

Buna karşılık, ihtimal bir sıparış vermiş yahut bu hususta fazla izahat istemişsinizdir. Aksi taktirde her gün yapılan müracaatları temin ettiğimizden, yeni gelen malların desen ve renk çeşitleri tükenmezden evvel ve büyük bir fırsat kaybetmemek üzere mağazamıza teşrif etmenizi bekleriz.

Bu vesile ile, Avrupanın en büyük Emprime fabrikasının bizim için yarattığı desen ve çeşitler Simplon Orient Express'le şehrimize vardıklarını haberdar ederiz.

Mubayaalarınızı kolaylaştırmak gayesile mağazamızın çeşitine bir Kadın şapka dairesi de ilâve ettik. Bu dairede Parisin en yüksek şapka müesseselerinin en son modellerini bulacaksınız. Bu hususta, size yakışabilecek şapkayı bulmak vazifesine çok muktedir bir müdüre tayin etmişizdir.

Ziyaret ve emirlerinizi bir an evvel

R LTD.,

MÜHİM

Sıhhat noktai nazarından, çok güzel bir tarzda yapılmış

şık çocuk arabaları

her yerden daha ucuz fiatlarla

yalnız

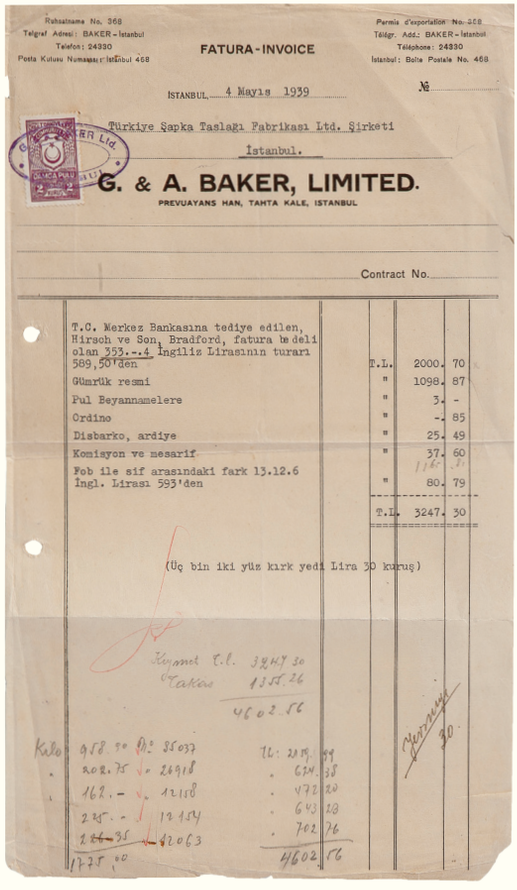
Mağazalarımızda satılmaktadır.

BAKER'DE BULABİLİRSİNİZ!

Türk Hükümeti'yle ticaret sürüyordu. Bu yıllarda Baker, devlete kablo, çelik, ray, kısa dalga verici istasyonları, elektrik motorları, vinçler gibi pek çok alet sattı. 1946 yılında Türk Hava Kuvvetleri'ne 2 milyon pound değerinde 198 uçağın (De Havilland Mosquitoes, Bristol Beaufigthers, Airspeed Oxfords) satılmasına aracılık etti. 1950 yılında Devlet Havayolları'na, altı adet De Havilland Heron uçağı satıldı. 1949 yılında tamamen yeni bir iş olan teknik cihazlar bölümü açıldı. Bu bölümde tıbbi, endüstriyel ve laboratuvar cihazları satılıyordu.

1950'li yılların başlarında Dunlop lastik işi Baker'ın belkemiği olmaya devam ederken, diğer işler yavaşlıyordu. Ancak bu dalda da yerli üretim başladıkça gümrük tarifeleri artırıldı ve işler giderek zorlaştı. 1952 yılında İstiklal Caddesi 479 numarada faaliyet gösteren ayakkabı mağazası satıldı.

1962 yılında Ankara Ofisi kapatıldı. 1964 yılına kadar ticari faaliyetleri azalarak devam etti. 1964 yılından sonra sadece Lever ürünleri satan bir şirket haline döndü. Ancak Unilever içinde önemli bir rol oynamaya devam etti.



Ruhsatname No. 368
Telgraf Adresi: BAKER-İstanbul
Telefon: 24330
Posta Kutusu Numarası: İstanbul 468

FATURA-INVOICE

Permis d'exportation No. 368
Télégr. Add.: BAKER-Istanbul
Téléphone: 24330
Istanbul: Boîte Postale No. 468

ISTANBUL 4 Mayıs 1939 No

Türkiye Şapka Taslağı Fabrikası Ltd. Şirketi
İstanbul.

G. & A. BAKER, LIMITED.
PREVUAYANS HAN, TAHTA KALE, ISTANBUL

Contract No.

T.C. Merkez Bankasına tediye edilen, Hirsch ve Son, Bradford, fatura bedeli olan 353.-.4 İngiliz Lirasının tutarı 589,50'den	T.L.	2000. 70
Gümrük resmi	"	1098. 87
Pul Beyannamelere	"	3. -
Ordino	"	-. 85
Disbarko, ardiye	"	25. 49
Komisyon ve mesarif	"	37. 60
Fob ile sif arasındaki fark 13.12.6 İngl. Lirası 593'den	"	80. 79
	T.L.	3247. 30

(Üç bin iki yüz kırk yedi Lira 30 kuruş)

G. A. Baker'ın Sahip Olduğu Türkiye Şapka Taslağı Fabrikası Ltd. Şirketi Fatura, 1939 (Emre Güven Arşivi)

G. A. Baker Mağazasının 85. Yılı Davetiye Mektubu (Emre Güven Arşivi)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 89 08.04.2015 10:59

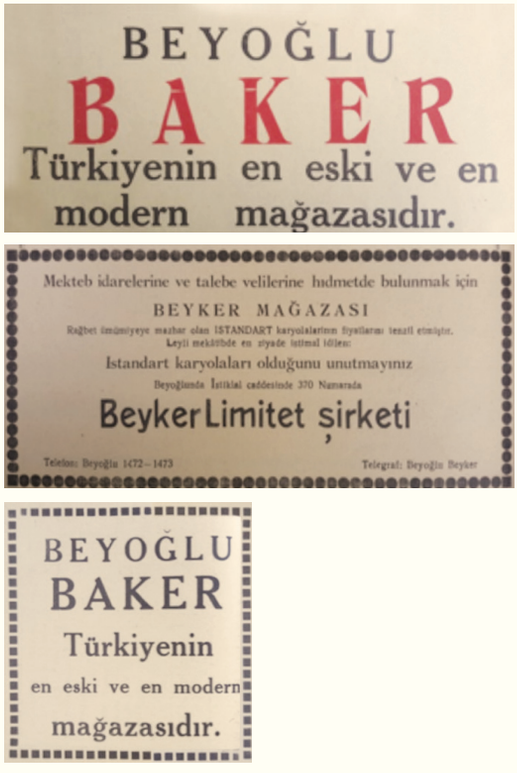
Ocak 1984 yılında Aramızda dergisine mülakat veren o zamanın G. A. Baker Genel Müdürü Erwin A. Hable;

> "Baker, 19. yüzyıldan bu yana etkinlik gösteren bir pazarlama şirketidir. Bugün tamamı Unilever'e ait bu kuruluşun merkezi Londra olup, Temsa ve Marmara Kozmetik tarafından üretilen deterjanları ve tuvalet müstahzarlarının Türkiye'de yegâne pazarlayıcısıdır."

sözleriyle şirketi tarif ettikten sonra "Baker büyük bir kuruluş mudur?" sorusunu şöyle cevaplıyordu:

> "Hem evet, hem de hayır. Piyasa araştırma, bilgi işlem, muhasebe, araştırma-geliştirme, satış, pazarlama ve export gibi pek çok departmanı içermesine karşın bordrosundaki tüm personel adedi 200 kadardır. Ancak özel know-how'ı, Temsa ve Marmara Kozmetik'le olan mükemmel bağlantısı ile ortaya çıkan yaratıcı ve üstün çalışma anlayışının neticesinde Türkiye'de tüm evlerde görmek mümkün."

Bu sözleri, Temsa ve Marmara Kozmetik'te herhangi bir Unilever ortaklığı olmadığını düşünerek yorumlamak mümkün. "Ortaklığımız yok, ama mükemmel bağlantımız var deniyor. "



Uyanış (Servet-i Fünun) Mecmualarında Çeşitli Baker Reklamları

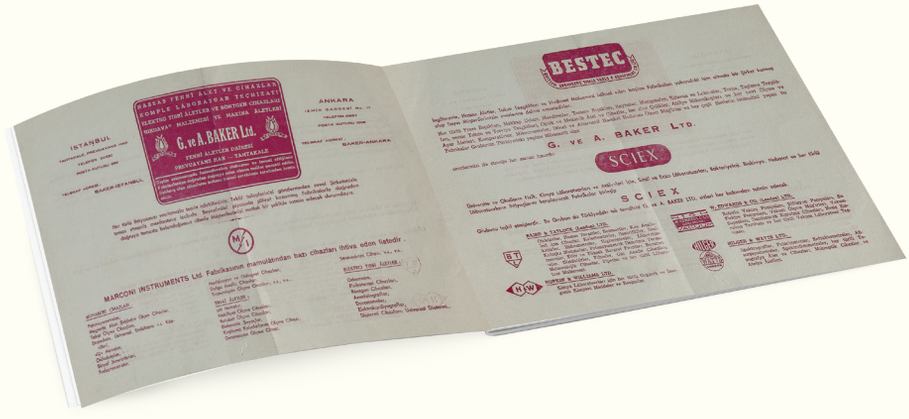
UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 90 08.04.2015 10:59

23 Aralık 1989 yılına ait üst düzey bir Unilever yazışmasında şöyle denilmekteydi:

> "G. A. Baker'ın Türkiye'deki faaliyet alanlarının çok geniştir ve ticaret, hizmetler ve finansman sağlama alanlarında oldukça esnek bir yapısı vardır. Bu sebepten hukuki çıkmazları aşmakta zorlanılan zamanlarda G. A. Baker Limited'in Unilever'in Türkiye operasyonlarında kıymetli bir rol oynadığını söylemek bir abartma olmayacaktır."

Bunun ne derece doğru olduğunu, 2011 senesi İstanbul ziyaretinde Unilever Türkiye'nin ilk başkanlarından ve aynı zamanda Dünya Unilever başkanlığı yapmış olan Van den Hoven'ın söyledikleri teyit ediyor:

> "Deterjan sektöründe en büyük firma olmamız, G. A. Baker sayesinde oldu... G. A. Baker, Lord Leverhulme tarafından alınmış ve United Africa firmasına dâhil edilmiş... Çok etkin, finansal bir dev yarattığımızı söylemeliyim. Birçok diğer ürün arasında OMO satabilmemiz, bu etkin finansal yapı sayesinde olmuştur. Oluşturulan bu yapı, her şeyin çok hassas ve kırılgan bir denge üzerinde durduğu finansal bir piramitti. Sanırım pazarda birinci olmamız, G. A. Baker sayesindedir."



G. A. Baker Fenni Aletler Dairesi Reklam Broşürü

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 91 08.04.2015 10:59

G. A. Baker Limited Merkez Ofis ve Şubeleri

İstanbul

1919-1922 Grand Rue de Pera No: 370, Beyoğlu
1922-1926 Turkia Han, Kütüphane Sokak, İstanbul
1926-1932 Baker Han, Eski Zaptiye Yokuşu, İstanbul
1932-1964 Salıpazarı Han, Salıpazarı

Londra

1919-1929 98 Wigmore Street, W.1.
1929-1932 Africa House, Kingsway, W.C.2.
1932-1960 United Africa House, S.E.1.
1964- Unilever House, E.C.4.

Türkiye

SAMSUN 1920
TRABZON 1920
ÇANAKKALE 1920
ANKARA 1939-1962 İzmir Caddesi No:17

Bulgaristan

SOFYA 1920-1931
VARNA 1920

Romanya

GALATZ 1920-1925
BÜKREŞ 1923

Rusya ve Kafkasya

NOVOROSSISK 1923
SİVASTOPOL 1920-1921
BATUM 1920 ve 1921-1923
TİFLİS 1920

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 92 08.04.2015 10:59

G. A. Baker'ın Mağaza ve Şirketleri

Mağazalar

Ana Mağaza

Grand Rue de Pera No: 370 (İstiklal Caddesi, Beyoğlu) Tarih: 1907-1947
Bay ve bayan giyim ve kundura, parfüm, tuhafiye, oyuncak, yatak takımları, mobilya, çorap ve iç giyim, bavul, bisiklet, radyo, vb.

Hayden Mağazası (İkinci Mağaza)

Grand Rue de Pera No: 479 Tarih: 1919-1952
1919-1932 Bonmarşe (ana mağaza benzeri)
1932-1948 İkinci el mobilya
1948-1952 Bay ve bayan ayakkabı
(Kapanan ana mağazanın ayakkabı reyonu bu mağazaya taşınmıştı.)
Bu mağaza 1919 yılında Hayden Brothers'dan satın alınmış olup Hayden's ismi ilk yıllarda muhafaza edilmişti.

Üçüncü Mağaza

Grand Rue de Pera, Tekke Caddesi No: 500 Tarih: 1910-1924
Elbise, Tuhafiye, Çorap

Dördüncü Mağaza

Grand Rue de Pera No: 241 Tarih: 1910-1925
Elbise, çorap

Beşinci Mağaza

Üsküdar Tarih: 1921-1922
Çeşitli ürünler

Pamuklu Ürünler Mağazası

1920-1922: Topalian Han, Sultan Hamam
1922-1926: Turkia Han, Kütüphane Sokak, İstanbul
1926-1962: Asır Efendi Caddesi No: 36, İstanbul
Toptan pamuklular, basmalar, yatak çarşafları vb.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 93 08.04.2015 10:59

Konfeksiyon Mağazası

Yüksek Kaldırım No: 500 Tarih: 1919-1926
Konfeksiyon, tuhafiye

Mağaza

Yeni Posta Caddesi No:76, Sirkeci Tarih: 1911- ?
Bonmarşe

Mağaza

Kadıköy, Belediye Caddesi, Kazino Çıkmazı, No:2
1935 yılında mevcut olduğu biliniyor.

Grand Garaj

Şişli Caddesi, Harbiye (Bugün Divan Oteli'nin olduğu yer) Tarih: 1920-1931
Chevrolet, Erskine, Essex, Ford ve Studebaker otomobilleri, Dunlop lastikleri, yedek parçalar, otomobil aksesuarları, benzin ve oto tamiratı

The Constantinople Cold Societe Anonyme Ottomane

Unkapanı, Kara Mehmet Mahallesi, Kayıkcı Sokak No: 50/62 Tarih: 1903-1920
Et ve balık buzhanesi

Cibali Deposu

Cibali, Haliç
İnşa Tarihi: 1920

Merkez İdarehane

İstanbul, Tahtakale Prevuayans Han
1935 yılında merkez idarehane olduğu biliniyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 94 08.04.2015 10:59

G. A. Baker'ın Mağaza ve Şirketleri

Şirketler

Gemicilik

Gümrük Caddesi, Galata Tarih: 1935-1942 Baker & Seager
1942- 1962 G. A. Baker

Yağ Ticaret ve İmalatı Limited Şirketi

Bakırköy, İstanbul (1951'den sonra Sana Vita Fabrikası) Tarih: 1932-1951
Bitkisel yağ değirmen ve rafinerisi 1951 yılında Unilever N.V.'ye geçmiştir.

Yumurta Limited Şirketi

Haliç, İstanbul Tarih: 1932-1941
Yumurta ihracatı

Şapka Limited Şirketi

Eyüp, İstanbul Tarih: 1936-1942
Fötr şapka

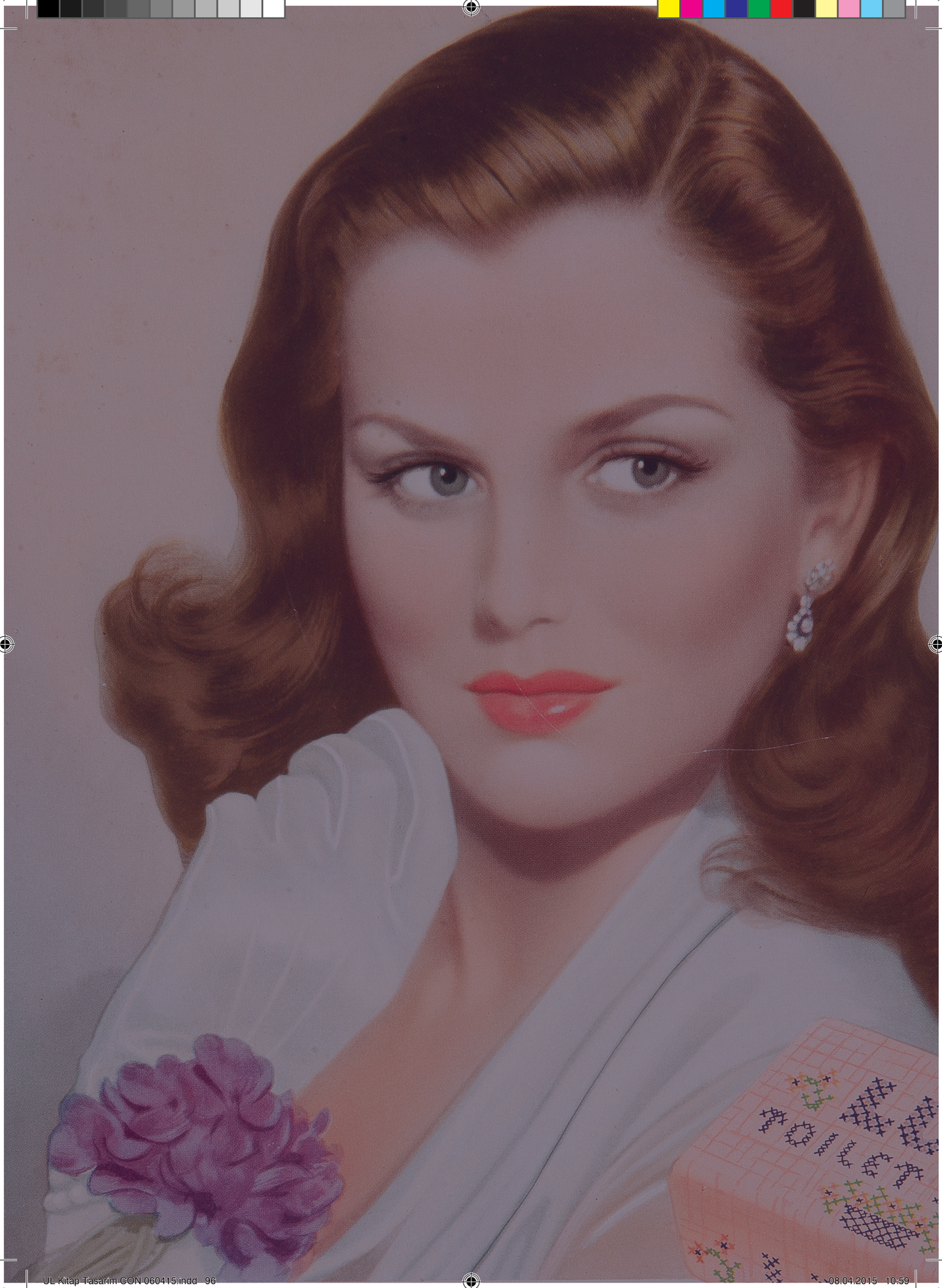
Defterdar Limited Şirketi

Haliç, İstanbul Tarih: 1933-1942
Dokuma fabrikası

Çuval Fabrikası

İstanbul Tarih: 1934-1936
Çimento torbası

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 95 08.04.2015 10:59



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 96 08.04.2015 10:59



1930
1940

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 97 08.04.2015 11:00

Unilever'in İlk Yılları

Büyük Buhran

1929'un Ekim ayında New York Borsası'nda (NYSE) hisse senetlerinin çöküşü ile başlayan 'Büyük Buhran', 1930'lu yılların, kıta Avrupa'sı için bir ekonomik kâbusa dönmesine neden oldu. Son yüzyılın ekonomik açıdan en felaket on yılı yaşandı. Öyle ki bu felaket ve kaostan Hitler Almanya'sı çıkacak ve insanlık tarihinin en kanlı savaşı bu on yılın sonunda başlayacaktı.

Unilever'in bu krizden olumsuz etkilenmemesi imkânsızdı. Ayrıca ekonomik kriz, tereyağı fiyatlarının dip yapmasına neden olarak, margarin ve yağ üretim işlerine büyük bir darbe vurdu. Ekonomik görüntünün bozulmaya başlaması, belki de Unilever'in hızla kurulmasına neden olmuştu. Unilever iki başlı bir şirket olarak kurulmuştu ve bu açıdan benzersizdi. Bu yapı, 2000'li yıllara kadar devam edecekti. Kuruluştaki kısmen coğrafi ve kısmen de ürün gruplarına dayalı fonksiyonel örgütlenme bugün dahi devam etmektedir. Birleşme sonrası Unilever, çoğu birbirleriyle aynı işi yapan yüzlerce marka, fabrika, satış teşkilatları ve oldukça karmaşık bir organizasyon yapısıyla karşı karşıyaydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 98 08.04.2015 11:00

Sabun tarafında sadece Birleşik Krallık'ta 1931 yılında 49 sabun şirketi ve bunların fabrikaları ile 48 satış teşkilatı ve yüzlerce sabun markası vardı. Bu sayılarda büyük oranda azalmaya gidildi. Ancak ilginç olarak ayakta kalan şirket, marka ve satış teşkilatlarının birbirleriyle kıyasıya rekabet etmesine izin verildi, hatta bu rekabet teşvik edildi. Margarin tarafında ise sadece İngiltere'de on fabrika vardı. Bu sayı, 1937 yılına kadar iki büyük, üç küçük olmak üzere ancak beşe indirilebildi.

Avrupa'da benzer bir durum vardı. Bu durumun yarattığı verimsizliğin üzerine acilen gidildi. Zira karşılarında çok daha basit bir organizasyona sahip, güçlü Alman Henkel şirketi odaklanmış bir ürün yelpazesi ile daha etkin ve ucuz sabun çeşitleri satıyordu.

Tereyağı fiyatlarının düşmesi üzerine hemen tüm ülkeler çiftçilerini korumaya yönelik ve margarine karşı ciddi tedbirler almaya başladı. Örneğin; Almanya'da iktidarı alan Naziler margarine ek vergiler, kısıtlamalar, hatta tereyağı ile karıştırma zorunluluğu gibi bir dizi tedbiri devreye soktu. Bütün bunlar margarin satışlarını önemli ölçüde geriletti. Ancak Unilever pazarlama yatırımlarına inatla devam etti ve 1938 yılında margarin satışları tekrar 1929 seviyelerine ulaştı. Bu Unilever açısından unutulmaz bir başarıydı ve kökeninde margarine yapılan son derece başarılı pazarlama ve reklam stratejileri yatıyordu. İngiltere'de Stork ve Hollanda'da Blue Band margarinleri, vitaminlerle zenginleştirilmiş 'premium' ürünler olarak giderek daha fazla aranır hale gelmişti.

Bu arada Unilever, 1930 yılında Wall's dondurma firmasını satın aldı. Wall's ilk dondurma fabrikasını 1922 yılında Londra Acton'da kurmuş ve dondurmayı üç tekerlekli bisikletlerle dağıtarak büyük bir başarı elde etmişti. Unilever bu şirketi satın alarak, İngiltere'de elde edilen bu başarıyı tarihsel süreç içerisinde geliştirerek bütün dünyaya taşıyacak ve 115 farklı ülkede üretim yapan dünyanın en büyük dondurma üreticisi haline gelecekti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 99 08.04.2015 11:00

ABD'de Rekabet

Lever Brothers Company, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ki o yıllarda pek az Amerikalı bir Avrupa şirketi olduğunun farkındaydı), en büyük rakibi Procter & Gamble'ı getirdiği yeniliklerle rahatsız eder duruma gelmişti. Karşılığında Procter & Gamble, İngiltere New Castle'daki Thomas Hedley şirketini satın alarak 1930 yılında İngiltere pazarına girdi. Tüm Amerikan pazarlama yöntemlerini kullanarak Unilever'le büyük bir rekabete girdi. Henkel'le rekabette zorlanan Unilever'in şimdi amansız bir rakibi daha olmuştu. Unilever'in sabun satışları büyüyen piyasalara karşın bu zorlu rakipler karşısında 1930-1934 yılları arasında sabit kaldı. Ancak başarılı pazarlama kampanyaları sayesinde 1939 yılında 1929 yılına nazaran 200.000 ton artarak 900.000 tona ulaştı.

1920'lerde sabun piyasasının artık doygunluğa ulaştığı ve daha fazla büyümesinin zor olduğu düşünülüyordu. Ancak 1930'larda ekonomik buhrana karşın piyasada katı sabundan, toz ürünlere doğru büyük bir değişim yaşanıyordu.

Uzun yıllar hızlı büyümesini sürdürecek sabunsuz deterjanlar, 1930'lu yıllarda sektörün hızla büyümesinde en önemli etken oldu. Katı sabunlarda ise Unilever'in yarattığı tuvalet sabunu kategorisi daha sonra uzun yıllar devam edecek dünya pazarlama tarihinin en başarılı kampanyalarından "Her on film yıldızından dokuzu Lux kullanır." sayesinde adeta patlama yaşadı. Bu kampanya büyük boyutta, global ve iyi yapılmış reklam kampanyalarının büyük bir satış artışı yaratarak nasıl verimlilik getirdiği ve bu verimliliğin daha çok tüketicinin daha uygun fiyatlara 'premium' ürünlere ulaşmasını sağladığını göstermesi açısından bir ilkti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 100 08.04.2015 11:00

Ancak unutmamak gerekir ki, 1930'larda Unilever hala ağırlıklı olarak bir yağ ve margarin şirketiydi. Sabun kısmının 1930'ların ikinci yarısında yaptığı ciddi atak tek başına yeterli değildi. Ekonomik depresyon sürüyor, zorlu yıllar devam ediyordu. ABD'deki hayvansal yağ kıtlığı Unilever'in orada margarin işini genişletmesine yardım etti. Bunu İngiltere'deki başarılar takip etti. Afrika'daki plantasyonlar, yağ değirmenleri hem margarin, hem de sabun işlerine hammadde sağlıyordu. Unilever'de hem margarin hem de sabun kısımları kendilerini işin en önemli kısmı olarak görüyordu ve bu içten içe rekabet uzun yıllar sürecekti.

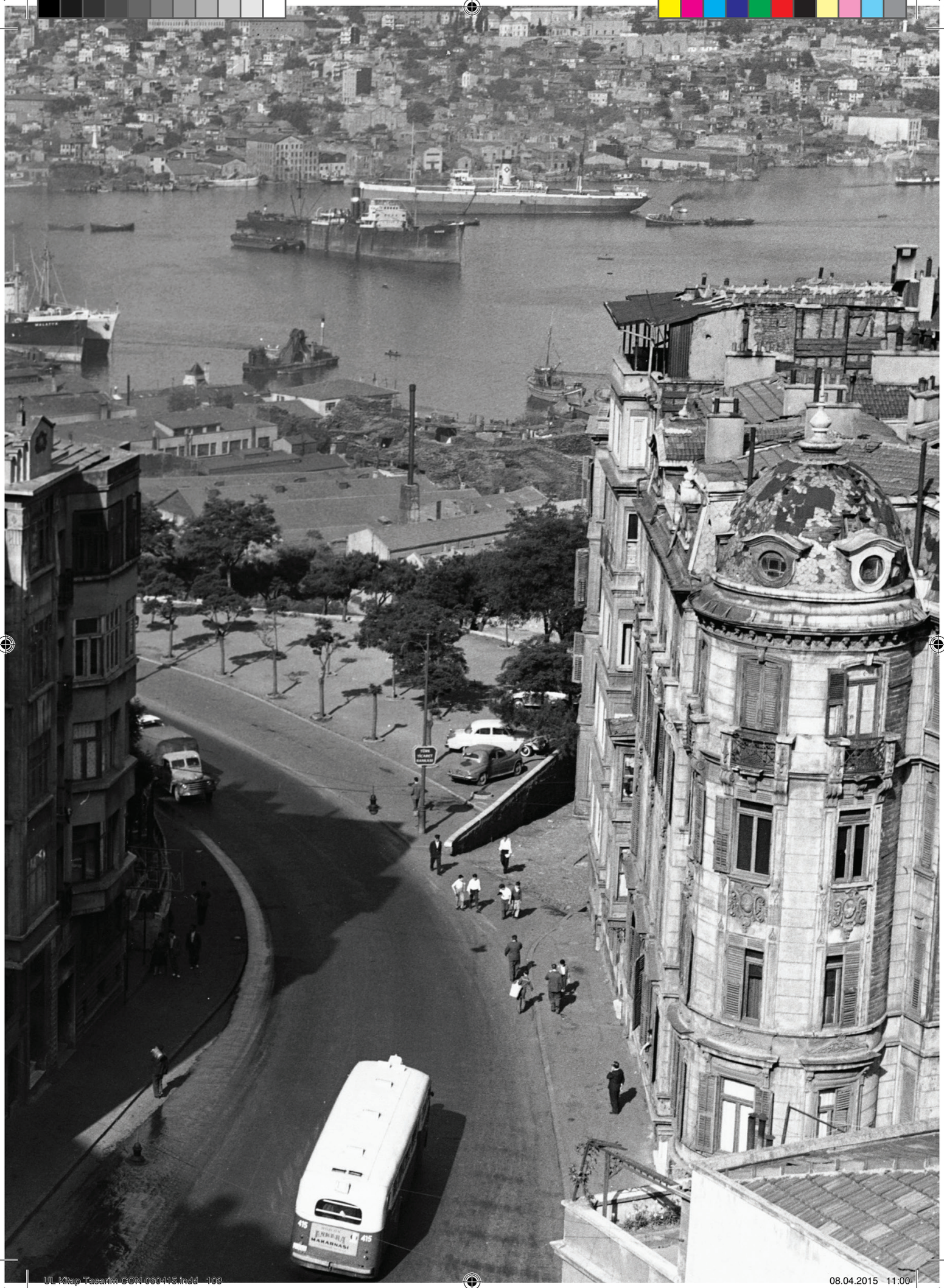
Sonuç olarak çok büyük bir ekonomik buhranın yaşandığı 1930'lu yıllardan Unilever, oldukça başarılı ve büyümeyle çıkarak şirketin temellerini ciddi bir biçimde kuvvetlendirdi. Ancak bu kez de İkinci Dünya Savaşı kapıdaydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 101 08.04.2015 11:00



— Galata'dan Haliç Manzarası

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 102 08.04.2015 11:00



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 103 08.04.2015 11:00

Buhran Yıllarında Türkiye 1930-1940

Devletçiliğe Geçiş

1929 dünya ekonomik buhranı, bütün dünyayı derinden etkiledi. Bu buhran Avrupa'da Hitler, Mussolini gibi liderlerin yükselmesine neden olan en önemli faktördü. Türkiye'ye de etkisi büyük oldu. 1929 yılı buhranı, tarım ve hammadde fiyatlarının hızla ve dramatik bir şekilde düşmesiyle başlamıştı. Örneğin; buğday fiyatları 13,5 kuruştan 3,5 kuruşa, tütün fiyatları 71 kuruştan 30 kuruşa düşmüştü. Türkiye gibi ihracat kalemi ağırlıklı olarak tarım ürünleri olan ülkeler, bu açıdan büyük bir darbe yemişti. Ancak 1929 yılı ilginç bir tesadüf olarak Türkiye için iki önemli unsur daha taşıyordu. Lozan Antlaşması gereğince herhangi bir kısıtlama olmadan, örneğin gümrük tarifeleri değişmeden, ithalat yapılan son yıl olması dolayısıyla ithalatta bir patlama yaşanmış ve bu da dış ticaret açığını olumsuz olarak etkilemişti. İkinci unsur ise yine Lozan Antlaşması gereğince Osmanlı borçlarının ilk taksitinin ödeneceği yıl olmasıydı. Aralık 1929 yılında Başvekil İsmet İnönü Meclis kürsüsünde şöyle diyordu:

"Millet kendi istihsalinden (üretiminden) fazla sarf etmeyerek kanaatkâr bir hayata girmek mecburiyetindedir."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 104 08.04.2015 11:00

Başbakan'ın halkı savurganlıktan uzak, tutumlu olmaya ve yerli malı kullanmaya çağıran bu konuşması TBMM'de büyük destek buldu. Mustafa Kemal, gönderdiği telgrafla Başbakan'ı kutladı. Böylece Türkiye ekonomi tarihinde 'Korumacı-Devletçi' olarak nitelendirilen, dışa kapalı bir dönem başlamış oldu. Gümrük duvarları konulmakla yetinilmedi, ithalat izne tabi kılındı. Böylece devletin arzu etmediği hiçbir şey ithal edilemeyecekti. Sanayileşmenin de özel teşebbüsten ziyade devlet eliyle yapılması planlandı. Yabancı sermayeye sıcak bakılan dönem de sona ermişti.

1908-1922 ile 1923-1929 dönemleri arasında çarpıcı bir sürekliliğin olduğu ne kadar doğruysa 1930-1939'un öncesi ile belirgin bir kopmayı temsil ettiği de aynı derece doğruydu.

İnönü'nün Meclis konuşmasının ardından Milli İktisat ve Tasarruf Cemiyeti kuruldu. 12-18 Aralık tarihleri arasında "Tasarruf ve Yerli Mallar Haftası" düzenlenmeye başladı.

Devletçi ekonomik politikaların alt yapısını sağlamaya yarayacak kanunlar birbiri ardına çıkarıldı. Bunlardan bazıları şunlardı:

i) 22 Şubat 1930 'Türk Parasının Kıymetini Koruma hakkında Kanun'
ii) 10 Haziran 1930 'Ticarette Tağşişin Men'i ve İhracatın Murakabesi ve Korunması Kanunu'
iii) 11 Haziran 1930 'TC Merkez Bankası Kanunu'
iv) 22 Temmuz 1931 'Türkiye'ye Bazı Ülkelerden Yapılacak İthalata Tahdit ve Takyitler Tatbikine dair Kanun'
v) 1932 'Çay, Şeker ve Kahve İthalatının Bir Elden İdaresi hakkında Kanun'
vi) 3 Haziran 1933 'Sümerbank'ın Kuruluş ve Görevleri hakkında Kanun'

Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun, hükümete çok geniş yetkiler veriyordu ve sadece 3 yıl için yürürlüğe konduğu halde Cumhuriyet döneminin en uzun ömürlü yasalarından biri haline gelecek ve ancak 24 Ocak 1980 yılında Turgut Özal tarafından kaldırılacaktı. Devletçi ekonomik politikaların sürükleyici gücü, Sümerbank olacaktı. Buna 1935 yılında Etibank katılacaktı. Denizbank, İller Bankası, Halk Bankası devletçilik uygulamalarında görevlendirilen diğer bankalar olacaktı. Modelin adı, 'Devlet Öncülüğünde Planlı Sanayileşme' idi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 105 08.04.2015 11:00

Bu arada Mustafa Kemal'in arzusu ile yakın arkadaşı Fethi Okyar, 12 Ağustos 1930 yılında 'Serbest Cumhuriyet Fırkası"' adıyla yeni bir parti kurdu. Yeni parti her fırsatta İsmet İnönü'nün devletçi politikalarına karşı çıkarak; teşebbüs hürriyeti, vergilerin azaltılması, para politikasının açıklığa kavuşturulması, ekonomide devlet müdahalelerinin kalkması, özel girişimlerin ve yabancı sermayenin desteklenmesi gibi söylemlerle halktan büyük ilgi ve destek buldu. Partinin liberal ve anti devletçi politikalarının gördüğü büyük ilgi, CHP ve İnönü'yü rahatsız edince Atatürk'ün uyarısıyla kendini 18 Aralık 1930'da feshetmek zorunda kaldı.

Bu dönemde kimya-selüloz, madencilik, tekstil, seramik ve demir-çelik alanlarında devlet eliyle pek çok büyük sanayi tesisi kuruldu. Bu tesislerden bazıları şunlardı: Paşabahçe Şişe ve Cam Fabrikası, Karabük Demir Çelik, Kayseri ve Ereğli Bez, Nazilli Basma, Malatya Pamuklu Dokuma, Bursa Merinos Yünlü, Gemlik İpekli Dokuma, Isparta Gülyağ, Türkiye Şeker Fabrikaları, Ankara Çubuk Barajı, Atatürk Orman Çiftliği.

Dış ticarete ve özellikle ithalata dönük ticaret yapmanın çok zorlaştığı bu dönemde pek çok uluslararası marka Türk piyasalarında artık görülemeyecekti.

Bu dönemde (1930-1939), Türkiye'nin büyüme hızı yıllık ortalama %6 oldu. Büyümenin ana unsuru devlet eliyle yapılan sanayi hamlesiydi. Bu yıllarda ortalama yıllık tarım büyümesi %6'da kalırken hizmet büyümesi %5,8, sanayi büyümesi yıllık ortalama %11,7 oldu. Cumhuriyet tarihimizin ortalama yıllık büyüme hızının yıllık %5 olduğu göz önüne alındığında 1929 bunalımı sonrasında zor yıllardaki %6 büyümeye olumlu bakmak mümkün ancak zorlu İkinci Dünya Savaşı yılları kapıdaydı.

İstanbul'dan Bir Manzara

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 106 08.04.2015 11:00



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 107 08.04.2015 11:00

Unilever Türkiye 1930-1940

Kapalı Ekonomi Koşullarında İlk Yerli Üretim

1929 dünya ekonomik buhranı neticesinde, genç Cumhuriyet, liberal ekonomiden korumacı, devletçi ekonomiye geçince Türk ekonomisi büyük oranda dışa kapandı. Gümrük duvarları, döviz transferlerinin izne bağlanması; yabancı yatırımların önünün kesilmesi gibi politikalarla kapalı bir ekonomi devreye girdi. Lozan Antlaşması'nın mevcut ithalat anlaşmalarında 1929 yılına kadar tanıdığı süre dolmuştu. Bu şartlarda Gabriel Couteaux'nun, Lever Brothers'la yaptığı ithalata dayalı büyüme planları tamamen suya düştü. Couteaux yılmak niyetinde değildi. Hammaddeleri yurt dışından getirerek üretim yapmayı planladı.

1930 senesinde hammaddeler fıçılar içinde ithal edilerek, Perşembe Pazarı'ndaki Arslan Han'da elle çevrilen malaksörle harman yapılıyordu. 1932 yılından itibaren Baker'ın Bakırköy'deki Yağ fabrikasında ambalajlanmaya başladı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 108 08.04.2015 11:00

İthalat giderek zorlaşınca Gabriel Couteaux Vim temizleme tozunu tamamıyla yerli hammaddelerle üretebilmek için çalışmalara başladı. İki elemanıyla günlerce Karadeniz kıyılarında sileks ve dolomit tipi taşlar aradı; bunları taş değirmeninde öğütüp granitle karıştırarak Vim üretiminde kullanacaktı. 1963 yılına ait bir Aramızda dergisinde gelişmeler şöyle anlatılıyordu:

> "Gabriel Couteaux, hiç olmazsa bir kısım iptidai maddenin yurt içinden temini amacıyla araştırmalara başlıyor. Şişe ve Cam fabrikasının Karadeniz sahilinden temin ettiği silis numunesinden İngiltere'ye gönderiliyor. Aynı zamanda, Burgaz adasının arka taraftaki sahilinden çakıl taşı toplanıyor. Bunları çimento fabrikalarından kopya ederek yaptırdığı, içi sert çelik kaplı döner dolaplarda öğütüyor. Netice simsiyah bir mahsul veriyor. Couteaux yılmıyor, "neden?" diye düşünüyor, araştırıyor. Çelik satıhlar çakıl taşlarını ufalarken, çakıl taşlarının da çelik satıhları zımparaladığı sonucuna varıyor. Dolaplara granit ve emsali taşlar döşetiyor. Mahsulün rengi esmere dönüyor. Nihayet çakmak taşı döşemek suretiyle elde edilen beyaz silis numunesini İngiltere'ye Vim Fabrikasına gönderiyor.
>
> Gelen cevapta numunenin matluba muvafık olduğu, ancak daha fazla incelmesi için, silindir ayarının biraz daha sıkılaştırılması tavsiye ediliyor. Gabriel Couteaux memnun, çünkü çok müşkülpesent olan Vim Fabrikası evsafı uygun bulmuştur. Ancak, hangi silindirden bahsettiklerini anlayamıyor. Hemen yola revan olup, soluğu İngiltere'de alıyor. Orada Vim Fabrikasının da nehir çakıllarını, aynen kendisi gibi döner dolaplarda öğüttüklerini öğreniyor. Ve İstanbul'a avdetle daha ince silis için, dolapları daha fazla çalıştırıp meseleyi hallediyor. 1932 senesinde bir kısım iptidai maddeyi müteakip tarihlerde de diğer katkıları yurt içinden temine muvaffak olan Gabriel Couteaux'a burada şükran borcumuzu belirtmek isteriz."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 109 08.04.2015 11:00

Couteaux sonunda başarıya ulaşmıştı. Lever Brothers 'royalty' marka kullanım hakkı ödemesi şartıyla üretime izin verecekti. Uzun uğraşlar sonucu hükümetten 'royalty' ödenmesi için gerekli döviz transferi iznini aldı.

İmalat ve ambalajın birbirlerine uzak olmasının, maliyet üzerindeki mahzuru nazarı itibara alınarak, Baker'la anlaşıldı ve ambalajın da İstanbul'a nakli temin edildi. Vim ambalajlanması Bakırköy'deki Baker'ın Yağ fabrikasında yapılıyordu. Bu münasebetle Arslan Han'dan sonra, Kemeraltı Ermeni Kilisesi müştemilatı ile Kurşunlu Han arasında iki defa yer değiştirilmek mecburiyetinde kalındı.

Vim imalatı 1936 senesinde Couteaux Han'a nakledildi. Ancak yer darlığı yüzünden imalat bilahare Defterdar Yokuşu'na taşındı. Vim imalatı 1 Haziran 1962 yılına kadar burada sürecekti. Bu tarihte Baker'a geçen Vim, Lever Brothers (Türkiye) şirketinin Eyüp Sabun fabrikası tesislerinde üretilmeye başlanacaktı.

Ancak diğer önemli bir konu sabun üretimiydi ve Couteaux, 1940 yılında Perşembe Pazarı'nda o günlerde 'Bell House' olarak bilinen eski bir evi satın aldı. Bell Sabunculuk şirketini kurarak binayı ilkel bir sabun fabrikasına çevirdi.



Vim Türkçe ve Fransızca Reklam Broşürü

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 110 08.04.2015 11:00

Burada ilk olarak kendi markası olan 'Bell' sabununu üretmeye başladı. Guido Manzini bu olayı şöyle anlatıyor:

> "Biz sabundan devam edelim. Sabun daha eski çünkü. Margarine sonra geliriz. Sabun daha eski çünkü Gabriel Kuto ile başlıyor ve imalatı Perşembe Pazarı'nda başlıyor. Harpte, 1940'tan sonra. Bell Sabunculuk Şirketi'nin kuruluşu 1940. Hemen üretime geçmemiştir herhalde. Tabii savaş zamanı hiçbir şey yok. Ne yapılırsa satılır."

Gabriel Couteaux yine 'royalty' ödeme şartıyla Lux Sabun granülü üretim izni aldı. 1941 yılında Karaköy'de Couteaux Han'da Vim imalatı yanında sabun da üretildiğini o yıllarda orada çalışan Hamdi Selek Usta'nın 1963 yılında Aramızda dergisine verdiği mülakattan anlıyoruz:

> "1941'de, yirmi iki sene evvel Kuto Han'da işe başladım. O zamanlar böyle makineler nerede? Nuh Nebiden kalma taş silindirlerle sabunu sıkıştırır, koca, koca sabun teknelerini sırtlar, ta üst kata çıkarır, istim kazanına küfelerle kömür taşırdık. O günlerin ağır hizmetleri, biraz kamburlaştırdı sırtımı ama gençlikte idman yerine geçti. İki otuzu aşmakla beraber hamdolsun çelik gibi vücudum. Elle işler bir asansör yapıldığı gün, bayram yapmıştık. Sonraları asansöre motor taktılar. Makinelerde tadilat yaptılar. İstim kazanını kömürden mazota çevirdiler."

Ancak Couteaux'lar Lever usulü sabun üretimini yapmayı henüz başaramamıştı. Gabriel damadı Pascal Serres'i 1956 yılında Kuto Han'daki imalathanesine müdür yaptı ve Port Sunlight'a göndererek modern sabun metotlarını incelemesini istedi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 111 08.04.2015 11:00



— *Lux Reklam Afişi*

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 112 08.04.2015 11:00

LUX

Lux markası ilk kez, 1900 yılında granül sabun formatındaki Lux Flakes'in İngiltere'de pazara girmesi ile başladı. Sentetik deterjanların geliştirilmesinden önceki tarihlerde, çamaşırlar sabun bazlı ürünlerle yıkanırdı. Lux Flakes o günlerde kısa sürede çamaşır yıkamada lider marka oldu. Kadın giyiminde daha narin kumaşlar yaygınlaşmaya başlayınca, Lux markası çamaşırlara özen gösterme ve yumuşaklık nosyonuyla öne çıktı. Sentetik deterjanlar çıkınca doğal olarak granül sabunun yerini aldı. Ancak yine de Lux Flakes, bazı ülkelerde yirminci yüzyıl boyunca varlığını sürdürmeyi başardı.

Lux markasının tuvalet sabunuyla özdeşleşmesi, 1925 yılından itibaren oldu. İlk kez üzerinde markanın yazılı olduğu özel bir yastık şeklinde ABD'de piyasaya çıkan Lux Tuvalet Sabunu, orta gelir düzeyindeki tüketiciler için kısa sürede vazgeçilmez bir ürün haline geldi. ABD'de piyasaya çıktıktan sonraki üç yıl içinde Lux Tuvalet Sabunu önce İngiltere'de, sonra da Avrupa'nın diğer ülkelerinde pazar liderliğini bir çırpıda ele geçirdi.

Lux, 1950'lerin sonuna gelindiğinde beş kıtaya yayılarak küresel bir kimlik kazandı. J. Walter Thompson reklam ajansı, 1920'li yılların sonunda markayı desteklemek üzere 'sinema yıldızları' kampanyasını başlatarak, sinemanın muazzam boyutlara ulaşmış olan uluslararası etki gücünden yararlanmaya karar verdi. Rita Hayworth, Ginger Rogers gibi aktrisler Lux reklamlarına çıktı. Dünya pazarlama tarihinin en başarılı kampanyalarından 'Her on film yıldızından dokuzu Lux kullanır' böylece başlamış oldu. Bu tema, yirminci yüzyıl boyunca sürdürüldü. Elizabeth Taylor, Grace Kelly ve Brigitte Bardot gibi yıldızlarla kampanya devam etti. 1961 yılında 'yıldızların onda dokuzu Lux kullanır' kampanyası, Martine Carol ve Sophia Loren'le Türkiye'de de başladı. 1962 yılında Piper Laurie, Pier Angeli, Jane Powell ve Antonella Lualdi ile sürdürüldü. Bu kampanya, Türkiye'de de uzun yıllar devam etti. Bu başarılı kampanyaya ilk defa Türk yıldızlarının katılımı ise 1972'de Emel Sayın ve 1973'te Fatma Girik ile oldu. 1984 yılında ise Victoria Principal kampanyanın yıldızı oldu. Kampanya dünyada yarım yüzyıl sürdükten sonra, 1980'lerin sonuna gelindiğinde 88 ülkede kullanılmakta olan marka, günde dört milyon kalıp sabun satmaktaydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 113 08.04.2015 11:00



Fatma Girik'li Lux Tuvalet Sabunu Reklamı

Lux tarihi boyunca hep alımlılığı, modayı ve lüksü çağrıştırmıştı.
Örneğin; 1964 yılında Türkiye'de yapılan bir basın reklam kampanyasında "İpek gibi bir ten,
ışık saçan güzellik ve Paris havası taşıyan kibar ve büyüleyici bir parfümün zevki.
Lux yıldızların onda dokuzunun güzellik sabunu" cümleleri Lux'ü tamamen tarif ediyordu. Markanın
bugüne kadar gelen imajı hep özenle seçilmiş çağdaş film yıldızlarıyla özdeşleşmişti. 1930'larda
Joan Crawford'dan 1980'lerde Michelle Pfeiffer'e kadar, hep güzelliği ve
kadınsılığı simgeleyen aktrisleri seçmek için çaba harcanmıştı.

Pazar araştırmaları firması ACNielsen'in 2010 yılında yayınladığı büyük bir anketin
sonuçlarına göre Lux, dünyadaki en popüler marka olma başarısını gösteriyordu.
Elde edilen sonuçlara göre Lux aynı zamanda dünyanın en çok satılan sabunuydu.
Aynı ankete göre dünyanın en çok satan sabunları arasında Unilever'in Dove markası ikinci ve
Lifebuoy markası ise beşinci sırada yer alıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 114 08.04.2015 11:00



Lux Tuvalet Sabunu Karton Bakkal Posteri

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 115 08.04.2015 11:01

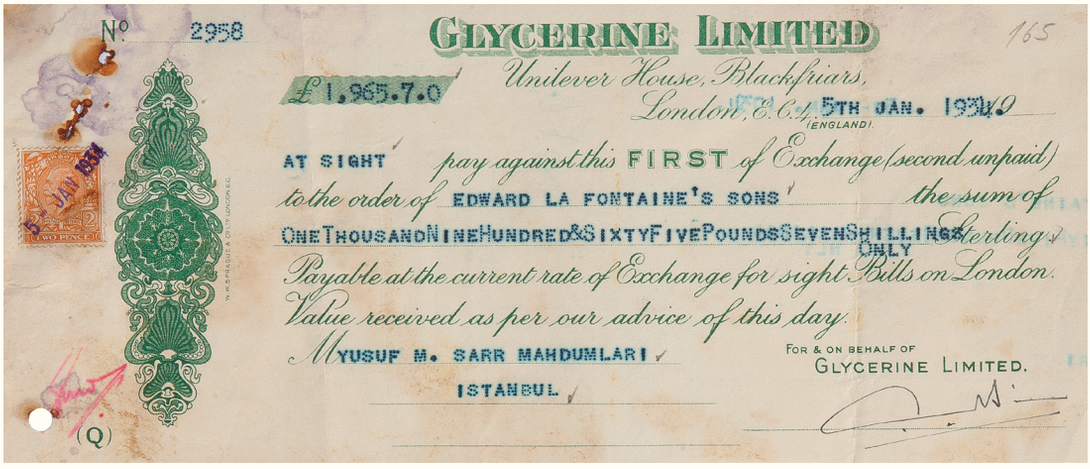
Unilever'de İlk Türkiye Raporu

Unilever arşivlerinde Türkiye ile ilgili ilk ciddi kayda 1939 senesinde rastlıyoruz; Unilever 'Overseas Committee' yani Denizaşırı Ülkeler Komitesi'nin bir üyesi olan Sidney Van den Bergh ve G. F. Ferwerda'nın Türkiye hakkında yazdıkları rapor. Türkiye'ye hangi nedenle geldikleri belirtilmemiş. Bir şehir efsanesi gibi yıllardır anlatılan; uçakları İstanbul'da mahsur kalan iki Unilever yöneticisinin pazarı dolaşarak margarin fırsatı tespit ettikleri hikâyesi vardır. Bu hikâye, 1949 yılında gelen Van der Bergh ve J. J. Clerk'dan bahsetmektedir. Ancak bu fırsat, ileride detayları verileceği üzere on yıl önce çoktan tespit edilmiş bulunuyordu. 1949'da J. J. Clerk ve Van der Bergh'in yazdığı, ikinci Türkiye raporudur.

J. J. Clerk, daha sonra Unilever Türkiye'nin ilk başkanı olacak ve bu hikâyeyi anlatacak, on yıl önceki raporu hatırlatanlara ise "tesadüfen biz gelmeseydik o rapor unutulmuştu" cevabını verecekti. Olay hakikaten bir tesadüf müydü? Aşağıdaki bölümler buna bir ışık tutabilir. Ancak hiç şüphesiz ki, bu hikaye Unilever Türkiye tarihinin herkes tarafından en iyi bilinen ve Unilever Türkiye'nin başlangıcı olarak anlatılagelen hikâyesidir.

Lever Brothers ve Van der Bergh şirketleri, daha Osmanlı dönemlerinde Türkiye pazarıyla ilgilenmekteydi. Lever Brothers'ın 1920 yılında Türkiye temsilcisi olan Gustave Couteaux ve oğlu Gabriel Couteaux'nun, pazar hakkında merkezi sürekli bilgilendirdiği uzak bir varsayım olmaz. Zira 1939 yılından önce dahi Couteaux'nun Türkiye'de Vim ürettiğini biliyoruz. Bu üretim için Unilever'e 'royalty' yani marka kullanım hakkı ödemekteydi. Daha da önemlisi, Türkiye'de uzun yıllardır faaliyette bulunan ve 1939 yılında İstiklal Caddesi numara 370'de büyük bir bonmarşeye sahip bulunan G. A. Baker şirketinin, 1929 yılından beri Unilever'in olduğunu da belirtmek gerekir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 116 08.04.2015 11:01



Unilever'in Türkiye'ye Gliserin Satışını Gösteren Senet

1939 raporu oldukça kapsamlıdır ve amaç güden bir seyahat sonunda yazıldığı açıktır. Rapor, Türkiye'yi 16 – 17 milyon nüfuslu modernleşme sürecinde olan büyük bir ülke olarak tarif eder. Özel sektörün devlet tarafından teşvik edildiği, yabancı sermaye girişinin cesaretlendirildiği liberal bir ekonomik sistemden bahsedilir. Aslında o yıllarda yabancı sermaye konusunda durumun öyle olmadığı halde raporda olumlu bahsedilmesi, ziyaretçilerin bazı hükümet yetkilileriyle konuşmuş olabileceği ve bu yetkililer tarafından cesaretlendirildikleri izlenimi bırakıyor.

1930'lu yıllarda Unilever'in Türkiye'deki en önemli varlığı şüphesiz ki G. A. Baker idi. 1854 yılında İstanbul'da kurulan ve merkezi Londra'da bulunan, bu daha çok ithalata dayalı ticaret şirketi 1929 yılında Unilever'e geçmişti. 1923 yılında imzalanan Lozan Antlaşması'nın ilgili maddeleri gereği kapitülasyonlardan kalma birçok hakkı elinde bulunduruyordu. Bu haklar arasında yurt dışına kâr transfer etme hakkı da bulunuyordu. Baker, Bakırköy'de bulunan bir yağ değirmeni ve rafinesinden meydana gelen bir fabrikanın %60 hissesine sahipti. Bu fabrikanın sahibi Yağ Ticareti ve İmalatı Limited Şirketi idi. Diğer ortak Isaac Modiano Freres et Fils adlı bir aile şirketiydi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 117 08.04.2015 11:01

Yağ değirmeni, Isaac'ın yeğeni Moise Rafael tarafından yönetiliyordu. Ancak değirmenin işletmesi, daha önce tesisin sahibi olan Selim Bilol ve oğlu Şefik Bilol tarafından yapılıyordu. Küçük ve kötü durumda bir yağ fabrikasıydı. Yalnızca yılın belli dönemlerinde işletiliyordu. Ancak bu yerin önemi, Couteaux ailesinin yerli hammaddelerle ürettiği Vim ambalajlamasının burada yapılmasından kaynaklanıyordu. Örneğin; 1939 yılında 32 ton Vim üretilmişti. Bu üretim için Couteaux Unilever'e 'royalty' yani marka kullanım hakkı ödemekteydi. Bu paranın ödenmesine hükümet izin veriyordu.

1939 yılı raporu, tereyağı ve yemeklik hayvansal yağların pahalı olduğu, geniş kitlerin alım gücünü aştığı, dolayısıyla bunlara alternatif olabilecek bir margarin ve bitkisel katı yağın sırasıyla senede 1.500 ton ve 1.000 ton satabileceğini öngörüyordu. "Üç-dört yıllık bir pazar geliştirme çalışması sonunda da çok daha büyük tonajlara ulaşmak mümkün" diye ekliyordu. Dolayısıyla gümrük duvarlarıyla kapalı margarin ihracatı yerine Türkiye'de bir margarin ve katı bitkisel yağ fabrikası kurulabilirdi.

Van den Bergh ve Ferwarde, Turyağ'ın satış müdürü İsveçli J. J. Hochstrasser ile konuşmuş ve pazar konusunda cesaretlenmişlerdi. Turyağ, 1916 yılında İzmir Körfezi'nin sonunda Turan semtinde küçük bir zeytinyağı işletmesinin Milli Emlak Dairesi tarafından satın alınarak daha efektif işletilmesi için özel şahıslara kiralamasıyla başlamıştı. 1930'lu yıllarda Turyağ şirketinin bir yağ değirmeni, rafineri, sertleştirme ve 3.500 ton kapasiteli margarin üretim tesisleri vardı. Ancak teknik zorluklar nedeniyle margarin üretimini başaramamışlardı. Satış müdürleri üretim olsa tüm kapasiteyi satabileceğini söylüyordu. Teknik zorluklar, Unilever için de geçerli olabilirdi.

Ancak daha önemlisi, kâr transferi için özel izin almak gerekiyordu. O tarihlerde Vim için marka kullanım hakkı olarak belli bir para transferine izin alınabilmişti. Turyağ da İngiliz ortağı Eastova Ltd (Eastern and Overseas Products Ltd) şirketine, yönetim masrafları adı altında belirli bir miktar para gönderme izni almıştı. Sermaye Türkiye'den bulunabilirse edilen karla uzun süre bu sermaye ödeneceğinden kâr transferi sorunu da ertelenmiş olabilirdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 118 08.04.2015 11:01

Turyağ'ın margarin tesislerine ortak olmak, çoğunluk hissesinin alınabilmesi şartıyla diğer bir alternatifti. Bu ortaklık gerçekleşmezse alternatif çözüm Bakırköy'deki yağ değirmeninin yanına bir hidrojenasyon ve margarin tesisi inşa etmek olabilirdi.

Aynı rapor, sabun piyasasını da incelemişti. Kişi başına yılda 1,5 kg sabun tüketildiği, Turyağ'ın 500-600 ton ucuz çamaşır sabunu yaptığı ve hiçbir modern rakibin olmadığı, çok sayıda küçük sabun imalathaneleri bulunduğu yazılıyordu. Sabun pazarının henüz yeni yeni oluşmaya başladığı ve gelecek vadettiği belirtiliyor, ancak bu konuda bir tavsiyede bulunulmuyordu. Bu rapor sonrası 1940 yılında Gabriel Couteaux, Bell Sabunculuk şirketini kurdu. Aynı yıl Turyağ da Verda, Rosemary ve Fatma markalarıyla lüks banyo sabunları üretmeye başladı.

Bu raporun margarin ve yağ konusundaki tavsiyeleri üzerine Unilever, hemen 1939 yılındaTuryağ'ın ortağı Eastova ile yazışmaya başladı. Eastova çoğunluk hissesinin istenmesinden memnun değildi, pazarlıklar uzadı. Ancak ortaklık önerisi bir sonuç vermeden, çıkan dünya savaşı dolayısıyla 1940 yılının Mart ayında Türkiye dosyası rafa kaldırıldı.

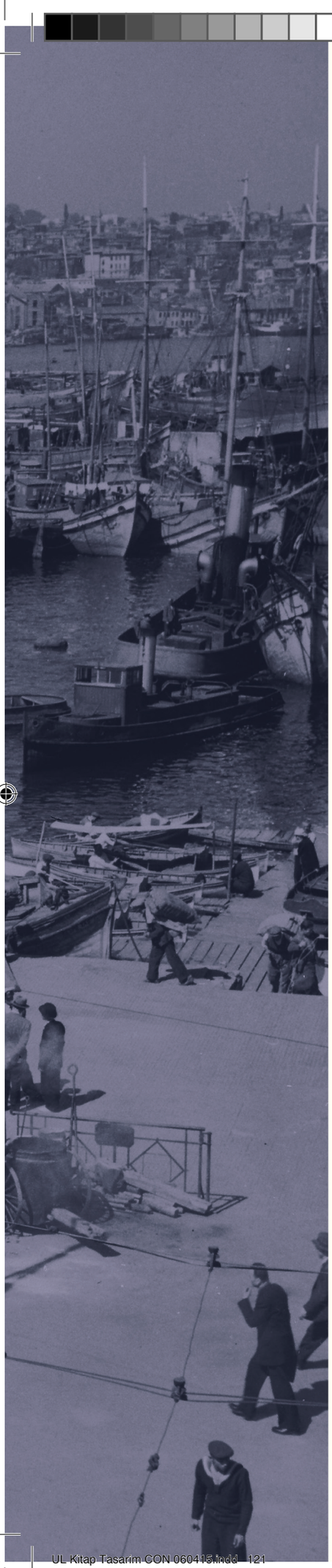
İncelenmesi gereken diğer bir konu, Unilever'in Kimyasallar bölümünün bu yıllardaki Türkiye ticaretidir. 5 Ocak 1934 yılına ait Glycerine Limited Unilever House, Blackfriars, London şirketine ait senetten Yusuf M. Sarr Mahdumları adlı İstanbul şirketi tarafından kimyasal madde ithalatı yapılmakta olmasını, Unilever'in 1940 öncesi faaliyetlerine örnek olarak verebiliriz. Unilever'in Kimyasallar bölümünün Türkiye ile ticareti, bölüm satılıncaya kadar ihracat şeklinde sürdü. Pek çok şirketin içinde olduğu bu ticaretin toplam hacmini tahmin etmek bugün için imkânsız.

1939 yılında Türkiye, Unilever için ne tam olarak ihracatla büyüyebilecek ne de yerel üretim imkânlarının yeterli olduğu, kazanılması gereken zor bir pazar görünümündeydi. Ancak zorluklara karşın Unilever, Türkiye pazarını göz ardı etmeye niyetli değildi. Büyük bir ihtimalle Unilever 1939 raporu ışığında bazı girişimlerde bulunacaktı. Ancak İkinci Dünya Savaşı bunun on yıl kadar ertelenmesine yol açtı. 1949 yılında ise Unilever, Türkiye pazarına daha iddialı bir şekilde girme konusunda çok daha kararlı olacaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 119 08.04.2015 11:01



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 120 08.04.2015 11:01



1940
1950

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 121 08.04.2015 11:02

Savaş Yılları ve Sonrası Unilever

Savaş Yılları

1929 buhranından beri öngörülen İkinci Dünya Savaşı'nın çıkması on yıl aldı. Japonya'nın Eylül 1931'de Çin'e saldırması ve Pearl Harbour'da Amerikan filosunun 1941 yılında batırılması, savaşın başlamasının ilk ve son halkaları olarak kabul edilebilir. Tabii ki Ocak 1933'te Hitler'in iktidara gelmesi, Avusturya, Polonya ve diğer Doğu Avrupa ülkelerinin işgalleri, Mayıs 1940'ta Fransa'nın işgali, zincirin diğer önemli halkalarıydı.

1930'lu yıllarda ekonomik depresyonla mücadele eden şirketleri artık çok daha yıkıcı ve belirsizliklerle dolu bir savaş ortamı bekliyordu. Orta Avrupa ve bilhassa Almanya'da büyük yatırımları bulunan Unilever, ülkelerin kendilerine yeterli olma ve savaş politikalarından derinden etkilendi. Ancak neticede liberal ekonomilere sahip Avrupa ülkelerinde gümrük vergileri artırılsa bile para tedavülünün etkilenmeyeceği düşünülüyordu. Ancak bu düşünce, acınacak derecede naif bir varsayım olarak kalacaktı.

Alman ekonomi politikasının Unilever'e tesiri çok büyük ve olumsuz oldu. Hitler'in iktidara gelmesinden önce dahi margarin işine müdahale başladı. Benzer müdahaleler Avusturya ve Çekoslovakya'da da vardı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 122 08.04.2015 11:02

Hitler'den sonra Unilever'in Almanya'daki işi kalıcı olarak etkilendi. Zira Unilever'in kâr transferi tamamen yasaklanmış ve dahası, tüm kârın ihtiyaca bakılmaksızın tekrar işe yatırılması şartı getirilmişti. Dolayısıyla Unilever ister istemez peynir, balık, saç boyası, dondurma işlerine yatırım yapmak zorunda kaldı. Unilever çıkış yolunu, 1933-1939 yılları arasında gemi inşa işine girerek buldu. Bu yıllarda ürettiği onlarca gemiyi yurt dışına satarak para transferinin bir kısmını gerçekleştirebildi.

Rus Kızıl Ordusu'nun, Almanya'ya doğru ilerleyip tüm Orta Avrupa'nın komünist hükümetlerin eline geçmesi, Unilever'in bu pazarlardan uzun yıllar ayrılmak zorunda kalması anlamına geldi. 1947 sonrası Çin'de komünistlerin iktidarı ele geçirmesiyle Çin'de, Orta Avrupa'nın büyük bir kısmında, Doğu Almanya'da, Polonya ve Baltık Devletlerinde Unilever'in tüm varlıklarına kimi zaman ücreti ödenerek, çoğu zaman da hiçbir bedel ödenmeksizin el konuldu.

Unilever'in kayıpları büyüktü; hem yatırımlarını, hem de çok önemli pazarları kaybetmişti. Bütün bunlara rağmen hem sabun hem de margarin tarafında harbin yıkıcı etkilerine karşın oldukça iyi direnmişti. 1940-1945 yılları arasında satış miktarları açısından kayıpları önemsiz denilebilecek seviyelerde olmuştu.

Ancak yokluk günleri olduğu ve pek çok ürün karneyle dağıtıldığı için markalar yok olmuş, inovasyon çalışmaları tamamen durmuştu. Unilever bir pazarlama şirketinden ziyade bir üretim şirketi hüviyetine bürünmüştü. Savaş sırasında Rotterdam'ın Almanların eline geçmesi, Unilever'in iki merkez ofisini birbirinden ayırmıştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 123 08.04.2015 11:02

Lever Brothers & Unilever LTD/NV Yıllık Sabun ve Yemeklik Yağ Satış Miktarları (Ton)

	Sabun	Margarin
1939	913.033	536.642
1940	802.708	571.927
1941	863566	560.587
1942	801.136	496.163
1943	783.321	512.297
1944	862.887	516.243
1945	860.024	614.651
1946	750.169	559.529
1947	810.638	606.125
1948	940.689	767.311
1949	1.053.586	980.505

Bu aynı zamanda Unilever'de merkezi idarenin otoritesine uzun yıllar son verecek gelişmelere yol açtı. 1930 yılından savaşa kadar bir üst düzey Amerikalı yöneticinin sözleri ile "merkez ofise sormadan tuvalete dahi gidilemeyen" bir Unilever vardı. Ancak şartların zorlaması bu merkezi sistem geleneğini yıktı ve yeniden kurulmasını önleyecek bir dizi yeni politikalar devreye girdi.

Bu politikalar büyük oranda harp sonrası başa gelen başkanlardan kaynaklandı; Paul Rijkens ve Geoffrey Heyworth. Her ikisi de şirkette uzun yıllardır profesyonel yöneticiydi. Rijkens 1910 yılında Van der Berghs'te işe başlamıştı, Heyworth ise 1912 yılında Lever Brothers'ta. Her ikisinin de şirketle yöneticilik dışında, ortaklık gibi bir bağı yoktu. Her ikisi de liberal görüşlere sahipti. Diktatörce bir merkeziyetçiliğe nazaran, yetki ve sorumlulukları dünyanın çeşitli yerlerindeki yöneticilerine bırakarak, onların harp sonrası zor günlerde kendilerine yeterli bir hale gelmelerini geliştirmeye kararlıydılar.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 124 08.04.2015 11:02

Avrupa, Amerikan Marshall Yardımı'nın da katkısıyla 1947 yılından itibaren hızla büyümeye başladı. ABD ekonomisi de zaferin verdiği güvenle hızla büyüyordu. Ancak Amerikan pazarı Unilever için kolay bir pazar değildi. Unilever açısından öncelik, dünya ekonomisinin artan hammadde ihtiyacı dolayısıyla büyüyen ve politik açıdan oldukça istikrarlı gözüken tropik Afrika'ydı.

Dünya ekonomileri savaşın tahribatını hızla onarıyor ve büyük bir patlama yaşıyordu; bu ortam yaklaşık 30 yıl aynı hızla devam edecekti. Harp sonrası, felaket tellallarının öngördüğü depresyon senaryosunun tam tersi bir tabloydu. 1948 ve 1963 yılları arasında OECD ülkelerinin endüstriyel üretimleri iki kattan fazla artacak ve 1963 ile 1970 yılları arasında bir %50 artış daha gösterecekti. Ucuz petrol fiyatlarının da yardımıyla naylon çoraplardan aya seyahate kadar her türlü yenilik ve teknolojinin gelişmesi, ekonomilere patlamalar yaşatıyordu.

Batı Almanya ekonomisinin mucizevî geri dönüşü, Avrupa Ekonomik Birliği'nin Roma Anlaşması, Japonya'nın yükselişi, Hong Kong ve Singapur'un inanılmaz başarılarının yarattığı ekonomik patlama, Unilever gibi tüketici ürünleri pazarlayan şirketler için bulunmaz bir fırsattı. Bilhassa gelişmiş ülkelerde yaratılan zenginlik daha önce görülmemiş bir boyutta ve rüyada dahi görülemeyecek bir biçimde tüketim iştahını kabartmıştı. Dünya tüketicileri, heyecan verici ürünler, otomobil, transistörlü radyo, televizyon ve Unilever'i daha yakından ilgilendiren buzdolabı, derin dondurucu, çamaşır makinesi (ki her biri yeni özel ürünlere ihtiyaç yaratıyordu) gibi ürünlere satış patlaması yaşatıyordu. Hazır gıda ürünleri, bilhassa kadınların da çalışma hayatına girmesiyle hızla büyüyordu. Bu büyüme dalga dalga Afrika ve Asya'ya da yayılıyordu. Batı yaşam tarzına bütün dünya tarafından özeniliyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 125 08.04.2015 11:02

Fakat bütün bu olumlu gelişmelerin yanında sömürgelerde bağımsızlık rüzgârları esmeye başlamıştı. Kontrolsüz olarak artan nüfus, sadece bir lokma ekmek mücadelesi veren insan sayısını hızla artırmıştı. Bu da çılgın tüketim trendleriyle çok acı bir tezat oluşturuyordu. Dünyanın daha fakir ülkeleri için Marx'ın 19. yüzyılda tarif ettiği birkaç seçkin zengin ülkenin zengin sınıflarının, diğer insanların emek ve tabii kaynaklarını sömürerek yaşadığı bir resim çizilmeye başlanmıştı. Bu görünüm bilhassa gençlik içinde tepki görüyordu. Britanya Krallığı'nın hızlı çöküşü dünyanın birçok yöresinde istikrarı bozdu. Tüm politik sahne, SSCB veya ABD ile işbirliği yapan ülkeler arasında soğuk bir savaşa dönmüştü. Çin gibi dev bir güç ise tarafsız tutumuyla diğer bir unsur haline gelmişti. Genç nüfuslu fakir ülkeler güç savaşları için cazip sahalar haline geldi.

Prensip olarak hayatı kolaylaştıran ürünler satmak geçerliliğini koruyordu. William Lever'in 90 sene önceki reklamında; "Neden bir kadın bir erkeğe nazaran daha çabuk yaşlı gözükür?" diye sorduğu, "İşleri çok zor bir iştir" diye cevapladığı ve Sunlight sabunlarına önerdiği söylem geçerliliğini koruyordu. Unilever sabun alanında yaptığı yeniliklerle ve bilhassa otomatik çamaşır makineleri için yapılan köpürmeyen deterjanlarla hızla büyüdü.

Gıda tarafında sıvı ve katı yağlara olan büyük bağımlılıktan kurtulup ürün portföyünü çeşitlendirmeye çalıştı. Et ürünleri, balık, dondurma ve konserve ürünleri, 1946 yılında Unilever cirosunun %9'unu yapıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 126 08.04.2015 11:02

Unilever 1946 Cirosu

Sıvı ve Katı Yağ ve Türevleri

Sıvı ve Katı Yağlar.....%28
Sabun ve Deterjan .....%17
Margarin, Yemeklik Yağlar.....%16
Hayvan Yemleri.....%5
TOPLAM :.....%66
Diğer Gıdalar.....%9

Diğer Ürünler

Ticaret.....%11
Kereste v.b. Ürünler.....%8
Tuvalet Ürünleri.....%3
Servisler.....%3
TOPLAM: .....%25

Görüldüğü gibi Unilever hala ağırlıklı olarak bir yağ şirketiydi.

Unilever gözünü donmuş gıda işine dikti. Oysaki bu, çok emek ve sermaye yoğun bir sektördü ve beklenmedik risklere sahipti. İngiltere'deki Birds Eye işi, çok büyük zorluklara karşın 7-8 sene içinde 700 milyon pound yıllık ciroya ulaştı. Ancak Hollanda, Belçika ve Almanya'daki işler daha 1950'ye gelmeden kapatılmak zorunda kalındı. Diğer ülkelerdeki çeşitli teşebbüsler de başarısızlığa uğradı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 127 08.04.2015 11:02



— Galata Köprüsü, 1947

UL-Kitap-Tasarim CON 060415.indd 128 08.04.2015 11:02



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 129 08.04.2015 11:02

Türkiye Ekonomisi 1940-1950

Karne Günleri

Almanlar, Yugoslavya ve Yunanistan'ı ele geçirip Türkiye sınırına kadar gelmişlerdi. Türkiye artık bir savaş ekonomisi sürdürmek zorunda kalıyordu. İktisadi yatırımlar durduruldu. Çalışma yaşındaki yaklaşık bir milyon insan silahaltına alındı. Toplam talep karşısında toplam arz yetersiz kalmaya başladı. Enflasyon oranındaki artış Hükümet denetiminden çıktı. Örneğin; buğdayın fiyatı 13,5 kuruştan 100 kuruşa, zeytinyağının kilosu 85 kuruştan 350 kuruşa fırladı. Stokçuluk ve karaborsa büyük haksız kazançlara yol açıyordu. Refik Saydam Hükümeti, 26 Ocak 1940'ta yürürlüğe koyduğu 'Milli Müdafaa Kanunu' ile ekonomi alanında sınırsız yetkilere sahip oldu. Tüm ticari faaliyetlerin devlet tekeline geçirilmesine çalışıldı. Petrol Ofisi ve Ticaret Ofisi gibi kuruluşlarla gıda, temel tüketim malları, petrol ürünleri ticareti üzerine devlet tekeli oluşturuldu. Ayrıca 21 Mayıs 1941'de Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğü kuruldu. Daha sonra Tekel Genel Müdürlüğü ismini alacak bu kuruluş, ilginç bir şekilde tütün ve alkol tekelini 2000'li yıllara kadar sürdürecekti. Tüm kömür yatakları millileştirildi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 130 08.04.2015 11:02



Ekmek Karnesi Kullanımıyla İlgili Fırınlara Asılan Tabela

Nihayet 17 Aralık 1941 tarihinde büyük kentlerde ekmek karnesi uygulamasına geçme kararı verildi. Ekmek ve Ekmeklik Hububat İstihlakinin Tahdidine Dair 247 sayılı Milli Korunma Kararı'nda ekmeğin 'kart usulüyle tevzi olunacağı'; 7 yaşına kadar çocuklara günde 187,5 gram, 7 yaşından yukarı olanlara 375 gram ve ağır işçilere 750 gram ekmek dağıtılacağı kararlaştırılmıştı. İlk uygulamalar sırasıyla 11 ve 13 Ocak 1942 tarihlerinde Ankara ve İstanbul'da başlatıldı. Pasta, çörek vs. üretimi ve un satışı da yasaklanmış olduğundan kimse evinde börek, çörek, açma gibi yiyecekler yapamıyordu. Dışarıda yemek yemek isteyenler yanlarında ekmekle gitmek zorundaydılar. Bu durum bilhassa lüks lokantalarda garip bir durumun doğmasına yol açıyordu.



Ekmek Kartı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 131 08.04.2015 11:02

Sanayi mallarına devletçe el konuldu. Örneğin; pamuklu mensucat ve çimento fabrikalarının ürünleri bu kapsamdaydı. Şeker fiyatlarının 500 kuruşa çıkarılması halkta büyük tepki yarattı. Sanayici, çiftçi ve tüccar zaten fevkalade hoşnutsuzdu. Ancak bütün bunlara rağmen durumu kontrol edemeyen Devlet'in tepkisini 1942 yılı Meclis açılışında İsmet İnönü şöyle dile getiriyordu:

"Şuursuz bir ticaret havası, haklı sebepleri çok aşan bir pahalılık belası... Bulanık zamanı bir daha ele geçmez fırsat sayan eski çiftlik ağası ve elinden gelse teneffüs ettiğimiz havayı ticaret metası yapmaya yeltenen gözü doymaz vurguncu tüccar... Büyük bir milletin hayatına küstah bir surette kundak koymaya çalışmaktadır."

Sonuç olarak Devlet, iki tane büyük ve olağanüstü vergi koydu: Varlık Vergisi ve Toprak Mahsulleri Vergisi. 1942'de kabul edilen Varlık Vergisi, ırk ve din ayrımına dayalı bir vergiydi. Hristiyan ve Yahudi mükellefler, Müslümanlara nazaran on misli vergi ödeyeceklerdi. Mükelleflerin büyük çoğunluğu azınlıklar olmak üzere %70'i İstanbullu idi. Tespit sürecinde de objektif kriterlerin bulunmadığı bu olağandışı vergiye itiraz hakkı yoktu. Vergi borçlarını bir ay içinde ödemeyen veya ödeyemeyen Rum, Ermeni ve Musevi vatandaşlar çalışma yükümlülüğüne tâbi tutulmak üzere Aşkale'ye sevk edildiler. Bir kısmı orada elverişsiz koşullarda hayatını kaybetti. Varlık Vergisi özellikle İstanbul'da azınlıkların servetlerinin bir kısmının Müslüman-Türk işadamlarının eline geçmesine olanak verdi. Bir ay içinde vergisini ödemek zorunda olan azınlıkların ellerindeki birçok emlak ve işyeri yok pahasına Anadolu kökenli yeni zenginler tarafından kapatıldı. Bu yeni zenginler büyük servet birikimleri sağladılar.

Diğer yönden 1944 yılında uygulanan Toprak Mahsulleri Vergisi, tarıma yönelik büyük çapta dolaysız bir vergi olarak bilhassa piyasa için üretmeyen küçük ve yoksul köylülerin üzerinde ağır bir yük oluşturdu.

Savaş dönemi iş mükellefiyeti, ücretlerin sınırlandırılması, iş saatlerinin uzatılması, yoksul köylüleri angarya çalışmaya zorlayan yol vergisi gibi uygulamalarla devam etti.

Bu dönemin ekonomik sonuçları, Cumhuriyet tarihinin en kötü döneminin yaşandığını ve genç Cumhuriyet'in ciddi bir kan kaybına uğradığını göstermekteydi. Tahribatın boyutu büyüktü. Dönem boyunca ulusal gelir sadece 1942 yılında %5,6 büyüdü. Diğer tüm yıllarda önemli ölçüde küçüldü. Ekonomide küçülme 1941 yılında %10,3 ve 1946 yılında ise %15,3 gibi dramatik boyutlara ulaşmıştı. Bu dönemde ulusal gelir yıllık ortalama %6,6 oranında küçülmüştü.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 132 08.04.2015 11:02

1942 yılında gerçekleşen büyüme hesap dışı tutulduğunda yıllık ortalama küçülme, %9,1 gibi rekor bir orana yükselmekteydi.

Kısacası 1946 yılının sonuna gelindiğinde, CHP iktidarı Cumhuriyetin ilk on beş yılının siyasi ve ekonomik atılımlarla sağladığı meşruiyeti büyük ölçüde yitirmişti. Türkiye'nin fiilen savaşa girip girmemesi, halkın çektiği sıkıntıları azaltmıyordu. Türk toplumunun tüm sınıf ve katmanları, savaş sonunda değişiklik özlem ve beklentisi içine girmişti.

Çok Partili Parlamenter Sisteme Geçiş

Siyasi bakımdan 1946 yılı, tek parti rejiminden çok partili parlamenter rejime geçişin başlangıç tarihi oldu. Ülkede her türlü yokluğun, kıtlığın ve yoksulluğun nedenini 'devletçi' uygulamalara bağlayan dört CHP'li, parti içinde yoğun bir muhalefet kampanyası başlattı. Bunlar, Celal Bayar, Adnan Menderes, Fuat Köprülü ve Refik Koraltan gibi tanınmış politikacılardı. Parti yönetimi bu muhalefet karşısında Adnan Menderes ve Fuat Köprülü'yü partiden ihraç etti. Bu ihraç kararına karşı çıkan Celal Bayar ve Refik Koraltan partiden istifa etti. Hep birlikte 7 Ocak 1946 yılında Demokrat Parti'yi kurdular. Parti programlarında iktisadi devletçiliğe yer vermediler. KİT'lerin özelleştirileceğini, memurlara sendika kurma, işçilere grev hakkı verileceğini ilan ettiler.

1946 yılında tarihimizde ilk kez tek dereceli seçimler yapıldı. 21 Temmuz 1946'da yapılan bu seçimleri şaibe tartışmaları içinde kazanan CHP, artık katı devletçi politikaları sürdüremeyeceğinin farkındaydı. On altı yıldır kesintisiz olarak izlenen kapalı, korumacı politikaların halk üzerindeki etkisi olumsuz olmuştu. 1947 Kurultayı, CHP için dönüm noktası oldu. Devletçilik, 1947 Kurultayında özel teşebbüse yardım etmeye yönelik bir ilke olarak yeniden yorumlandı. Devletçi-korumacı bir sanayileşme anlayışı artık kesinlikle gündemden çıkmıştı. CHP daha liberal iktisatçılara bir Türkiye Kalkınma Planı hazırlattı. İhracat üzerindeki kısıtlamalar kaldırıldı. Batı ile entegre olma çabaları ışığında Türkiye 16 Avrupa ülkesiyle birlikte Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı'na üye oldu. Bu örgüt, daha sonra 1961 yılında ABD, Kanada ve Japonya'nın da katılımıyla İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) adını alacaktı. Böylece Türkiye, Marshall Yardımından faydalanma hakkını elde etti. Türkiye tekrar büyüme sürecine geçmişti, büyüme savaş sonrası iyimserliğin verdiği hızla çift hanelere ulaşmıştı; ancak CHP için artık çok geçti. 'Yeter Artık Söz Milletin' gibi etkin seçim sloganları kullanan Demokrat Parti, 14 Mayıs 1950 tarihinde yapılan seçimlerde oyların %53'ünü alarak, tek başına iktidar oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 133 08.04.2015 11:02

Unilever Türkiye 1940-1950

İkinci Ziyaret

Couteaux'nun 1940 yılında Bell Sabunculuk Şirketi'ni kurduktan sonraki savaş yıllarında ne olduğu konusundaki bilgiler çok kısıtlı, Guido Manzini anlatıyor:

> "Sabun (margarinden) daha eski, çünkü Gabriel Couteaux (Kuto) ile başlıyor ve imalatı Perşembe Pazarı'nda başlıyor. Bell Sabunculuk Şirketi'nin kuruluşu 1940. Herhalde hemen üretime geçmemiştir. Tabii savaş zamanı, hiçbir şey yok, ne yapılsa satılır. İkinci Cihan Harbinden sonra Unilever margarin yapmak istiyor. Büyük bir pazar görüyor haklı olarak. Kimle danışıyor? Couteaux ile, Gabriel Couteaux ile danışıyor. Burada şirket nasıl kurulur, kiminle kurulur? Bay Kuto ona ışık tutuyor, diyor ki burada tüccarla uğraşmaktansa bir banka ile anlaşın. En iyi banka, ben sizi tanıştırayım, İş Bankası. "

Unilever'in savaş sonrası tekrar Türkiye'yi yatırım gündemine alması dört yıl sürdü. Hatta J. J. Clerk'in iddiasına göre, Türkiye tamamen unutulmuş ve Van der Bergh'in uçağının Türkiye'de mahsur kalması sonucunda piyasa potansiyeli keşfedilmişti. 1949 yılında J. J. Clerk ve Van der Bergh, Türkiye'ye Unilever adına ikinci ziyareti yaptılar.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 134 08.04.2015 11:02

1949 yılında Türkiye'ye gelen ziyaretçilerin, Unilever'in margarin bölümünden olmaları ve sadece margarine odaklanmaları ilginç gelebilir. Çünkü Unilever o yıllarda üçüncü dünya ülkelerine genellikle sabuna öncelik vererek girmekteydi. Ancak 1948 yılında üretime başlayan Hindistan'daki vanaspati (Vita tipi katı bitkisel yağ) işi büyük başarı kazanmıştı. Ayrıca 1947 yılında bağımsızlığını kazanan Hindistan, aynı Türkiye gibi gümrük duvarlarını yükseltmiş ve yabancı sermayeye soğuk bakar olmuştu. Yağ üretimi fikri, bu soğukluğu yumuşatan Unilever'in Hindistan'daki varlığını sürdürmesine yardımcı olan bir unsur olmuştu.

Türkiye'nin de o yıllarda Unilever'in çamaşır sabunu üretimine izin vermesi çok zordu. Nitekim bu zorluğu ilerleyen yıllarda çok net olarak görecekti. 1949 yılı itibarıyla Turyağ hala margarin üretimini başaramamıştı.

1939 yılına nazaran değişen tek şey, 1949 yıllarında üretime başlayan çok küçük bir margarin fabrikasıydı. Margarin diye adlandırdığı ürün aslında bir sadeyağ ikamesi idi. Bu küçük fabrikanın maksimum kapasitesi günde 3 tondu. Bu haliyle ciddiye alınacak bir rakip değildi. Bahsi geçen bu şirket, Yağcılık Kontuarı Limited Ortaklığı idi. 18 litrelik tenekelerde 'Nefis' yemek yağı ya da 'margarin' üretmekteydi.

Unilever için margarin, Türkiye'ye girmek için bir kapı açıcı olabilirdi. Hükümet tereyağı ve sadeyağ kıtlığından ve fiyatlarından rahatsızdı. Baker'ın 1948 yılında Bakırköy'deki yağ değirmeninin kalan hisselerini satın alması, Unilever'in kararlılığını gösteriyordu. Özel Komite 1948 yılında Türkiye'de bir şirket kurarak margarin ve vanaspati üretmenin imkânlarını uluslararası yatırım danışmanlarına sormuştu. Bütün bunlar Clerk ve Van der Bergh'in ziyaretinin tesadüfi olmadığını ve planlı bir ziyaret olduğunu gösteriyor. Clerk ve Van der Bergh, raporlarını Temmuz 1949'da tamamladı.



Nefis Yemek Yağı Reklam Kitapçığı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 135 08.04.2015 11:03

Eylül ayında Clerk ve iki kişilik teknik bir ekip, gerekli yatırım miktarını tespit etmek ve Türk hükümetiyle görüşmek üzere Türkiye'ye geldi. G. A. Baker'ın Bakırköy'deki yağ değirmeninin yanına bir margarin fabrikası inşa etmek için 220.000 pound yatırıma gerek duyulduğunu, Türk otoritelerinin böyle bir projeye sıcak bakacaklarına dair bir ümit olduğunu Unilever merkezine bildirdiler.

Ekipman için gerekli sermayenin Hollanda'dan, diğer kısmının Türkiye'den bulunması planlanıyordu. Ancak bu hiç de kolay olmadı. Önce sermaye kredisi için Osmanlı Bankası ve Hollandsche Bank-Unie'nin İstanbul Şubesine müracaat edildi. Bu bankalar sadece çok kısa vadeli kredi vermeye yanaştılar. Arayışlar ve pazarlıklar, 1950 Aralık ayına kadar sürdü. Dönemin Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın da bizzat devreye girmesiyle Unilever ile Türkiye İş Bankası ortaklığı şeklinde çözüldü. Unilever tarihi konusunda çeşitli çalışmaları bulunan ekonomi tarihçisi Geoffrey Jones dönem hakkında şunları yazar:

> "İkinci Dünya Savaşı planların ertelenmesine neden olsa da 1949'da tekrar hazırlanan ikinci bir rapor şartların müsait olduğunun altını çiziyor. Türk ortak arayan Unilever'in ilk teklif götürdüğü Koç Grubu margarinin Türkiye pazarında tutmayacağı düşüncesi ile ret cevabı veriyor. Bunun ardından ortaklık teklifini kabul eden İş Bankası ile yola çıkılıyor. Vehbi Koç'un çeşitli ortamlarda Unilever'in teklifini reddetmekle ne kadar büyük hata yaptıklarını itiraf ettiği söyleniyor."

Unilever-İş'in Kuruluşu

Türkiye İş Bankası'nın ortak olarak seçilmesi bir sürpriz değildi. Cumhuriyet'in kuruluşundan beri bu banka, Türk endüstrisinin gelişmesini adeta kendine misyon edinmiş, pek çok büyük yerli endüstriyel şirkete ortak olmuştu. Hatta o günlerde General Electric Co. of New York ve Vehbi Koç'a ortak olarak, General Elektrik Türk Anonim Ortaklığı'nın kurulmasında rol oynamıştı. Bu şirkette İş Bankası'nın %25, Vehbi Koç'un %15, General Electric Co'nun ise %60 ortaklığı bulunuyordu. Ayrıca Unilever'in Türkiye'ye gelmesini destekleyen Cumhurbaşkanı Celal Bayar, Türkiye İş Bankası'nın kurucularından ve bankanın ilk Umum Müdürüydü. Unilever'le yapacağı ortaklıkta İş Bankası'nın %20 hissesi olması planlandı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 136 08.04.2015 11:03

Unilever'in Türkiye'de margarin fabrikası kuracağını duyan Turyağ'ın yabancı ortağı Eastova, Unilever'e yeni bir ortaklık teklifinde bulundu. Zira Turyağ'daki margarin tesisi hala işletmeye sokulamamıştı. Ancak İş Bankası, böyle bir ortaklığın kurulması için Türk otoritelerinden izin almanın çok zor olacağı; zira olası bir ortaklığın potansiyel bir Turyağ rekabetini engelleyeceği ve tekelci bir pozisyon yaratabileceği uyarısı yaptı. Bunun üzerine Unilever, Eastova'yla süren pazarlık görüşmelerinden çekildi.

İş Bankası ile kurulacak yeni bir şirketin kuruluş ve kâr transferi izinlerini alması daha mümkün görünüyordu. Şimdi tek sorun, hükümeti ikna etmekti. Unilever böyle bir yatırımın Türk ekonomisine ne gibi faydalar sağlayacağını bir rapor halinde yetkililere sundu. Raporda özet olarak şu gerekçeler sıralanıyordu:

I) Hemen hemen tamamen yerli hammaddeler kullanılacağından, tarımsal ürünler için yeni bir kullanım sahası yaratacaktı.
II) Yüksek besin değeri olan ürünler üreterek ülkenin genel sağlık standardını yükseltecekti.
III) Makul fiyatlama politikasıyla hayat pahalılığının azalması konusunda hükümete destek olacaktı.
IV) Nüfusun önemli bir kısmı tarafından kullanılmaya başlandığında, ikame ettiği yağlar ve bilhassa zeytinyağı ihracat için kullanabilecekti.
V) Türkiye'nin ticaret anlaşmalarında yer aldığı takdirde ülkenin ihracat atağına katkıda bulunacaktı.

Olumlu cevap gecikmedi. Ticaret Bakanı, 8 Haziran 1950'de Unilever'e gönderdiği yazıda yağ fabrikasının kuruluşunun ve kâr transferine izin verilmesinin prensipte onaylandığı haberini veriyordu.

Detaylı planlar İş Bankası'yla çalışıldı ve %80 Unilever ve %20 Türkiye İş Bankası ortaklığı ile Unilever-İş Türk Limited Şirketi kuruldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 137 08.04.2015 11:03

Guido Manzini o günleri şöyle anlatıyor:

> "İş Bankası ile anlaşma yapılıyor. Biliyorsunuz o zaman Bakanlar Kurulundan bir kararname çıkması lazım. Kararname, Cumhurbaşkanı tarafından imza edilecek. Resmi Gazete'de ilan edilecek. Ancak o zaman yabancı sermaye girebilir. Türkiye'nin o zamanki politikası ithal ikame politikasıydı. Yani biz ne ithal edersek burada yapalım. Yabancı sermaye sömürücüdür. Ama bazı şeylerde de lazımdır. Margarin de bir ihtiyaç hakikaten. O yüzden müsaade ettiler."

Unilever'in Türkiye'de operasyonunu yürütecek ilk ekibi de kuruldu. 1949 ziyaretinden beri projenin içinde olan J. J. Clerk, ülke başkanı olarak atandı. Dr. Kac Satış Direktörü, Roodhuyzen Teknik Direktör ve F. Van den Hoven (İlerki yıllarda önce Türkiye Başkanı ve sonra Unilever NV'nin Başkanı olacaktı) Baş Muhasip olarak atandı. R. B. Ratcliffe, pazarlamanın başındaydı. Muammer Eriş, İş Bankası temsilciliği, siyasi danışmanlık ve müşavirlik görevlerini yapacaktı. Şirketin diğer bir müşaviri ise Gabriel Couteaux'ydu. 30 yılı aşkın bir süreden beri Unilever'le çok yakın ve sıcak ilişkiler içinde olan Couteaux, zaten Unilever'in en önemli danışmanıydı. Gabriel Couteaux, bu görevi 1970 yılına kadar sürdürecekti. Diğer bir müşavir Suphi Argon ise yağ ve yağlı tohumlar uzmanıydı. Ayrıca kuruluş aşamasında Unilever'den birçok uzman, yardım için Türkiye'yi ziyaret etti. Bicker Caarten, margarinin dağıtım problemlerine çözüm aramak için 1951 yılında 18 gün Türkiye'de kaldı.

Aynı yıl ham yağ satınalma uzmanı J. C. A. Faure Türkiye'ye geldi ve Suphi Argon ile hammadde tedarik stratejisini belirledi. Direkt olarak çiftçilerden alınacak pamuk, ayçicek ve susam yağları üretimde kullanılacaktı.

Sunlight Marka Tescil Belgesi, 1946

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 138 08.04.2015 11:03



Türkiye Cumhuriyeti

SUNLIG
Ren. 90

MARKA İLMÜHABERİ

No 9070

(2/9/1931 tarih ve 3895 numaralı marka ilmühaberinin yenilenmesi)

Nümunesi iç tarafa yapıştırılan marka Sabun , temizleyici ,parlatıcı ve çamaşır için terkibat, tuvalet eşyası gılıserin,safi veya mahlut olarak terkibat ve bunların kapları ve kutuları üzerine vaz ve ilsak olunarak.....

SUNLIGHT

için kullanılmak üzere İngilterede, Cheshire Eyaletinde,Port Sunlightde; İngiltere tabiiyetinde,Fabrikatör-Tüccar:-LEVER BROTHERS,PORT SUNLIGHT,LIMITED.....

namına 2/9/946 tarihinden itibaren on beş sene müddetle ve 8722 Adliye numarasile kayıt edilmiştir.

Ankara 1/3/947

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 139 08.04.2015 11:03



Türkiye İş Bankası

TÜRKİYE İŞ BANKASI

İş Bankası'nın Kuruluşu

Unilever'in Türkiye'deki en önemli ortağı, hiç şüphesiz ki Türkiye İş Bankası olmuştu. İş Bankası sadece Unilever-İş Ticaret San. Türk Ltd. Şti. ortağı olarak Sana-Vita işinin kurulmasında çok önemli katkılar vermekle kalmamıştı. İş Bankası, Unilever'in Türkiye'deki gıda, deterjan ve kozmetik işlerinde de hayati önem taşıyan anahtar roller üstlenmişti. Lever Brothers (Türkiye), Desaş, Temsa, Lever-İş ve Dosan, hep Türkiye İş Bankası ortaklıklarıyla kurulan şirketlerdi. Örneğin; ileriki bölümlerde detayları anlatılacağı üzere, OMO gibi Unilever'in en önemli markalarından birini üreten Desaş ve Temsa'da Unilever'in ortaklığı yokken bu şirketlerin bir numaralı hissedarı Türkiye İş Bankası'dır.

Türkiye İş Bankası, İzmir İktisat Kongresi genel ilkeleri temelinde Atatürk'ün ortaklığı ve direktifleri ile Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk milli bankası olarak 26 Ağustos 1924 tarihinde kuruldu. Bankanın genel müdürlüğüne Mübadele, İmar ve İskân Vekâlet'inden istifa eden Celal Bayar getirildi. Bankanın kurucuları arasında %25 hisseyle Mustafa Kemal de vardı. Bankanın yönetim kurulu da Mustafa Kemal'e yakın kişiler tarafından seçilmişti. Bu durum, özel bir banka olan Türkiye İş Bankası'na yarı kamusal bir rol de yüklemişti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 140 08.04.2015 11:03

Bankacılık sektörünün o yıllardaki durumuna bakılacak olursa; 1923 yılında özel yasayla kurulmuş iki bankanın (İstanbul Emniyet Sandığı-1869 ve Ziraat Bankası-1888) dışında 16 yerli özel banka ve 13 yabancı banka faaliyetteydi. Yabancı bankaların en büyükleri, Osmanlı ve Selanik Bankaları idi. Devlet Bankası rolüne Osmanlı Bankası sahipti. İzmir İktisat Kongresi'nde milli bir 'ticaret bankası' kurulması talebinin karşılığı Türkiye İş Bankası oldu.

Bankanın kuruluş tarihi olarak, 26 Ağustos, Büyük Taarruz'un başladığı gün benimsenmişti. Resmi Küşadı (açılışı) ise altı gün sonra "İzmir'in istirdadına müsadif bulunan" 9 Eylül 1924 günü Ankara'da İstasyon Caddesi'nde bulunan ilk binasında yapıldı. 1924 yılı sonlarında daha sonra Yenicami Şubesi adını alacak olan İstanbul Şubesi açıldı. Bunu 1925 yılında Bursa ve İzmir, 1927 yılında Adana ve Samsun takip etti. 1929 yılında 27 şubeye ulaşıldı.

1913'ten sonra iktidarı tam olarak ele geçiren İttihat ve Terakki yönetimiyle ilk defa serbest ekonomiden müdahaleci ve korumacı 'milli iktisat' diye adlandırılan politikalar devreye girmeye başlamış ve 1917 yılında bir milli banka, Osmanlı İtibarı Milli Bankası kurulmuştu.

1927 yılında İş Bankası, İtibar-ı Milli Bankası ile birleşti. Bu birleşme, İş Bankası açısından çok önemliydi. Zira bu sayede sadece sermayesini artırmakla kalmamış, aynı zamanda İtibar-ı Milli Bankası'nın sahip olduğu kimi ayrıcalık ve kolaylıklardan kısa bir süre de olsa yararlanabilecek bir duruma gelmişti. Bazı işlemlerde vergi muafiyeti ve benzeri ayrıcalıklar çeşitli biçimlerde 1932 yılına kadar sürdü.

İş Bankası ve Kumbara

İş Bankası Türkiye'de tasarrufları artırmak için 'Kumbara' kampanyası ile öncülük yapan banka oldu. 1928 yılında başlayan reklam kampanyası ile küçük tasarruf sahipleri hedeflendi. Avrupa'ya kumbara siparişi verildi. 5.000 kumbara hesabı hedeflenmişken iki yılda sayı 16.000'i geçti.
Dört yıl sonra ise açılan kumbara hesaplarının sayısı 50.000'i geçti. Kampanya yıllarca büyük bir başarı ile sürdürüldü. Kumbara hesabı açanlara kura ile büyük ikramiyeler dağıtıldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 141 08.04.2015 11:03



Türkiye İş Bankası Reklam

1935 yılının idare meclisi raporunda tasarruf kampanyası ve kumbara işleri konusunda şu değerlendirme yapılacaktı:

"Geçmiş faaliyet yıllarımızdaki faaliyetlerimizden en çok övündüğümüz bu işimizin, ulusal ekonomi yaşayışımızda derin izler bırakacağına inanıyoruz... Her Türk çocuğunun ve evinin süsü değil, fakat ufak kasası olan mütevazı kumbara, bugün için hemen hemen bankamızın ismiyle bir birlik teşkil ederek, para arttırma hevesini ve zevkini aşılayan en büyük biriktirme vasıtası olmuştur."

1970 yılına gelindiğinde Türkiye İş Bankası'ndaki tasarruf hesaplarının sayısı dört milyonu geride bırakacaktı.

Türkiye İş Bankası Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı

Unilever Türkiye-İş Bankası ortaklıklarında gerçek ortak kimi kez İş Bankası değil, Türkiye İş Bankası Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı'dır. Türkiye İş Bankası Emekli Sandığı ilk defa 1934 yılında kuruldu. 1939 ve 1949 yıllarında iki defa feshedilip yeniden kuruldu. 1974 yılında ise ikili bir yapı kazandı. Türkiye İş Bankası Emekli Sandığı ve daha sonra Türkiye İş Bankası Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı oluşturuldu. Günümüzde her iki kuruluş da yasa gereği, 'vakıf' unvanını taşımaktadır. Vakıflar birlikte toplanmakta ve yönetilmektedirler. En büyük iştirakleri Türkiye İş Bankası'dır. Vakıf, bankanın kurucu hisselerinin yaklaşık üçte birine ve banka hisselerinin %45,6'sına sahiptir.

Türkiye İş Bankası Antetli Evrak

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 142 08.04.2015 11:03

تورکیه ایش بانکاسی

سرمایه‌سی ۱۰،۰۰۰،۰۰۰ تورک لیراسیدر

مرکزی : آنقره

استانبول شعبه‌سی

تلغراف آدره‌سی : استانبول «ایش»

تلفون : استانبول ۹ - ۸ - ۳۶۵۷

استانبول ۷ / مایس / ۱۹۲۷

نومرو توموردسی ۸۶۵۰

صورتنامه نومرو توموردسی ۱۴۰

مقبوض نومرو توموردسی

دوزجه اورمانه مأمورلغنه

افندم ؛

مأموریتکز ریاستجه معدنجی محمد یاروغلنک برادرلرینه وکیللرندن لکه‌جنده معدنه متوف وهلونوغ کراستلک اورمانه واقع یقه‌یه ناظمه امضا و تعالی ایدیلمك اولدیغه دائر تمامی انفاذی ایچون تقدیم موحی ایرمك بدل احاله اوزرینه اعضه‌سنه محرر بولونمغین تأمینات قطعیه آقچه‌سی اولدیغه ۱۶۰۶ بك آلتیوز آلتی تورك لیراسنه بانقه‌ز کفیل وضامن اولدیغندن تقدیم موحی الیه قانونیه اولدیغی اولدیغه کوره ظرفنده مقاوله‌نامه‌سنی علی الاصول امضا و تعالی ایتدیکی وبعد المقاوله شرائط مقاوله‌نامه‌یه مغایر حرکت ایتدیکی وقسماً ویاتماماً تقدیم ایضا ایلمدیکی دوزجه اورمانه مأمورلغی طرفندن تحریراً بانقه‌زه بیلدیریلدیکی تقدیرده یرونتوکشیده سنه وهلم استحصالنه وتقدیم رضانی تحصیل هاجت قالمقسزین یه مأخوذ به آقچه‌نك اورمانه مأمورلغنه ایلك اشعار تحریریده درحال وبلاتعلل دوزجه اورمانه مأمورلغنه ویالمباشره نقداً وتماماً وآلمیدیه زمانده تأدیه ترکیه‌لرینه اولوجهه ایاصمانه فائقه‌نقه‌سیله برابر تصفیه وتسویه ایدیله‌جکی بانقه‌نك وضع امضایه صلاحیتدار وحفظ مسئول وکیلی صفتیله وبانقه نام وحسابنه تقدیم وبیان ایدر . اشبو تفاتنامه‌نك تاریخیندن اعتباراً یمه سنه مدتله معتبر اولوب مدتك ختامنده بدایتده عقدیه ساقط اولاجغی مع الاحترام عرض اولونور . افندم

۷ مایس

قدر موبانقه نامنه فائق امضایه مصدق ومعروضدر

فائق

۱۶۵

عمومی

تورکیه ایش بانقاسی استانبول شعبه‌سی

نامنه فائق امضایه مأذونه معروضدر ومصدقدر

اشبو صورت کاتب عدلکه خطاً ایدلمك اوزره بالدیه حقیقاً لمثله .

تورکیه ایش بانقاسی استانبول شعبه‌سی

بالتصدیق ومعروضدر

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 143 08.04.2015 11:04

Bahçeli Ev ve Dolgun Para İkramiyeleri

İş Bankası kurulduğu günden başlayarak reklam ve tanıtım işlerine önem vermiş, genel giderlerinin %3'üne kadar olan bir kısmını tanıtım işine ayırmıştı. Ancak rekabetin arttığı 1950'li yıllarda bu yeterli görülmedi. 1954 yılından başlayarak Eli Acıman'ın Faal Ajansı ile çalışılmaya başlandı. Bu arada aralıklı ve düzensiz yayınlanan Kumbara dergisinin her ay yayınlanmasına ve bir neşriyat şirketi kurulmasına karar verildi. Banka, 1956 yılından itibaren günümüze kadar gelen yayın faaliyetini, İş Bankası Kültür Yayınları'nı başlattı. Tanıtım bütçesi genel giderlerin %5,5'ine çıkarıldı. Tasarruf reklamlarında Fenerbahçe'nin milli oyuncusu Lefter Küçükandonyadis gibi popüler kişiler kullanılmaya başlandı. Bu arada rekabet dolayısıyla giderek artan miktarlarda bahçeli evler, dolgun para ikramiyeleri dağıtılıyordu. Artık banka hızla büyümeye başlamıştı ve büyüme yıllar boyunca devam etti.

Unilever-İş'in Kuruluşu

1949 yılında Unilever'in Bakırköy'de bir margarin fabrikası kurması için 220.000 poundluk yatırıma gerek olduğu hesaplanmıştı. Ekipman için gerekli sermayenin Hollanda'dan, diğer kısmının Türkiye'den bulunması planlanıyordu. Ancak bu hiç de kolay olmadı. Pazarlıklar 1950 Aralık ayına kadar sürdü. Dönemin Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın da bizzat devreye girmesiyle Unilever ile Türkiye İş Bankası ortaklığı şeklinde çözüldü.

Türkiye İş Bankası, Cumhuriyet'in kuruluşundan beri Türk endüstrisinin gelişmesini adeta kendine misyon edinmiş, pek çok büyük yerli endüstriyel şirkete ortak olmuştu. Ortaklıklar arasında yabancı sermaye şirketleri de vardı. Örneğin; General Electric Co. Of New York ve Vehbi Koç'a ortak olarak General Elektrik Türk Anonim Ortaklığı'nın kurulmasında % 25 ortak olarak önemli bir katkı sağlamıştı.

Unilever'in Türkiye'ye gelmesini destekleyen Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın Türkiye İş Bankası'nın kurucularından ve bankanın ilk Umum Müdürü olması, Unilever ortaklığının gerçekleşmesinde önemli rol oynadı. Unilever'le yapacağı ortaklıkta İş Bankası'nın %20 hissesi olması planlandı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 144 08.04.2015 11:04

Türkiye İş Bankası'nın İştirakleri

İş Bankası kuruluşundan itibaren devletçi sanayileşme politikaları uyarınca ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmak için pek çok sanayi şirketinin kuruluşunda ortak olarak sermaye koymuştu. Bunlar büyük bir çoğunluğu sanayi sektörü olmak üzere, sigortacılık ve turizm şirketleri idi. Beş yıllık planların yol göstericiliği ışığında İş Bankası madencilik, dokuma, şeker, gıda, şişe-cam, kimya, metal, çimento, otomotiv, plastik ve dericilik gibi pek çok alanda şirketlere iştirak etti. Bu politika 1970'lerin sonu ya da 1980'lerin ilk yıllarına kadar sürdürüldü. 1981 yılında ortaklığı bulunan 76 şirketin 62'si sanayi, 5'i bankacılık-finansman, 4'ü sigortacılık, 3'ü ticaret, 2'si turizm alanında faaliyet göstermekteydi. Bunların arasında Unilever, Pirelli gibi yabancı sermaye ortaklıkları da vardı.

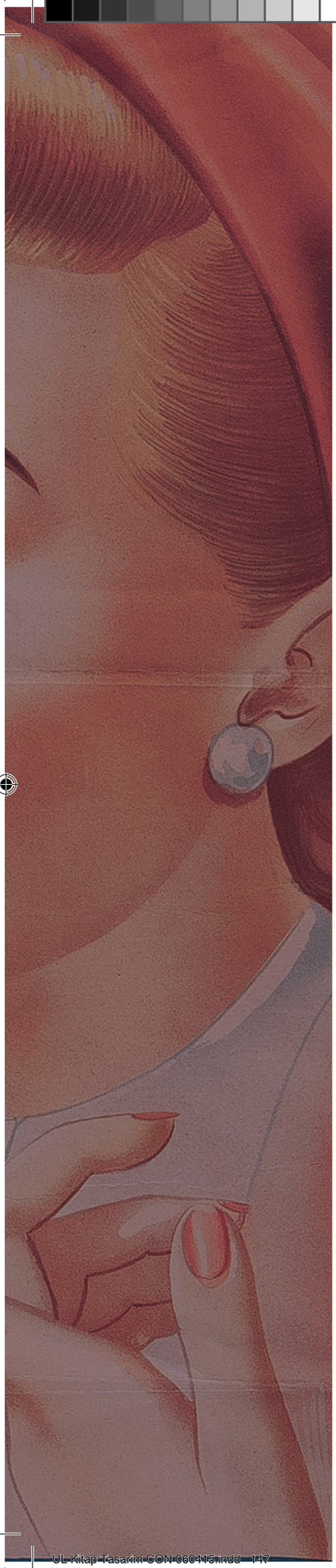
1970'li yılların ikinci yarısından itibaren yüksek enflasyon ortamında şirketlerin işletme sermayesi ihtiyaçları hızla artıyordu. Temmuz 1980'den itibaren hızla yükselen faiz oranları iştiraklere yatırılan sermayenin mali rantabilitesini negatif etkiledi ve İş Bankası yeni ortaklıklara girmediği gibi mevcut iştirakleri gözden geçirmeye ve bazılarından ayrılmaya başladı.

Türkiye İş Bankası ile Unilever'in 41 sene süren ortaklığı 1992 yılına kadar sürdü. 12 Mart 1992 tarihinde; Unilever-İş ile başlayıp, Lever Brothers (Türkiye), Desaş, Temsa, Dosan ile süren işbirliği; Türkiye İş Bankası'nın sahip olduğu Unilever-İş, Lever-İş ve Dosan'daki tüm hisselerini Unilever'e satması ile sona erdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 145 08.04.2015 11:04



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 146 08.04.2015 11:04



1950
1960

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 1:17 08.04.2015 11:04

Dünyada Unilever 1950-1960

Tüketim Patlaması

Dünya savaşı sonrası global ekonomi, depresyon bekleyen kötümserlerin görüşlerinin tam tersine, büyük bir patlama yaşadı. Dünya ekonomisi istikrarlı bir büyüme sürecine girdi. 1948-1963 yılları arasında OECD'ye üye olan ülkelerin sanayi üretimleri iki mislinden fazla arttı. Avrupa'da da savaş sonrası refah ve yaşam standartlarının yükselmesi, bilhassa Almanya'nın savaş yaralarını inanılmaz derecede hızlı bir şekilde sarması ile tüketici talebinin görülmemiş boyutlara ulaşmasını sağladı. Amerika oldukça zenginleşmişti. Savaştan zaferle çıkmanın verdiği güvenle tüm dünya piyasalarına ihracat yapıyordu. 'American Lifestyle' etkin bir şekilde ihraç edilen bir kültürel etken olarak alabildiğine özendiriliyordu. Amerikalı ya da en azından Batılı gibi yaşama arzusu tüm Asya ve Afrika kıtalarını sarmıştı. Bu geniş halk kitleleri için gerçekleşmesi imkânsız da olsa çok güçlü bir arzuydu ve Batı'dan gelen mal ve ürünler için çok büyük bir fırsat sunuyordu. Transistörlü radyolar en ücra köylere kadar ulaşmış, Nijerya gibi ülkelerde Heineken birası su gibi akmaya başlamıştı.

İkinci Dünya Savaşı, Unilever'in denizaşırı ülke yatırımlarında büyük bir kopukluğa yol açmıştı. Ayrıca bazı ülkelerdeki yatırımları savaş sonrası yok olmuştu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 148 08.04.2015 11:04

Örneğin; Çin'deki büyük işletmesi bütün yabancı firmaların Çin'den ayrılmasına yol açan 1949 Devriminin etkisiyle yok olmuştu. Ancak yine de Unilever, 1940'ların sonlarıyla 1950'lerde, denizaşırı ülkelerde yatırımlarını sürdürdü. 1950 yılında Türkiye'de kurmaya başladığı fabrika, bunun en tipik örneğidir. Unilever'in temel düşüncesi, gelişmekte olan ülkelerdeki politik riskler ne olursa olsun, gelirler yükseldikçe ortaya çıkan yeni tüketici kesimlerinin, Unilever'in sattığı günlük ihtiyaç malzemelerini mutlaka satın almaya özlem duyacağıydı.

Unilever'in sahip olduğu United Africa Company, yeni bağımsız Afrika ülkeleri pazarlarına da girerek hızla büyüdü. Afrika'da plantasyon alımları da sürdürüldü.

Yeni bilimsel gelişmelerin hızla gelmesi, Unilever'in teknoloji odağını artırdı. Port Sunlight Araştırma Merkezi'ni sabun ve deterjan için dünya çapında araştırma merkezi haline getirdi. Hollanda'da da Unilever Food and Health Research Institute (Unilever Gıda ve Sağlık Araştırma Enstitüsü) beslenmede mükemmeliyet merkezi olarak kuruldu.

1954 yılında İngiltere'de lanse edilen Sunsilk şampuanı, 1959 itibarıyla 18 ülkede satılan Unilever'in bir numaralı şampuan markası oldu. 1955 yılında İngiltere'de Unilever'in ilk televizyon reklamı Gibbs diş macununa yapıldı. Aynı yıl Amerika'da Dove lanse edildi.

1956 yılının Noel gecesinde PG Tips Şempanzeler, İngiltere'nin yeni başlatılan ticari bir TV istasyonunda ilk defa yayınlandı. Londra Hayvanat Bahçesi'ndeki şempanzelerin çay partisinden esinlenen reklam inanılmaz bir başarıya ulaşarak PG Tips çayını kısa sürede İngiltere'nin en çok satan çay markası haline getirdi.

1958 yılında Hollanda'da Unilever Vita NV şirketini satın alarak, donmuş gıda ve dondurma işlerine adım attı. Şirketin ismi daha sonraları Iglo Mora olarak değiştirildi.

Corn Products Refining Company, CPC (1969 ile 1998 yılları arasında kullandığı bu ismi sonradan Best Foods olarak değiştirdi) 1926 yılında bazı hisselerini satın aldığı Alman çorba ve bulyon üreticisi Knorr şirketini, otuz üç yıl sonra tamamen eline geçirdi. Corn Products, 1958 yılında, ürettiği gıda ürünleri arasında Hellmann's mayonezlerinin de bulunduğu Best Foods şirketiyle birleşti.

1959 yılında Unilever, İngiltere'de Flora ardından da Almanya'da Blauband ile parşömen kâğıda sarılmış paket margarinlerin yerine ilk defa kâse margarinler çıkardı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 149 08.04.2015 11:04



— Haliç, 1951

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 150 08.04.2015 11:04



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 151 08.04.2015 11:03

Türkiye Ekonomisi 1950-1960

Demokrat Parti Yılları

Türk halkı II. Dünya Savaşı yıllarında yaşanan kıtlıklar, sıkıntılar ve haksızlıkların faturasını CHP'ye çıkararak Demokrat Parti'ye (DP) kurtarıcı olarak sarıldı. 14 Mayıs 1950'de (487 milletvekilinin 408'ini kazanarak) Demokrat Parti iktidara geldi. Yeni hükümet sanayileşmeyi özel sektör eliyle yürütmek ve devletin elindeki tesisleri özelleştirmek, ekonomik ilişkilerde devlet müdahalelerini asgariye indirmek ve dış ticarette liberalizasyon vaat eden bir program açıkladı. Ayrıca tarım sektörüne de öncelik verilecekti.



Demokrat Parti Vatan Cephesi Yenişehir Merkez Ocağı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 152 08.04.2015 11:05

Hükümetin göreve başlamasından bir ay sonra dünya beklenmedik bir savaşa sahne oldu. 1950'de Kore Savaşı başladı. Türkiye Kore'ye asker göndererek ABD ve Avrupa ile bağlarını kuvvetlendirdi. Savaş tarım ürünlerinin fiyatlarının artmasına neden olunca Hükümet tarım sektöründe üretimi artıracak tedbirleri hızla devreye soktu. Yeni tarım alanları açıldı. Tarımın makineleşmesi hızlandırıldı. Vergiler düşürüldü.

1950 yılında Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası kuruldu. Ana görevi, özel sanayi tesislerinin kurulması için kredi sağlamaktı. Dünya Bankası'ndan mali ve teknik yardım alıyordu. İthal ikamesi olacak ürünlerin üretimine öncelikle destek veriliyordu. Örneğin; 1952 yılında üretime başlayan Eczacıbaşı İlaç Fabrikası, bankadan alınan 820.000 lira ile kurulmuştu. Yine 1980 yılına dek piyasanın en büyük tekstil firması olan, Sabancı-Sapmaz aileleri tarafından 1953 yılında kurulan Güney Sanayii bu bankanın desteğiyle hayata geçmişti.

1946 yılından beri hızla büyüyen ekonomi, Menderes Hükümeti döneminde de 1953 sonuna kadar %11-12 yıllık ortalama büyüme hızını sürdürdü.

Demokrat Parti'nin 'altın çağı' diyebileceğimiz dönem, 1950–1954 yılları arasıdır. DP, bu yıllarda halkın beklentilerine büyük oranda karşılık vermişti. Ekonomi, dış yardımların ve konjonktürün de olumlu etkisiyle çok iyiye doğru gitmeye başlamış, büyük çapta imar faaliyetleriyle ülke adeta bir şantiyeye dönmüştü.

Yabancı sermayeye yeşil ışık yakılmış; örneğin dünya devi Unilever 1951 yılında İş Bankası'yla ortak olarak Bakırköy'de Sana ve Vita yağlarını üretmeye başlamış, fabrika açılışını bizzat Celal Bayar yapmıştı. Siyasi tutukluları da kapsayan geniş kapsamlı bir af çıkarılmıştı. Nazım Hikmet de bu aftan faydalanarak serbest kalanlar arasındaydı. DP, bu yıllarda basın özgürlüklerini de destekler bir söylem içindeydi. Halkın DP'ye ve Menderes'e olan sevgisi ve teveccühü giderek artıyor, 'Demirkırat' efsane halinde dilden dile dolaşıyordu.

Nitekim 3 Mayıs 1954'te yapılan seçimlerden DP çok büyük bir zaferle çıkmıştı. DP oylarında bütün ülkeyi kapsar bir nitelikte bir artış meydana gelmiş; Malatya, Kars, Sinop, Tunceli, Erzincan ve Kırşehir illeri hariç tüm illerde seçimleri DP kazanmıştı. Halkın büyük ilgi gösterdiği 1954 seçimlerinde (katılım oranı %88,6) DP tüm oyların %56,6'sını alırken, CHP ise %5 kayba uğrayarak %34,8 oranında oy alabilmişti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 153 08.04.2015 11:05



Demokrat Parti Mitingine Gidenler

Ancak 1954 yılından itibaren büyüme hızı süratle gerileyecekti. 1954 yılında Türkiye, soğuk havadan dolayı tarım imalatının düşmesinin yaptığı etkiyle de %3 küçüldü. Bu, Demokrat Parti'nin liberal ekonomik politikalarının da sonu oldu. 1954 yılında baş gösteren döviz darboğazını aşmak için ithalatta liberalizme son verildi. Şeker ve çimento kıtlığının aşılması için yeniden devlet eliyle çok sayıda fabrikalar kuruldu. 'Devlet işletmelerinin özel sektöre devri' sloganıyla iktidara gelmiş DP, kamu yatırımlarının milli hâsıla içindeki payını daha da artırdı. Milli Korunma Kanunu'nu yeniden yürürlüğe koydu; böylece fiyat ve piyasa kontrolleri yeniden başladı. Haziran 1956 yılında şeker karneye bağlandı. Hükümet ümidini dış yardım, borçlanmaya bağladı.

DP Hükümeti gidişatın kötüleştiğinin farkındaydı ve 1954'e kadar topladığı büyük desteği daha fazla kaybetmemek, bir an önce tekrar oya dönüştürebilmek umuduyla 1957 yılında erken seçim kararı aldı ve 27 Ekim 1957 yılında yapılan erken seçimleri yine DP kazandı, ancak sonuçlar 1950 ve tabii ki 1954 sonuçları kadar parlak değildi. Şöyle ki, DP oyların %47,3'ünü alarak ilk kez %50'nin altına düşerken, CHP oylarını ciddi oranda artırarak %40,6'ya ulaşmıştı. Her şeye rağmen DP sahillerde; Marmara ve Ege'de ve bilhassa İstanbul ve İzmir'de hala birinci parti konumundaydı.

Bu durumun, yani iktidarı kaybetme ihtimalinin belirmesinin, DP ve hükümetleri üzerinde derin etkisi olmuştu. DP liderleri yaptıkları bunca hizmet sonunda böyle bir düşüşü hak etmedikleri duygu ve düşüncesindeydiler. Bu haksızlığın baş sorumlusu olarak muhalefet partilerini ve basını görmekte ve halkın kandırıldığını düşünmekteydiler.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 154 08.04.2015 11:05

İşin daha da vahimi buna samimiyetle inanıyorlardı. DP, 1957 sonrası muhalefete ve basına karşı tavrını son derece sertleştirecek bir dizi anti demokratik tedbiri birbiri arkasından devreye sokmaktan kaçınmayacaktı.

İlk uygulama da bir iç tüzük değişikliği ile muhalefetin görüşlerinin kamuoyuna yansıtılmasını engellemek oldu. Devlet radyosunda muhalefetin görüşlerine hiçbir şekilde yer verilmeyecekti.

27 Aralık 1957'de kabul edilen yasal düzenlemelerle muhalefete ve basına karşı sert önlemler getirildi. Dergilere daha henüz basılmadan el konulabiliyor, gazeteciler tutuklanıyor, muhalefetin Meclis içinde dahi sesini duyurması engelleniyordu.

Bu arada ekonomide işler hiç iyi gitmiyordu. 4 Ağustos 1958'de Dünya Bankası ve IMF'nin tavsiyeleri doğrultusunda Türk lirası dolar karşısında %220 devalüe edildi ve bir ekonomik istikrar paketi yürürlüğe konuldu. Bazı iyileşmeler olmasına karşın döviz sıkıntısı aşılamamıştı. Dolar karaborsada hızla yükselmeye devam etti. Karaborsa ve yokluk had safhadaydı. DP'nin yeniden yürürlüğe koyduğu Milli Korunma Kanunu'nun sonuçları olarak örneğin kahve yerine kavrulmuş nohudun tüketildiği yokluk günleri başlamıştı.

Hükümet, OECD ülkelerinden ek yardım ve kredi alamayacağını anlayınca döviz darboğazını aşmak için takas yoluyla Doğu Avrupa ülkeleriyle ikili ticaret ilişkilerine girdi. Cumhurbaşkanı Celal Bayar ile Başbakan Adnan Menderes, ABD'ye yaptıkları ziyaretten elleri boş dönünce, Sovyetler Birliği ile takas ticareti geliştirmek için Başbakan bu ülkeye gitmeye hazırlanıyordu ki, 27 Mayıs darbesi oldu.

DP ve bilhassa Cumhurbaşkanı Celal Bayar, yabancı sermayeye sıcak bakıyorlardı. 18 Ocak 1954'te daha liberal olanaklar getiren yeni 'Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu' ülkeye yabancı sermaye girişini bir nebze hızlandırmıştı. Örneğin; bir İsviçre firması olan Migros, Vehbi Koç ile ortaklık kurdu ve Eylül 1955'te İstanbul'da gıda malları satan kırk kamyon ile faaliyete geçti. Ancak Unilever örneğinden de görüleceği gibi, bu kanun yabancı sermaye önündeki engelleri kaldırmakta son derece yetersiz kalıyordu.

1954-1960 yılları arası, yani Demokrat Parti'nin ikinci dönemi, birinci dönemin tersine siyasi ve ekonomik açıdan başarısız olmuştu. Bu yıllarda Türkiye'nin yıllık ortalama büyüme hızı %3,7 gibi çok düşük bir oranda gerçekleşti. Dünyada bir savaş ya da ekonomik kriz olmadığı halde Türkiye'nin bu hızla büyümesi kayıp yıllara işaret eder.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 155 08.04.2015 11:05

Unilever Türkiye 1950-1960

Lever Brothers Türkiye Şirketi

1939 yılında Unilever tarafından hazırlanan raporda yılda 1,5 kg olarak saptanan kişi başına sabun tüketiminin; Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği'nin 1958 yılında yayınladığı "Türkiye'de Sabun Sanayi" raporuna göre 2,1 kg'a çıktığı görülüyor. Bu, artan nüfus da göz önüne alındığında önemli bir büyümeyi işaret ediyordu.

Aynı rapora göre, çamaşır sabunu üretimi 1955 yılında 37.183 ton, yeşil sabun 9.191 ton, tuvalet sabunu 468 ton ve yumuşak sabun (arap sabunu) 962 ton olmuştu. Rapor aynı zamanda "150 yıl önce Antakya'da kullanılan sabun yapım yöntemi, bugün bile bazı yörelerde kullanılmakla birlikte nostaljik bir değer taşıyor" saptamasını yaparak modern sabun fabrikalarına olan ihtiyacı vurguluyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 156 08.04.2015 11:05

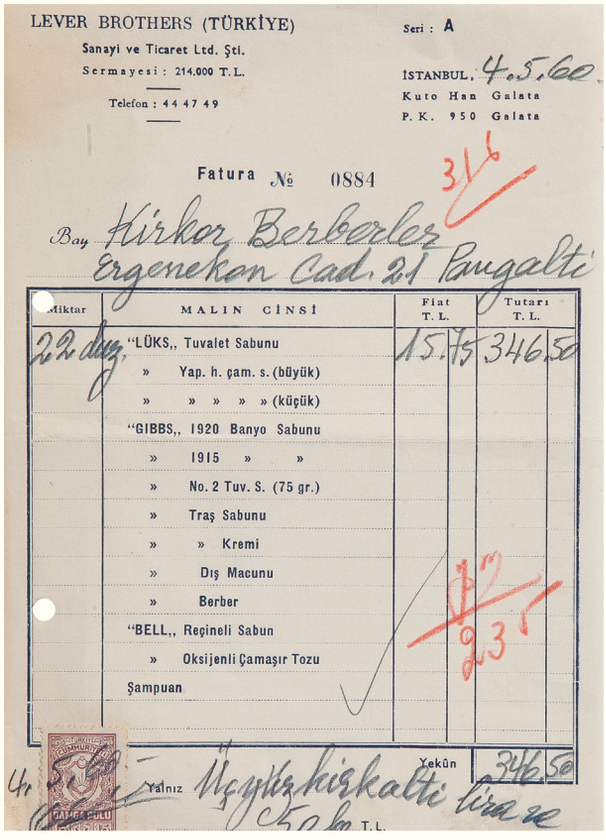
Unilever, 1950'li yılların başında her ne kadar margarin işine odaklanmış olsa da Couteaux, Lever portföyünü geliştirmek ve başta Lux Tuvalet Sabunu olmak üzere diğer ürünleri üretmek istiyordu. Bu noktada Unilever, ciddi bir karar almak durumundaydı. Ya Couteaux'yla anlaşarak küçük bağımsız bir şirketin görece olarak ilkel koşullarda Lux Tuvalet Sabunu gibi 'premium' markalarının üretimine izin verecek ya da er veya geç hükümetten modern bir sabun ve deterjan fabrikası kurma izni alacağını düşünerek bekleyecekti. O günlerde Cemil Akar'ın Levent'teki fabrikası 'Puro' markasıyla bir tuvalet sabunu üretmeye başlamıştı. Beklemek, piyasayı tamamen bu markaya terk etmek anlamına gelebilirdi. Unilever, yıllardır aralarında kuvvetli bir güven bağı bulunan Couteaux ile devam etme kararı aldı. Bu anlaşmanın sonunda 1952 yılında Lever Brothers (Türkiye) şirketi kuruldu. Şirketin %75'i Unilever'in ve kalan %25'i ise Couteaux'nun oldu. Lever Brothers bir pazarlama şirketiydi ve üretim yapmayacaktı. Couteaux'nun ürettiği ürünleri satacaktı. Unilever marka kullanım ve üretim izinlerini Couteaux'ya verecekti. Üretim, Couteaux'nun Bell fabrikasında yapılacaktı ve böyle de oldu. Ancak iki yıl sonra hükümet, Lever Brothers şirketine Lux Tuvalet Sabunu ve Vim toz temizleyici için üretim izni verdi.



Puro Sabun Reklamı

Şimdi Unilever, bu iki ürün için üretim iznine sahip fakat bunları üretecek tesislere sahip olmayan bir şirket konumundaydı. Ancak deterjan ve çamaşır sabunu üretim izni olmadıkça sadece bu iki ürünü üretmek için büyük ve modern bir fabrika kurmayı mümkün ve akılcı bulmuyordu. Ayrıca hammadde teminindeki sıkıntılar da cesaret kırıcıydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 157 08.04.2015 11:05



LEVER BROTHERS (TÜRKİYE)
Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Sermayesi : 214.000 T.L.
Telefon : 44 47 49

Seri : A

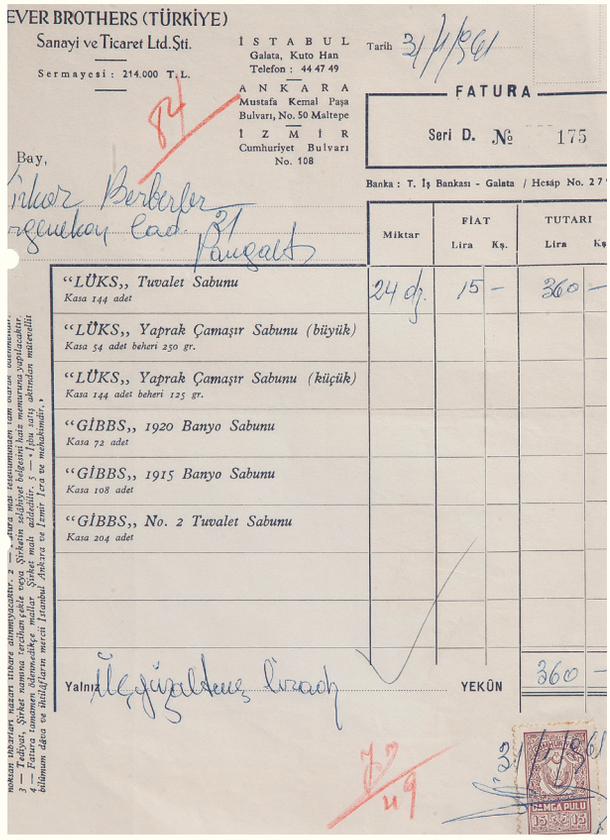
İSTANBUL, 4.5.60
Kuto Han Galata
P. K. 950 Galata

Fatura № 0884

Bay Kirkor Berberler
Ergenekon Cad. 21 Pangalti

Miktar	MALIN CİNSİ	Fiat T. L.	Tutarı T. L.
22 duz.	"LÜKS,, Tuvalet Sabunu	15.75	346.50
	» Yap. h. çam. s. (büyük)		
	» » » » (küçük)		
	"GIBBS,, 1920 Banyo Sabunu		
	» 1915 » »		
	» No. 2 Tuv. S. (75 gr.)		
	» Traş Sabunu		
	» » Kremi		
	» Dış Macunu		
	» Berber		
	"BELL,, Reçineli Sabun		
	» Oksijenli Çamaşır Tozu		
	Şampuan		
		Yekün	346.50

Yalnız Üçyüzkırkaltı lira 50 kr. T.L.



EVER BROTHERS (TÜRKİYE)
Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Sermayesi : 214.000 T.L.

İSTANBUL
Galata, Kuto Han
Telefon : 44 47 49

ANKARA
Mustafa Kemal Paşa
Bulvarı, No. 50 Maltepe

İZMİR
Cumhuriyet Bulvarı
No. 108

Tarih 31/5/61

FATURA

Seri D. № 175

Banka : T. İş Bankası - Galata / Hesap No. 27

Bay,
Kirkor Berberler
Ergenekon Cad. 21 Pangalti

Miktar	FİAT Lira	Kş.	TUTARI Lira	Kş.
"LÜKS,, Tuvalet Sabunu Kasa 144 adet	24 dz.	15	—	360 —
"LÜKS,, Yaprak Çamaşır Sabunu (büyük) Kasa 54 adet beheri 250 gr.				
"LÜKS,, Yaprak Çamaşır Sabunu (küçük) Kasa 144 adet beheri 125 gr.				
"GİBBS,, 1920 Banyo Sabunu Kasa 72 adet				
"GİBBS,, 1915 Banyo Sabunu Kasa 108 adet				
"GİBBS,, No. 2 Tuvalet Sabunu Kasa 204 adet				
		YEKÜN	360	—

Yalnız Üçyüzaltmış lira

1 — Mallar, Şirket namına tercüman eşliğinde veya Şirketin salahiyet belgesini haiz memurunca yapılacaktır.
2 — Tediyat, Şirket namına tercüman eşliğinde veya Şirketin salahiyet belgesini haiz memurunca yapılacaktır.
3 — Tediyat, Şirket namına tercüman eşliğinde veya Şirketin salahiyet belgesini haiz memurunca yapılacaktır.
4 — Fatura tamamen ödenmedikçe mallar Şirket malı addedilir. 5 — Ifşa satış akitlerden mütevellit bilumum ödeva ve mükellefiyetler Istanbul Ticaret ve Icra ve mahkemeleri.

Lever Brothers Türkiye Faturaları

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 158 08.04.2015 11:06

Unilever bir çözüm bulabilmek için teknik adamlarını İstanbul'a getirdi. Couteaux'nun Bell fabrikasında neler yapılabileceğini inceleyeceklerdi. Bell fabrikası çok eski bir binadaydı. Teknik elemanlar, binaya konulacak modern bir paketleme hattının yaratacağı titreşimlerin binayı çökertme riski olduğunu söyledi. 1954 yılında bu fabrikada beş ay boyunca üretilen Lux tuvalet sabununun kalitesi, Unilever kalite standartlarından çok uzaktı. Unilever'in teknik yetkilisi Klijnstra, sabunun renginin zamanla solduğunu, kullanırken çok çabuk eridiğini ve kullanıma başlamayla birlikte parfümün bozunduğunu ve tamamen uçtuğunu saptadı.

İnsanlar, Kıbrıs'tan kaçak olarak piyasaya giren Lux sabunları çok daha pahalı olmalarına rağmen tercih ediyorlardı. Derhal kaliteyi iyileştirme çalışmaları başladı. Bu, fabrikada imalatın yavaşlaması ve kapasitenin düşmesine yol açtı. Klijnstra tahminlerine göre, 1955'te Bell Fabrikası'nda sadece 400 ton sabun üretebilecekti. Hâlbuki talebin bunun en az iki misli olacağını düşünüyordu. Unilever hemen harekete geçmedi. Zira esas darboğaz üretimden çok hammadde ithal izinlerinde çıkıyordu. Nitekim 1957 senesinde hammadde ithal lisanslarındaki sorunlar yüzünden sadece ayda 15 ton üretim yapılabildi.

Klijnstra hala 'royalty' anlaşmalarıyla Couteaux tarafından yapılan bu üretimlerin, eninde sonunda Unilever tarafından yapılması gerekeceğini genel merkeze raporladı. 1959 yılında Unilever'in üçüncü Türkiye başkanı olan Van den Hoven, eğer üretilebilse Lever Brothers (Türkiye) şirketinin 1960 yılında 1.000 ton Lux Tuvalet Sabunu satılabileceğini tahmin ediyordu ve bunun 1964 yılında 4.000 tona ulaşacağını öngörüyordu. Van den Hoven, mutlaka deterjan ve çamaşır sabunu üretim izni de alıp büyük ve modern bir fabrika kurmak gerektiğini düşünüyordu. Daha önce başarısızlığa uğrayan girişimler tekrar başlayacaktı. Van den Hoven, Unilever-İş'in kuruluşunda baş muhasip olarak işe başlamıştı. 1955'te aynı şirketin genel müdürü, Temmuz 1958'de ise Unilever Türkiye'ye Başkan olmuştu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 159 08.04.2015 11:06



G. A. Baker'ın Bakırköy Yağ İmalathanesinden Bir Kesit

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 160 08.04.2015 11:06



Bakırköy Margarin Fabrikası'nın Kuruluşu

Bu arada margarin için pazar araştırmalarına başlandı. Bu araştırmalarda çıkartılacak ürünlerin ne gibi bir kabul göreceği ve marka isimleri araştırıldı. Gençlik yıllarında Unilever için çalışmış ilk Türklerden biri Talat Halman anlatıyor:

> "Bir gün 51'in Kasım'ında olsa gerek, bir ilan gördüm. Galiba Cumhuriyet gazetesiydi. Nasıl bir insan arandığını anlatıyorlar. Belki beni düşünürler diye başvurdum. Mektupla başvuruluyordu. Birkaç gün sonra 'mülakata gelin' diye telefon ettiler, gittim. Tahtakale'de eski bir binanın birinci katında, asma kat gibi, üç odalı bir ofis tutmuşlar. Galiba iki katlı bir binaydı. Kırık dökük merdivenlerden yukarıya çıktım. Köhne bir oda, masa, iskemleler ve iki tane adam. Bir tanesi uzunca boylu, kıvırcık saçlı; öteki biraz daha yaşlı, tıknaz, daha kısa boylu. Ama ikisinin de adını hatırlamıyorum maalesef. Çok kibar iki adam...
>
> 'Burada fazla kalmayacağız, geçici olarak geldik' dediler. 'Sadece yeni çıkaracağımız margarinlerin halk tarafından kabul görüp görmeyeceğini anket sonucunda tespit etmek için buradayız. Devlet ile yazışmalarımız oluyor, raporlar var ve bizim kişisel temaslarımız var' diye devam ettiler. Mülakattan sonra beni işe aldılar. Böylece şirketin Türkiye'de ilk çalışanı oldum...
>
> Her şeyden önce halka 'Hangi yağları kullanıyorsunuz?' diye soruldu. Tabii o cevaplar standarttı; sadeyağ, zeytinyağı, tereyağı gibi cevaplar vardı. Yani herkesin o yıllarda kullandığı yağların isimleri. Tabii onlar bakkallardan paketler içinde alınmıyordu o zamanlar.
>
> Tereyağı varsa da çok azdı. Küplerle gelirdi tereyağı. Bazı aileler bakkaldan alırlardı, bazı aileler köklerinin bulunduğu yerlerden getirtirlerdi. Mesela bize, Trabzon'dan gelirdi. İleriye yönelik 'eğer çok temiz, güzel paketler içinde, ucuza temin edebilirseniz şimdiye kadar kullandığınız yağlar yerine yahut onların yanında kullanmayı düşünür müsünüz?' Bu, ikinci temel soruydu ama bazı yan sorular da vardı. 'Bu yağları eğer almayı kabul ederseniz size şu isimler cazip gelebilir mi: Sana ve Vita. 'Bu yağları alabiliriz' diyenlerin %95'i Vita'yı çok beğenmişti. Hatırladığım kadarıyla %60 veya %65'i de Sana'yı beğenmişti."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 161 08.04.2015 11:06

Margarin tarafında yasal prosedürler tamamlanmış, Unilever ve İş Bankası ortaklığında Unilever İş Türk Limited Şirketi kurulmuştu. Artık iş, Bakırköy fabrikasını kurmaktaydı. 1948 yılında Selim Bey'in yönettiği G. A. Baker'ın %60 hissesine sahip olduğu Yağ Ticaret ve İmalatı Limited Şirketi'nin hisselerinin tümü Unilever tarafından satın alındı. Bakırköy'deki yağ değirmeni ve rafineri tesisinin bulunduğu arazi genişletildi. 1952 yılının Ağustos ayı inşaatın bitiş tarihi olarak hedeflendi.

Baker'ın sahip olduğu yağ fabrikasının etrafındaki araziler satın alındı. Bu süreç kolay olmadı. Arazide tek tük mezarlar ve Bizans kalıntıları vardı. Bu problemlerin çözümü, süreci riske sokmasına karşın aşıldı.

Bu arada mevcut yağ değirmeninin yıkılmadığı ve ilk yıllar kullanıldığı, 1957 yılında fabrikada analist olarak çalışmaya başlayan Kimya Mühendisi Reyhan Perin'in anlattıklarından anlaşılıyor:

> "İlk başlarda Bakırköy fabrikasında ayçiçekleri fabrikaya gelir, orada sıkılırdı. Yani evvela tavalardan geçer, sonra kabukları ayrılır, sonra pres edilir ve ayçiçeği yağına dönüştürülürdü. Fakat o kabuklar da kazanda yakılırdı... O kısma yağ sıkma ünitesinin olduğu yere daha sonra yeni bina yapıldı."

Fabrikanın inşaat çalışmaları süratle başladı. Bakırköy fabrikası inşaatı sürerken idare merkezi olarak Galata'da Bankalar Han'da dört oda kiralayan Unilever-İş, burayı yetersiz bulunca Beyoğlu'nda Vakıf Han'da bir ofis kurdu. Bu geçici çözümlerden sonra yönetim, Harbiye'deki K Han'a taşındı. Bakırköy fabrikası inşaatını üstlenen mimarlık şirketinin ortakları arasında Aydın Boysan da vardı. Boysan o günleri şöyle anlatıyor:

> "1950'lerin başıydı. Unilever Bakırköy'de arsa aldı ve proje işi, inşaat işi bize verildi. İşin başında Clerk diye bir genel müdür vardı. Fabrika müdürü Roothuyzen'dı. Sonra bir mühendis; Dijkgraaf vardı. Mühendisin yardımcısı Tas vardı. Aklımda kalan isimler bunlar. O zaman hepsiyle de ilişkimiz oldu tabii ki iş ilişkisi olduğu gibi kişisel ilişkiler de oldu.
>
> Clerk'ın eşi ve kızını da tanıdık; ailecek de görüştük. Sonra Roothuysen vardı fabrika müdürü, uzun boyluydu. Aksi de bir adamdı ona pek ısınamadık. Clerk hoş bir adamdı. İyi bir iş ilişkisi oldu; kimse kimsenin hakkını yemedi tabii.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 162 08.04.2015 11:06

Clerk, işinde fevkalâde ciddi bir adamdı ama kişi olarak da hoş tarafları vardı; birlikte içki de içtik çok. Hatta ailece görüştük. Ağaçlar arasındaki apartmanlardan birinde bir evde oturuyordu. Oraya gittiğimiz de oldu. Eşi ve genç bir kızı vardı.

Binaların teknik çizimlerini Hollanda'da mı Belçika'da mı yaptırdılar, bilmiyorum. Edible, Elektroliz ve Rafineri diye adlandırılan 3 ayrı binaydı bunlar. Hepsi de bu işin teknik bilgilerini gerektiriyordu. Dışarıda yaptırdılar. Ama onun dışında başka binaların projelerini biz yaptık. Eksik projeleri de ben tamamladım. Ve yerleştirmeyi de genel olarak inşaatı da biz yaptık. Ben inşaatın başındaydım, şantiyeyi de ben yönettim.

1952 inşaat zamanıydı. Binalar arasında mesafeler vardı ama büyüktü, arazi müsaitti, yerleşme sıkıntısı doğmadı. Rafineri binasının temelini çok derinlere indik, neden, çünkü yüksek bir bina idi sallanmasın isteniyordu falan. Yukarıdaki zemin kaygan bir zemindi 5-6 metre aşağı inip, temelleri öyle yaptık, sonra doldurduk. İlle de bir yer lazım olunca; bunun temelleri çok derindeydi buna bir bodrum ilave edelim, dedim ben. Bodrum ilavesi, mevcut binaya bodrum ilave etmek akla gelmez bir şeydir ama vâkıf olduk, yaptık. Sanırım orası yemekhane oldu, öyle kullanıldı. Büyük bir zorluk yaşamadık. Hatta o zaman 60 sene önce bizde betonyer pek kullanılmazdı, biz ilk defa betonyer kullandık. O zamanın en önemli yapılarından biriydi, büyüktü de. Dönemin en düzgün inşaatlarından birini yaptık. Sürekli olarak beton kontrolleri yapılıyordu. Betonlardan numune alınırdı. Alınır ve teknik üniversitede kırılırdı. Karamürselli işçilerimiz vardı Karamürselli ama Laz kökenli, mesela Hüseyin Kalfa vardı. Atık için denize kadar bir kanal yapıldı."



Açık Kolonya Satışı, 1951

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 163 08.04.2015 11:06

Bakırköy Fabrikası'nın Açılışı

Fabrika inşaatı bir-iki ay gecikmeyle tamamlandı. Resmi açılış töreni, 5 Ocak 1953 tarihinde yapıldı. Açılışa Cumhurbaşkanı Celal Bayar, İktisat ve Ticaret Vekili Enver Güreli, Vali ve Belediye Reisi Fahrettin Kerim Gökay, şehirde bulunan mebuslar, Hollanda Elçisi, Başkonsolosu, Sabık Maliye Nazırı, Vilayet ve Belediye erkânı katıldı. Unilever şirketi Genel Direktörü M. Paul Rijkens (Chairman of Unilever NV) ve Fahrettin Kerim Gökay'ın yaptığı konuşmaların ardından fabrika, Celal Bayar'ın "Hayırlı olması" temennisiyle açıldı.



Bakırköy Fabrikasının Açılışı, 5 Ocak 1953
Celal Bayar, Fahrettin Kerim Gökay ve Diğerleri

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 164 08.04.2015 11:06

Celal Bayar kurdeleyi kestikten sonra fabrika defterine şunları yazdı:

> "Bu fabrika bence iki başlı fayda sağlamaktadır. Bunlardan biri, Türk müstahsiline diğeri müstehliğine hizmet etmektir. Bununla beraber asıl beni memnun eden cihet, yerli ve yabancı işbirliğinin şuurlu ve değerli olmasıdır. Alâkadarları tebrik ederim."

Bayar bir taraftan tarım üreticisini düşünüyor ve çiftçinin tarladan çıkacak ürününü satacak bir müşteri bulmasına seviniyordu. Bir taraftan da halk yeni bir tüketim ürünüyle karşılaşacaktı. Beslenmenin temelindeki gıda maddesi olan yağa kolay, bol ve ucuz ulaşabilecekti. Yerli ve yabancı sermaye işbirliği ise ekonomik politikalarda yeni bir araç olarak ortaya çıkacaktı.

O dönemi Van den Hoven şöyle anlatıyor:

> "Türkiye'de o zaman yeni bir hükümet vardı. Adnan Menderes yabancı yatırımcılara kucak açan ilk başbakandı. Ancak, yabancı yatırımcılar kanununun yalnızca çerçeve çalışması vardı. Temettü dağıtıp dağıtamayacağınız ve daha başka konular ortalıkta yoktu. İkinci şey inşa etme hızıydı. Üçüncüsü, parlak bir pazarlama müdürümüz vardı. Ürün nasıl paketlenecek, nasıl geliştirilecek gibi esas kararları o alırdı. Batı'da küçük paketlerde margarin yapardık. Türkiye'de büyük kutular da yaptık, çok tuttu. Bunlar geleceği belirleme konusunda çok önemli kararlardı."

Bakırköy Fabrikasının açılış töreninde Unilever N. V. Başkanı Dr. Paul Rijkens'in yaptığı konuşma 'uçağı Yeşilköy'de mahsur kalan yöneticiler' hikayesinin doğru olmadığını ve Unilever'in Türkiye'ye olan ilgisinin çok uzun yıllara dayandığını net bir şekilde ispatlar nitelikteydi:

> "Evvela şunu teberrüz ettirmek isterim ki 1939'da iptidai şekilde mevcut olan proje ancak bugün tahakkuk ettirebilmiştir. Hakikaten birçok mesai arkadaşlarım, bu meyanda bugün burada hazır bulunan Mr. Van Den Bergh daha o zaman Türkiye'nin Unilever için çok müsait bir faaliyet sahası olduğuna kanaat getirmişlerdi... Hakikaten uzun zamandan beri bu memleketin ekonomisiyle münasebetlerimiz mevcuttur, bilhassa bu münasebet Unilever ailemizin İngiltere koluna mensup olan G. A. Baker ticarethanesi vasıtasıyla vaki olmuştur. Fakat Baker işinde olduğu gibi, yüz seneden beri bir memleketle ticari münasebetler tesis etmekle; büyük bir istihlak kütlesine yeni ve malum olmayan metodlarla çalışarak imalat yapacak bir fabrikayı kurmanın aynı olmadığını takdir edersiniz."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 165 08.04.2015 11:06

Basın, açılış töreni ve konuşmalardan çok, fabrikadan çıkacak yağla ilgiliydi. Asıl haber niteliği taşıyan konu, yeni yağın fiyatı idi. Fabrika yılda 7.500 ton yağ üretecek ve yağın kilosu 360 kuruşa yani piyasada mevcut hayvani yağların yarı fiyatına satılacaktı. Unilever, Vita ve Sana yağlarının %100 bitkisel olduğundan çok, daha sağlıklı olduğu konusunda adeta Türkiye'de reklam sektöründe devrim niteliğinde yoğun ve kapsamlı reklam kampanyalarına başladı. Bakırköy Fabrikası hızla büyüyecek ve bilhassa Sana sayesinde Türkiye'de başta reklam olmak üzere ambalaj, nakliyat gibi pek çok yan sektör büyük bir ilerleme sağlayacaktı. Törende bulunan Aydın Boysan şöyle anlatıyor:

> "Bir tören oldu, hatta tören için özel bir bina yapıldı. Çünkü törenin yapılacağı yer yoktu. Her taraf makine doluydu. Fabrika çok sıkışıktı. Yanılmıyorsam ocak ayının başıydı, hani hava iyi mi olacak kötü mü o da belli değildi. Onun için güvenli bir tören yeri istendi. Çelik ve eternit gibi basit malzemeyle geçici bir bina yapıldı. Aceleyle yetiştirdik o binayı, gece-gündüz çalıştık. Tören o binanın içinde yapıldı. Sonra da o bina söküldü."

Boysan o günlerdeki Bakırköy'ü ve kurulan fabrikanın semte olan etkilerini şöyle anlatır:

> "Bakırköy'ün nüfusu 40 bindi. Bakırköy ile Yeşilköy arasında tren çok hızlı giderdi. Boştu çünkü, Baruthane vardı orada ama baruthane zaten çalışmıyordu. Bunlar birtakım ufak külüstür binalardı. O nedenle Bakırköy'den kalkan tren hızla Yeşilköy'e kadar giderdi, Yeşilyurt yoktu o zaman. Fabrika Bakırköy'e canlılık getirdi. Bakırköy'deki hayat değişti. Bir de hani orada bir restoran vardı; Yusuf'un restoranı ona bile hareket getirdi. Yusuf'un restoranı demiryolundan istasyondan denize giden yol üzerinde idi; o Yusuf'un restoranı hâla var mı yok mu bilmem, yoktur herhalde."

Vita Reklam Posteri

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 166 08.04.2015 11:06



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 167 08.04.2015 11:06

Vita ve Sana

Üretilecek yağlar için Latince kökenli ve Türkçe'de rahatlıkla telaffuz edilebilecek ve kulağa hoş gelen iki marka ismi seçilmişti: Vita ve Sana. Vita 'hayat' ve Sana 'sağlık' anlamına geliyordu. Aslında isimler Van der Berghs'in 1898 ve 1899 yıllarında Almanya'da ürettiği Vitello ve Sanella markalarını çağrıştırıyordu. Sanella %100 bitkisel yağdan yapılmış ilk margarindi ve Van der Berghs şirketi, bu tip margarinleri kategorik olarak 'Sana' diye adlandırmış ve patent almıştı.

Bu tip %100 bitkisel yağdan üretilen yağlar için özel fabrika yapılmış ve hayvansal yağ kontaminasyonu riski sıfıra indirgenmişti. Bakırköy'deki böyle bir fabrika idi. Vita, 1948 yılında Hindistan'da üretilen ve vanaspati olarak adlandıran %100 yağdan oluşan ve teneke kutularda satılan bir yağ idi. Türkiye'de de Vita üretildiği sürece teknik ekip başta olmak üzere satış ve pazarlama bölümlerinde vanaspati olarak anılacaktı. Sana ise %18 süt ve su ihtiva eden, bir parşömen kâğıda sarılı paket margarindi. Vita o yıllarda kullanılan geleneksel yağların yarı fiyatına olması ve hoş lezzet ve kıvamıyla tüketiciler tarafından hemen benimsendi. Sana ilk defa 21 Şubat 1953'te piyasaya verildi. İlk günün satışı 60 kiloydu. 7 Mart 1953'te Asta, Ağustos 1955'te Stella, 1956'da Biskin markalarıyla pastacılık yağları çıkarıldı.

Artık Bakırköy fabrikası, Unilever-İş fabrikası değil 'Vita' fabrikası olarak bilinir oldu ve kapanıncaya kadar hep öyle kaldı. İlk yılın sonunda 5.264 ton Vita ve 770 ton Sana satıldı. Bu rakamlar, hedeflenen rakamlara yakındı. Ancak bundan sonraki yıllarda büyük bir talep patlaması yaşanacak ve daha ilk on senede hedeflerin sekiz katına ulaşılacaktı. Vita daha ilk günden benimsenmişti. Lakin, Türk tüketicisi için margarin pek bilinmeyen yeni bir üründü. Bu sebepten dolayı Sana için yoğun bir reklam kampanyası planlanmıştı. Pazarlama Direktörü Ratcliffe, pazarlama bütçesi dağılımını %67 basın, %14 radyo, %5 mağaza içi aktivasyonları ve %9 sergi ve gösteriler, %4 satış noktası stantları ve %1 satış noktası basılı malzemeleri olarak yaptı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 168 08.04.2015 11:06

1950'li yıllarda Radar ve Faal dışında reklam ajansı yoktu. Bir de gazetelere basit ilanlar hazırlayan aslında bir ressam atölyesi olan Grafika vardı. Unilever daha fabrika kurulmadan Grafika'yla anlaştı. Sana ilanları, ilk önce Hollanda geleneksel giysileri içindeki kızlarla başladı. İzmir Fuarı'nda ve büyük mağazalarda bu kızlar aracılığıyla tadım ve tanıtım aktiviteleri yapılıyordu. Hürriyet, Yeni Sabah, Cumhuriyet, Akşam, Dünya gibi en önemli gazetelere temiz fotoğraf basamadıklarından özel kartona çini mürekkebi sürüp, kazıyarak yapılan resimlerle ilanlar hazırlandı. Şehir merkezlerine dev reklam panoları asıldı. Anadolu'nun pek çok şehri için bu tip reklamlar bir ilkti. Radyolarda özel Sana cıngılları, bu konuda örnek oldu. Zamanın hemen hemen tüm mecmualarında Sana reklamları düzenli olarak yer aldı.

İlk reklamlarda Sana'nın Hollanda kökenli olması ilk plandaydı. Sana'yı her yerde geleneksel Hollanda kıyafeti giymiş kızlar tanıtmaya başladı. Bu manken gibi kızlar, o yılki İzmir Fuarı'nda büyük sükse yaptılar. Bugün 'Customer Marketing' olarak yeniden keşfedilen mağaza içi aktivasyonların âlâsı, Sana kızları tarafından uygulanıyordu.

"Parasız olarak gelin tadınız." sloganıyla gazetelere hangi mağaza ve dükkânlarda tadım aktiviteleri yapılacağı konusunda reklamlar veriliyordu: "Sana margarini ile hazırlanmış sandviç ve kuru pastaları bu hafta parasız olarak gelin tadınız."

Az sayıdaki büyük mağazada daha kapsamlı aktivasyonlar yapılıyor, örneğin Taksim Meydanı'ndaki Ankara Pazarı'nda 20-25 kepli ve beyaz önlüklü kız mağazanın girişine büyük Sana kuleleri yapıyor, halka Sana'yı tanıtıyor ve tattırıyor, bu görüntüler gazetelerde haber oluyordu. Sinema makineli arabalarla Anadolu'nun her yerinde Sana tanıtımı yapılıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 169 08.04.2015 11:06



Mısır Çarşısı'nda Sana Tadım Aktivitesi



Sana Tadım Aktivitesini Duyuran Gazete Reklamı

Bir süre sonra 'Köy Reklam Arabaları' servisi kuruldu. Bu servislerin içinde tüpleri, ocağı, tencere-tavası ve tabak çanağı olan komple mutfaklar taşınıyordu. Bir aşçı, bir yönetici ve üç-dört kişilik bir ekiple bir kerede 200 kişiye yemek yapılabiliyordu. Köye Sana cıngılı çalınarak giriliyor ve megafonla halk meydana çağrılıyordu. İlk Sana cıngılını 1985 yılında şirketin Genel Müdürü olarak emekli olan İhsan Aysu "Memlekette Sana'dır yağların en güzeli Sana, Sana, Sana." olarak hatırlıyor.

Aşçı herkesin önünde Sana ile nasıl pilav pişirileceğini gösterip ardından pişen pilavı dağıtıyordu.

Sana açık hava reklamları, Türkiye'nin hemen her yerinde daha önce görülmemiş boyut ve sayıda yerlerini alıyordu. Bir Sana'lı ekmek dilimi ısıran ve gülen çocuk ve "ağza tat, vücuda sıhhat" söylemi artık Türkiye'de herkes tarafından biliniyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 170 08.04.2015 11:07



Unitspor Futbol Takımı

UNİTSPOR

Unilever kuruluşundan itibaren çalışanlarının iş dışı sosyal aktivitelerine büyük önem vermişti. Bakırköy Fabrikası'nda 1954 yılında Unitspor kuruldu. 1960 yılında Bakırköy Kızılay binasının üst katındaki modern spor lokaline taşındı. Bu lokalde spor salonu, eğlence oyunları odaları ve spor malzeme odaları vardı. Kulüp amatör olarak futbol, basketbol, bisiklet, masa tenisi kollarındaki çalışmalarından başka; gezi, piknik, spor turnuvaları, personelin çocukları için sünnet düğünleri gibi sosyal faaliyetlerde bulunuyordu. Unilever-İş'in ilk pazarlama direktörü Dr. Kac adına spor günü ve turnuvalar düzenlenirdi. Çünkü bu turnuvaların fikir babası Dr. Kac'tı. Bu eğlenceli turnuvalara Bakırköy halkı da büyük ilgi gösterirdi. Unilever'in Harbiye'deki idare merkezi K-Han, Güngören Depo, Eyüp Sabun, Vim, Lux gibi takımlar, her sene yapılan bu futbol turnuvasına katılırlardı. Unilever büyüdükçe turnuvaya katılan takım sayısı da çoğaldı. Daha sonraları bu turnuva bir spor şölenine dönüştürüldü ve 'Geleneksel Spor Bayramı' adıyla düzenlenmeye başladı. Halat çekme, yoğurt yeme, yumurta taşıma gibi eğlenceli aktivitelerle desteklenen spor müsabakaları bir şölen havasında yapılıyordu. Bakırköy Fabrikası'nın kapanışıyla birlikte Bakırköy'ün bu önemli şöleni de tarihe karıştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 171 08.04.2015 11:07

Unitspor sadece fabrika çalışanlarının katıldığı spor şölenleri ve eğlenceli turnuvalar yapan bir kulüp değildi. Masa tenisi ve bisiklet dallarında milli sporculara sahipti. Onlara kaliteli çalışma ve antrenman olanakları sunarak, Bakırköy'ün adını tüm ülkeye duyurdu. Masa tenisinde iki Unileverli sporcu Rahile Yadigar ve İvi Özerel, önce İstanbul ve sonra da Türkiye birincisi olarak milli takıma yükselmişlerdi. Ancak Unitspor'un Türk sporuna en büyük katkısı hiç şüphesiz ki bisiklet dalında olmuştu. Bakırköylüler bisiklet sporuna çok önem verirlerdi. Unit içinde de hemen bir bisiklet takımı oluşturuldu. Antrenörlüğünü fabrikanın tüm cam işlerini yapan 'Camcı Celal' lakabıyla Celal Demirbaş yapıyordu. Bisiklet sporuna büyük hizmetler veren birçok sporcu yetiştiren Celal Demirbaş, 1981 yılında bir trafik kazasında vefat edecekti.

Unitspor'un ünlü milli sporcusu 1935 doğumlu Bedri Sakarya bugün hala bu sporla iç içedir. Bedri Sakarya, Bakırköy Fabrikası'nın pompa atölyesinde çalışmaktaydı. Unitsporlu diğer ünlü bisikletçiler Ümit Arsoy ve Gürol Atasoy'du. Bunları 1964 yılında Rıfat Çalışkan ve bir tren vagonunun altında Bulgaristan'dan iltica eden Ali Hüryılmaz takip etti. Unitspor bisiklet sporunda ağırlığını 1969 yılına kadar sürdürmüştü.



Unitspor Bakırköy Lokali

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 172 08.04.2015 11:07

17 Nisan 1961 yılı Milliyet gazetesinin “Bisiklet seri yarışlarını Unitsporlular kazandı” başlıklı haberinde şöyle denilmekteydi:

“Bölge bisiklet seri teşvik yarışlarına dün Topkapı asfaltında devam edilmiştir. Birinci kategoriye dahil 100 kilometrelik müsabakada Unitspor bisikletçileri takım halinde büyük bir başarı kazanmışlardır. Müsabakaların teknik neticeleri şöyledir:
1-Sadık Yalım (Unitspor), 2-Zeki Bektay (Unitspor), 3-Kahraman Teksoy (Unitspor),
4-Emilyo Saridis (Unitspor), 5-İhsan Tuncay (Unitspor)
Milli bisikletçi Bedri Sakarya (Unitspor) ameliyattan henüz kalktığı için yarışlara girememiştir.”

Benzer başarıların 1962 ve 1963 yıllarında da tekrarlandığını Milliyet arşivinden anlıyoruz.

Unitspor lokali fabrika kapanıncaya kadar tüm Unilever çalışanlarının boş vakitlerini geçirdiği bir yer olarak popülaritesini yitirmedi. Unitspor her sene Unilever personelinin çocukları için muazzam sünnet düğünleri düzenlerdi. Geleneksel olarak her yıl yapılan bu törenlere döneminin en ünlü sanatçıları katılırlardı. Yıldırım Gürses, Muzaffer Akgün, Beyaz Kelebekler, Mavi Işıklar, İsmail Dümbüllü ve Ateş Böcekleri, bu sanatçılardan sadece bazılarıydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 173 08.04.2015 11:07

Kurumsal Kimlik Çalışmaları

Unilever ilk yıllarında kurumsal kimliğini neredeyse markaları kadar ön plana çıkarıyordu. 1953 yılında günlük gazetelerde yapılan ilk Sana reklamlarında kurum detaylı olarak anlatılıyordu:

> "Memleketin en modern tesisatıyla mücehhez UNILEVER'in Bakırköy'deki (İstanbul) fabrikası Hollandalı mütehassıslar tarafından idare edilmektedir. Üç çeyrek asırdan beri, Avrupa, Amerika ve diğer memleketlerde kurduğu birçok fabrikalarda edindiği geniş tecrübeye dayanarak, Unilever fevkalâde sıhhi ve temiz şartlar altında imal ettiği gıda maddelerinin kalite bakımından asla değişmeyen mükemmeliyetini garanti etmektedir."

Bununla yetinmeyen Unilever, Sana ve Vita margarin markalarının piyasaya verilişinden yaklaşık beş yıl sonra, Türkiye'deki ilk kurumsal imaj kampanyasını yapmaya karar verdi. Grafika tarafından hazırlanan imaj kampanyasında Unilever anlatılıyordu. "Sizin için çalışıyorlar" başlığı ile yayınlanan kampanya 8 farklı ilandan oluşuyordu.

Her ilanda üretim sürecinin değişik aşaması ve bu işleri yapan insanlar anlatılıyordu. Laboratuvar illüstrasyonlu, 20 Ocak 1958 tarihli ilk ilanda bir laborantın görevleri şöyle açıklanıyordu:

> "Günde sekiz saatten haftada altı gün çalışıyor. Fakat elbette gözü bütün gün mikroskopla değildir. O ve mesai arkadaşlarının laboratuvarımızda yapacak çok işleri vardır. Gelen hammaddelerle yardımcı maddeleri devamlı olarak kontrol ederler. İmalâtın her safhası onların kontrolü altındadır. Gıda maddeleri için çok mühim olan bakteriyolojik bakımdan da tamamlanmış mamûlü titizlikle muayene ederler. Bu laboratuvar personeli kontrol vazifelerinde hiç müsamaha tanımazlar. Esasen buna mecburdurlar, çünkü mamûllerimiz SANA ve VİTA için tespit ettiğimiz standartlar yüksektir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 174 08.04.2015 11:07

Fakat bu kontrol işinden başka, mamûl size, yani müstehlike, sevke hazır oluncaya kadar yapılması lazım gelen yüzlerce iş daha vardır. Gayemiz, yüksek evsaflı gıda maddesi imal etmek ve bunları çok makul fiyatlarla satmaktır. Bunda ve buna benzer yüzlerce işle, Türk ve Hollanda sermayesinden meydana gelmiş olan Unilever-İş Türk Ltd. Şti., tecrübe ve kaynaklarını işte bu şekilde halkın hizmetine arz etmektedir. Yalnız Türkiye'de değil dünyanın 57 muhtelif memleketinde Unilever bu şekilde çalışmaktadır."



Sana-Vita Deposu Çalışanları

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 175 08.04.2015 11:07

Lojistik Problemler

Bakırköy'de üretim için ilk yıllarda hammadde olarak sadece yerli yağlar kullanılıyordu. Ancak büyük üreticiler olmadığı için bu Türkiye'nin çeşitli yerlerinden fıçılarla yağlar almak, bunların kalitesini kontrol etmek ve bunları Bakırköy'e taşımak gibi zahmetli bir süreçti. O yıllardan başlayarak bugünlere kadar başta taşımacılık olmak üzere şirkete pek çok dalda hizmet vermiş bulunan Ali Rıza Mete anlatıyor:

> "İzmir'de, Antalya'da veya nerede üretiliyorsa, İzmir'de pamuk yağı, Trakya'da ayçiçeği yağı olur. Trakya'daki yağlar da fıçılara konur, arabalarla taşınırdı. Unilever her fıçıdan numune alarak o yağın kalitesini belirler, ona göre fiyat verir veya almazdı. Şimdi bu konuştuklarım insanlara biraz şaka gibi gelir ama ben at arabasıyla fıçı taşınırken vardım Unilever'de. Yağları Unilever'in gönderdiği memurlar teslim alırdı. Yol yok, arabalar eski, kış; adam gelemez. Bir müddet bizimle gelip gittiler. Ama kara adamı denizle bağdaşamadı; deniz tuttu, hasta oldu. 25-30 saatlik yol. Sallanmadan durmaz ki... Onun için benden rica ettiler, "Sen Unilever adına o yağları teslim alır mısın fabrikalardan? "dediler. "Siz bu itimadı bana verdikten sonra seve seve yaparım." dedim. Gemideki işim bitiyor, evime gitmeden kantardaki işim başlıyordu. Tek tek numune alır, tartar ve gemiye gönderirdim. Ama yorulmuyordum. Artık Bakırköy'deki fabrikaya da gidip gelmeye başladım. Planlamaya bende dâhil oldum. Vita ve Sana. Unilever geliştikçe geminin kapasitesi yetmez oldu. Ne yapmamız lazım? Bunlar hortumla boşalsın dedik ve Türkiye'de ilk nebati yağ tankerini biz yaptık. Biz o eski şilebi (80 yaşındaydı o zaman) tamire aldık; yarısını kuru yük gemisi, yarısını tanker yaptık. Bizim 2 olan İstanbul seferini 5'e çıkartmamız gerekiyor imalata göre. Unilever büyüyor, büyüdüğü miktar kadar yağı alması lazım. Yeterli miktarda yağı bulmak zor. Dışarıdan yağ getirmek yasak. Dolayısıyla bizim bu işi memleketimizde çıkan yağlarla görmemiz için Trakya'ya, İzmir'e kuvvet vermemiz lazım. Bunun için de Unilever bütün yağ camiasına yardımcı oldu. Sağlam bulduğu insanlara fabrika yaptırdı, çıkan yağları da Unilever aldı. Çok sonra başladı dışarıdan büyük gemilerle yağ gelmeye."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 176 08.04.2015 11:07

Sana gibi belli bir sıcaklıkta eriyen bir ürünü o günün şartlarında nakil ve muhafaza etmek, belli başlı zorluklardan biriydi. Kısa mesafeler için Sana'nın meşhur sarı kamyonetleri kullanıldı. Ancak uzun mesafeler için soğutmalı araç bulmak mümkün değildi. Bu iş için normal kamyonlar kullanılmak zorundaydı. Kamyonlar önce tazyikli suyla iyice yıkanırdı. Kasası, yan kapakları ve tahta kutulardaki Sana'lar yüklendikten sonra da üstü hasırla kaplanırdı. Sonra bu hasırlar iyice ıslatılarak yola çıkılırdı. Şoförler yolda her üç saatte bir bu hasırları ıslatmakla sorumluydu. Hasırlardan buharlaşan suyun yarattığı serinlikle ürünler salimen yerlerine ulaşırdı. Anadolu'nun büyük şehirlerinde birbiri ardına soğuk hava depoları açılmaya başlandı. 1952'den itibaren Galata, Edirnekapı ve İzmir'de, 1959'da Güngören'de, 1960'da Adana'da, 1961'de Konya'da ve Eskişehir'de, 1962'de Adapazarı, Bursa ve Samsun'da, 1963'te Trabzon'da ve daha sonra Türkiye'nin gerekli görünen her yerinde modern depolar hizmete girdi. Ancak 1950'li yıllarda ne evlerde ne de bakkallarda buzdolabı kullanımı yaygındı. Anadolu'nun birçok yerinde elektrikler gece yarısı kesilirdi. Evlerin çoğunda sadece teldolap vardı. Sana birçok yerde yaz aylarında satılamadı. Unilever-İş yönetimi, ilk günden itibaren kalite standartlarına büyük önem verdi. Tazeyken tüketilememiş Sana'lar hemen toplanır, paraları iade edilirdi. En küçük şikâyetler bile dikkate alınırdı. Satış ekipleri bakkaldaki koşulların düzeltilmesinden bile sorumluydu. Bakkalın camlarını silerler, vitrinini düzenlerler, Sana'yı koku veren maddelerden uzak tutarak, koku almasını önlemeye çalışırlardı. Sevk edilecek ürünlerin yüzde 100 oranında mükemmel olması gerekirdi. Laboratuvar onayı bir anayasa maddesi gibiydi. Talep ne olursa olsun, ürün hakkında en ufak bir kuşku bile mamulün üretim aşamasına tekrar en baştan başlaması için yeterliydi. Kuruluş aşamasında çok sağlam olarak inşa edilen bu ilkeler hiçbir zaman bozulmadı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 177 08.04.2015 11:07



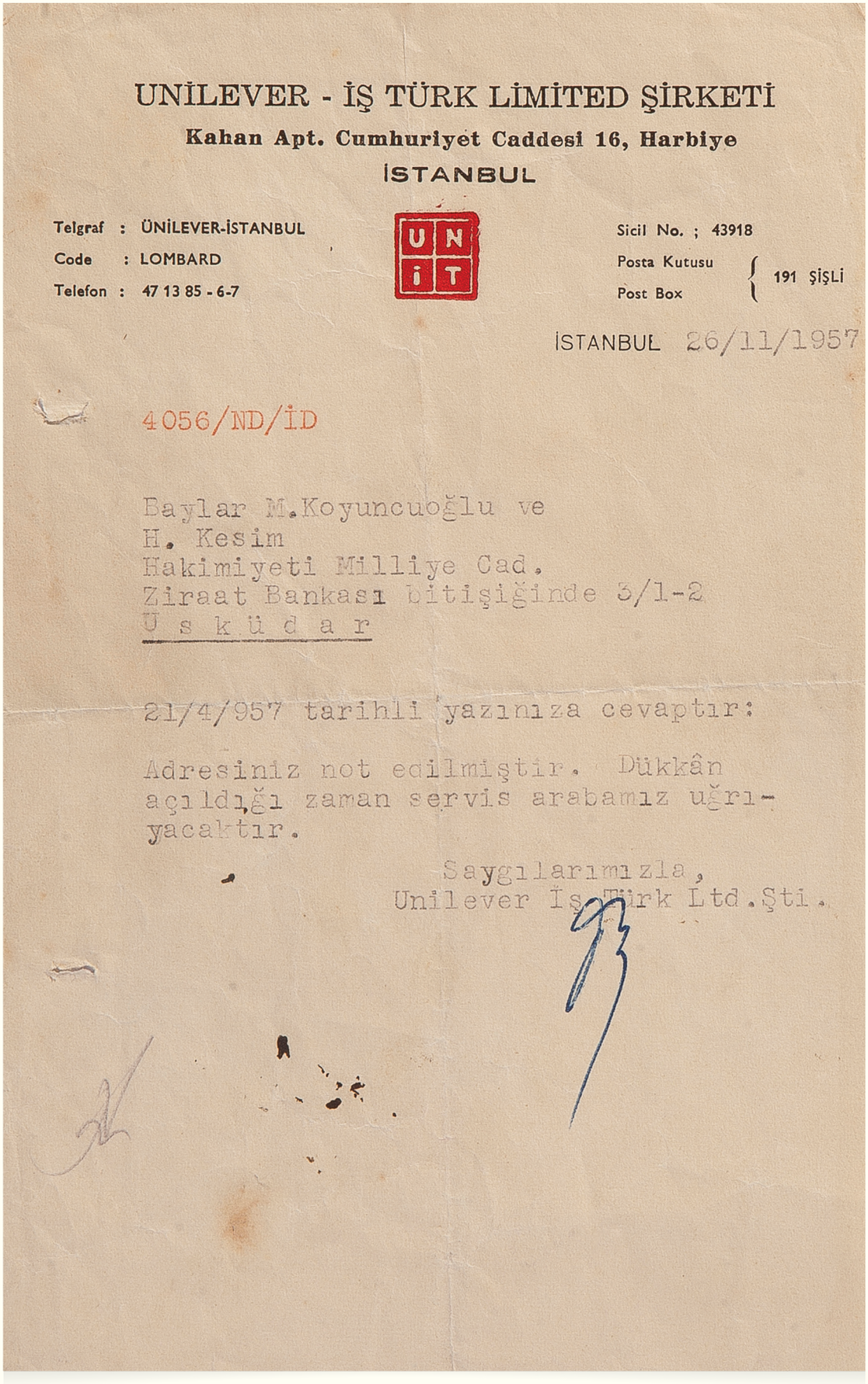
Bakırköy Fabrikasına Hasırlı Kamyonlarla Sevkiyat

En büyük problem, hammadde tedarikinde yaşanan sorunlardı. Her yeni siparişte permi ve lisans almak gerekiyordu. Bunların her defasında Maliye, Ticaret, Endüstri, Gümrük ve Devlet Bakanlarına ek olarak Türkiye Merkez Bankası Genel Müdürü tarafından imzalanması gerekiyordu. Muammer Eriş ve Van den Hoven, vakitlerinin yarısını Ankara'da bakan kovalamakla geçiriyorlardı.

Başkan J.J. Clerk, anılarında sabahın beşinde Hilton asansörünün önünde bir bakan yakalarım ümidiyle beklediği günleri anlatır. Fabrika zaman zaman hammadde yetersizliğinden durmak zorunda kalıyordu. Esasında bu gecikmelerin bir nedeni, ülkenin içinde bulunduğu kronik döviz yetersizliği idi. Bakanlar çoğu zaman yeterli döviz olmadığını çok iyi bildikleri ve izni erteleyerek zaman kazanmak istedikleri için imzalamaktan kaçıyorlardı.

Unilever-İş Antetli Yazışma

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 178 08.04.2015 11:07



UNİLEVER - İŞ TÜRK LİMİTED ŞİRKETİ

Kahan Apt. Cumhuriyet Caddesi 16, Harbiye

İSTANBUL

Telgraf : ÜNİLEVER-İSTANBUL
Code : LOMBARD
Telefon : 47 13 85 - 6-7

Sicil No. ; 43918
Posta Kutusu
Post Box
191 ŞİŞLİ

İSTANBUL 26/11/1957

4056/ND/İD

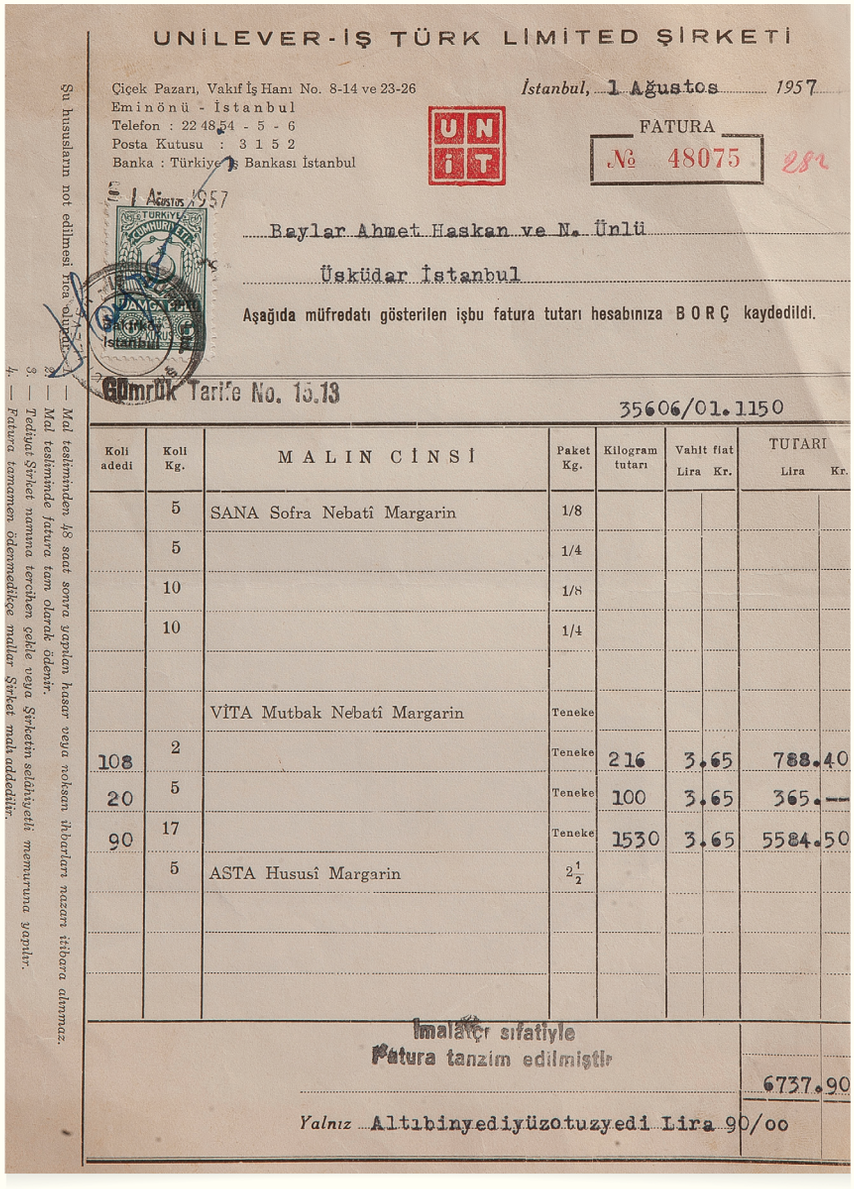
Baylar M.Koyuncuoğlu ve
H. Kesim
Hakimiyeti Milliye Cad.
Ziraat Bankası bitişiğinde 3/1-2
Üsküdar

21/4/957 tarihli yazınıza cevaptır:

Adresiniz not edilmiştir. Dükkân açıldığı zaman servis arabamız uğrıyacaktır.

Saygılarımızla,
Unilever İş Türk Ltd.Şti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 179 08.04.2015 11:07



UNİLEVER-İŞ TÜRK LİMİTED ŞİRKETİ

Çiçek Pazarı, Vakıf İş Hanı No. 8-14 ve 23-26
Eminönü - İstanbul
Telefon : 22 48 54 - 5 - 6
Posta Kutusu : 3 1 5 2
Banka : Türkiye İş Bankası İstanbul

İstanbul, 1 Ağustos 1957

FATURA
№ 48075

1 AĞUSTOS 1957

Baylar Ahmet Haskan ve N. Ünlü
Üsküdar İstanbul

Aşağıda müfredatı gösterilen işbu fatura tutarı hesabınıza B O R Ç kaydedildi.

Gümrük Tarife No. 15.13

35606/01.1150

Koli adedi	Koli Kg.	MALIN CİNSİ	Paket Kg.	Kilogram tutarı	Vahit fiat Lira Kr.	TUTARI Lira Kr.
	5	SANA Sofra Nebatî Margarin	1/8			
	5		1/4			
	10		1/8			
	10		1/4			
		VİTA Mutbak Nebatî Margarin	Teneke			
108	2		Teneke	216	3.65	788.40
20	5		Teneke	100	3.65	365.—
90	17		Teneke	1530	3.65	5584.50
	5	ASTA Hususî Margarin	2½			

İmalâtçı sıfatiyle
Fatura tanzim edilmiştir

6737.90

Yalnız Altıbinyediyüzotuzyedi Lira 90/oo

Şu hususların not edilmesi rica olunur:
1. — Mal teslimatından 48 saat sonra yapılan kusur veya noksan itibarları nazarı itibara alınmaz.
2. — Mal teslimatında fatura tam olarak ödenir.
3. — Tediyat Şirket namına tercihen çekle veya Şirketin selâhiyetli memuruna yapılır.
4. — Fatura tamamen ödenmedikçe mallar Şirket malı addedilir.

Unilever İş Fatura

1956 yılında J.J. Clerk'in yerine atanan Dr E.P. Smith yerini 1958 yılında Van den Hoven'e bıraktı. Boşalan Mali İşler Müdürlüğüne de J. P. Erbe atandı. Erbe 1962 yılında Türkiye Başkanı olacaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 180 08.04.2015 11:07



1959 yılında devamlı olarak artan talebi karşılamak maksadı ile Bakırköy Fabrikasının nihai mamul kapasitesinin 40.000 tondan 60.000 tona yükseltilmesine karar verildi.





Sacit Keyman, Van Den Hoven, Melih Yıldızlar, 1950'li Yıllarda

1953 İstanbul Satış Ekibi

1953 İzmir Satış Ekibi

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 181 08.04.2015 11:07



1958 Yılı Yönetim Kurulu Toplantısı: Van den Hoven, Dr. Kac, Muammer Eriş, Dr. Sait

Unilever'in Engellenmesi

Unilever Türkiye'nin ürün yelpazesini genişletme çabaları genellikle engellerle karşılaştı. Margarin üretiminden sonra doğal süreç ve planlar, diğer gıda kategorilerine girmekti. Unilever hazır gıdayla da büyümek istiyordu. Unilever-İş'in kurulduğu ilk günlerden itibaren, mayonez ve tavuk çorbası gibi ürünler üretmek için hükümetten izin istendi. Türkiye hükümetleri, Unilever'in çok uzun yıllar gıdada margarin dışında herhangi bir ürün üretmesine izin vermedi. Bazı gıda ürünlerinin üretimi ise hammadde ithalatındaki zorluklar yüzünden yapılamadı. Unilever House'da o yıllarda çıkarılması planlanan fakat hiçbir zaman çıkmayan gıda ürünlerinin resimleri hala durmaktadır.

Yani Unilever, Türkiye'de margarin, tuvalet sabunu ve mekanik temizleme tozu (Vim) üretimleri dışında hiçbir konuda bilhassa deterjan, çamaşır sabunu, mayonez, çorba gibi alanlarda 1980'li yıllara kadar izin alamamıştır. Bu engellerden bazıları bu kitapta anlatıldığı gibi kısmen aşılmış olsa da bunun bugüne dahi yansıyan önemli sonuçları olduğu muhakkaktır. Bir örnek vermek gerekirse Unilever bugün hala bir deterjan fabrikasına sahip değildir ve kiralık bir fabrikada üretimini sürdürmektedir. Bunun nedeni Unilever'in Türkiye'de yıllarca deterjan üretim iznini alamaması olmuştur.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 182 08.04.2015 11:07



İlk yemek kitabının tanıtı

— *Sana Yemek Kitabı / Bakkal Reklamı*

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 183 08.04.2015 11:08

SANA YEMEK KİTAPLARI

1950'li yıllardan itibaren yayınlanan Sana Yemek Kitapları'nın, hemen her Türk kadını tarafından kullanılması ve Türk mutfağının vazgeçilmez bir demirbaşı haline gelmesi, Sana pazarlamacılarının diğer bir tarihi başarısıydı. Bu kitaplar genellikle faydalı bir promosyon malzemesi olarak dağıtıldı. İlk yemek tarifleri, 1953 yılında çıkan ufak bir 'Sana Margarin' kitapçığı ile oldu. Bu kitapçığın içinde 11 tarif vardı. İlk Sana Yemek Kitabı olarak 1956 yılında yayınlanan ve dönemi için gerçekten bir ilk olan 'Can Boğazdan Gelir' adlı kitabı kabul etmek gerekir. Kitap büyük ilgi görmüş, taleplerin karşılanmasındaki zamanlama gazete ilanları ile duyurulmuştu.

Sana kitapları, Sana'ların yan kulakçıklarının kesilip toplanmasıyla elde ediliyordu. Bu kitap, 125 gramlık paketlerden kesilecek 16 veya 250 gramlık paketlerden kesilecek 8 kulakçık karşılığında veriliyordu. O yıllarda piyasada bulunan yemek kitaplarından oldukça farklıydı. Tarifler teorik olarak yazılmıyordu. Yemekler defalarca pişiriliyor ve fotoğrafları çekiliyordu. Sana Yemek Kitapları, her tarif için resimler ihtiva eden ilk yemek kitapları olarak daha birinci kitaptan itibaren büyük ilgi gördü. Bu büyük ilgi üzerine ertesi yıl 'Aşçıbaşı diyor ki!' adlı yemek kitabı yayımlandı. Onu 1963 yılında takip eden 'Sofra Nimetleri' adlı yemek kitabı, yarı yarıya renkli olarak basılarak bir başka ilke imza attı. Kitap o kadar çok talep görmüştü ki, şirket gazetelere ilanlar vererek bu ilgiye teşekkür etti.

Bahsi geçen kitapların yazarı Esat İren'di. Esat İren (1904-1988) Avrupa'da eğitime gönderilmiş 700 burslu öğrenciden biriydi. Pasta ve bisküvi alanında uzmanlaşmış bir gıda mühendisi idi. Belçika'da ünlü Prof. Van Laer'in asistanlığını yapmıştı. 1929 yılında yurda döndüğünde bir süre İstanbul Üniversitesi'nde gıda mühendisliği fakültesi açılması için uğraşmış, ancak bunu kabul ettirememişti. Unilever Bakırköy fabrikası üretime başladığında, Türk damak tadını bilen tercihen akademik eğitim almış birini arıyordu. Prof. Van Lear'e de müracaat ettiler ve onun önerisi ile Esat İren Unilever-İş'te çalışmaya başladı. Türkiye'de Pastacılık sektörüne yönelik ilk profesyonel yemek kitapları olan ve 1960'ların başlarından itibaren yayınlanan 'Pasta Ustasının Tavsiyeleri' serisi de ona aittir.

'Sofra Nimetleri' adlı kitabın önsözünde şunlar yazıyordu:

"'Can Boğazdan Gelir' ve 'Aşçı Başı Diyor ki' isimli yemek kitaplarımızın muhterem halkımızdan gördüğü rağbetten cesaret alarak, sizin için elinizdeki 'Sofra Nimetleri', isimli yemek kitabını hazırlamış bulunuyoruz. Artık ev mutfaklarının ayrılmaz parçası haline gelen Vita ve Sana yağlarımızla nasıl enfes yemekler hazırlanabileceği Yemek Mütehassısımız Bay Esat İren'in büyük bir titizlikle yazmış olduğu bu kitapta göreceksiniz."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 184 08.04.2015 11:08

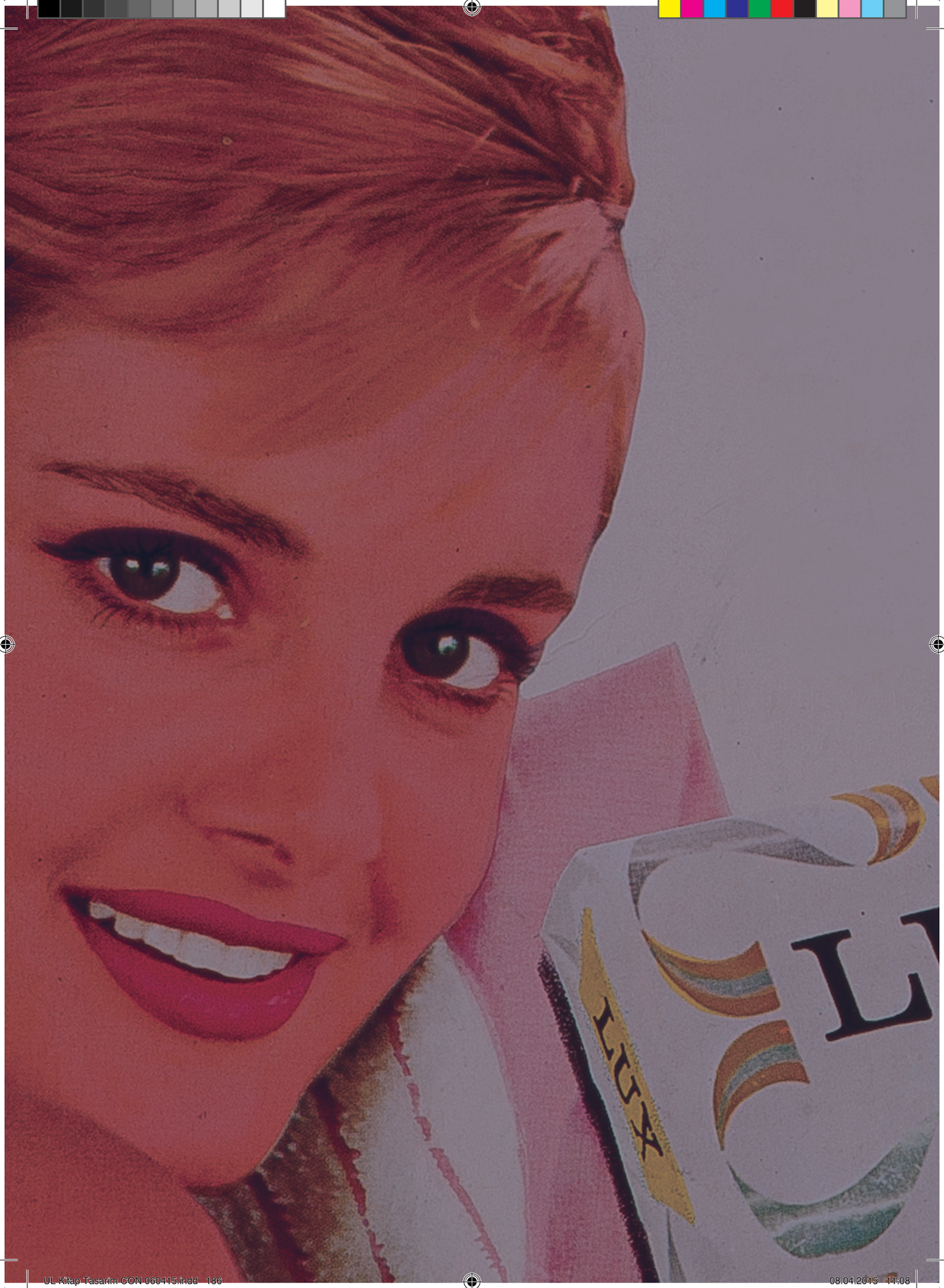
Bir sonraki ‘Afiyet Olsun’ adlı yemek kitabında 80 yemek tarifi, 50 renkli yemek fotoğrafı ve ev hanımına yararlı bilgiler vardı. 20 adet Sana kulakçığı karşılığında dağıtıldı. 1989 yılında hazırlanan ‘Mutfak Şenliği’ promosyonu kapsamında dağıtılan ‘Sana Yemek Kitabı’ Neşet Eren (Baba) tarafından hazırlanmış ve 200.000 adet dağıtılmıştı. Bu kitabın önsözünü Prof. Dr. Hüsrev Hatemi yazmıştı.

Ancak Sana Yemek Kitapları içinde tüm rekorları altüst edecek en önemli ve hakikaten en güzel kitap 1993 yılında çıkarılan ‘Sana Temel Yemek Kitabı’ oldu. Kitap bu kez gurme yazar Tuğrul Şavkay (1951-1998) tarafından hazırlandı. Sana Ürün Müdürü Mustafa Seçkin’di. 1992-1998 yılları arasında yayımlanan yemek kitaplarının prodüktörü Neslihan Elele anlatıyor:

“92’nin Haziran ayıydı, Sana yemek kitabı toplantısına çağrıldım. Toplantıda çok güzel bir projeye başlıyoruz dendi, masada, keşke bir gün tanışsam dediğim bir isim Tuğrul Şavkay da vardı. İlk etapta Sana Temel Yemek Kitabı’nı yapmamız gerekiyordu. Tuğrul Bey de Allah rahmet eylesin gerçekten her projeye bir çocuk gibi heyecanla başlayan, inanılmaz bilgi birikimi olan son derece muhterem bir insandı. Levent’te Profi Fotoğrafçılık’ın sahibi Süha Günsan ile anlaştık. Yemekleri onun stüdyosunda yapacağımız için araç-gereç fırın ne gerekiyorsa temin ettik. Mutfağın oluşturulmasında Öztiryakiler’den çok yardım gördük. Tuğrul Bey’in önderliğinde ve Şef Aydın Yılmaz’ın (Divan’ın eski şefi) teknik anlamda katkılarıyla küçük ama profesyonel bir mutfak kurduk. Fotoğrafta gözükecek minicik bir patlıcanın temin edilmesi için bile çok çaba sarf ettik. Tarifler Tuğrul Bey tarafından hazırlandı ve revize edildi. Tüketici hiçbir sürprizle karşılaşmasın diye reçeteyi biz defalarca denedik. Tuğrul Bey ve Aydın Usta yemekleri çok profesyonel olarak değerlendirebiliyordu. Ama lezzet kontrolünde mutlaka acemi sayılabilecek bir-iki ev hanımı da oluyordu.
İlk kitabımız olan Sana Temel Yemek Kitabı’nın kapak fotoğrafı için tam üç gün uğraştık. Fotoğrafı temel yemek kitabında olabilecek gıda maddelerinden oluşturalım dedik. Tüm öğeler özenle seçildi. Sonuçta çok güzel bir serinin başlangıcı oldu.”

O güne kadar çıkan yemek kitaplarından çok daha kalın ve kaliteli kâğıda basılmış bu kitap, 30 Sana kulakçığı gibi iddialı rakam karşılığında dağıtılmasına rağmen 700.000’nin üzerinde bir talebi karşıladı. Bu başarı üzerine Azerbaycan’da Rusça’ya çevrilerek 36 kulakçık karşılığı dağıtıldığında 5 milyon civarında nüfusa sahip ülkede 350.000 adet rakamı ile satış patlamasına yol açtı. Başarı üzerine seri ‘Sana Et Yemekleri Kitabı’ ve ‘Sana Hamur İşleri Kitabı’ ile sürdü. Sana yemek kitapları, 2000’li yıllarda da ‘50. Yılda 50 Altın Tarif’, ‘Sana Yemek Kitabı Özel Tarifler’, ‘Sana Mutfağında İpuçları, ‘Tavuk ve Balık Yemekleri’ gibi birçok kitapla devam etti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 185 08.04.2015 11:08



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 186 08.04.2015 11:08



1960
1970

UL Kitap Tasarım GON 060415.indd 187 08.04.2015 11:08

Unilever'in Dünyadaki Gelişmeleri 1960-1970

Unilever Filosu

Unilever, 1960 ortalarında toplam piyasa değeri açısından olmasa bile, satış cirosu ve istihdam açısından belli başlı uluslararası rakiplerinden çok daha büyüktü. Unilever'in ABD Doları olarak cirosu Procter & Gamble, Colgate, Nestle ve Henkel'in toplam cirosundan daha büyüktü. Çalıştırdığı iş gücü sayısı ise bu dört firma artı Kraft'ın toplamından fazlaydı. Bu firmaların hiçbiri rekabet koşulları ve pazar yapıları çeşitliliği yönünden Unilever ile boy ölçüşebilecek durumda değildi. Unilever birçok ülkede, pazar payı bakımından sayısız iyi tutunmuş markaya dayanan güçlü konumlara sahipti. Devralınması kolay kolay düşünülmeyecek kadar büyük bir firma olduğu gibi, üstelik bütün büyük rakiplerini satın alabilecek kadar büyük bir firmaydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 188 08.04.2015 11:08

Unilever Limited'ın Başkanı George Cole, 1963 yılında bir gazete röportajında şirketi bir gemi filosuna benzetmişti:

> "Şirketler gemiye benzetilir, ama Unilever bir gemi değil, bir filodur. Birçok farklı filo, yüzlerce bağlı şirket – ve bunlar dünyanın her yerinde, her tür farklı işle uğraşan, çok farklı boyutlarda gemilerdir."

Bu filoların uyumlu bir bütünlük içinde nasıl yönetilebileceği –ya da hatta buna gerek olup olmadığı– Unilever'in önündeki ana konuydu. Cole, UAC kökenli bir kariyerden geliyordu ve Unilever'in çok sayıda faaliyet yürüterek başarılı olabileceği kanısındaydı.

Mayıs 1968 yılında yeni arayış içine giren Unilever, birkaç ambalaj firması satın aldıktan sonra ilaç sektöründen D.J. Smith & Nephew Şirketi'ne 60 milyon poundluk bir teklif yaptı. Ancak bu teklif sonuç vermeyince Unilever'in rahatsızlığı arttı. 1968 yılının sonuna doğru bu sefer bir bira şirketi olan Allied Breweries'e 228 milyon pound teklif yaptı. Ancak bu girişimi de başarıyla sonuçlanmadı.

Kâğıt, ambalaj ve plastik işlerine ufak adımlar atmış olan Unilever, bu sefer yeni bir iş alanı olarak kimyasal ürünlerle ilgilendi. Kimyasallar, yağ asitleri, gliserin, vitaminler, parfüm ve yapıştırıcı gibi ürünleri kapsıyordu. Bu tip ürünler reklamdan çok teknik servis gerektiren alanlardı. Afrika'da hemen her türlü ticaret yapan Unilever hiç şüphesiz ki bundan cesaret almıştı.

1960'lardan itibaren global markalar yaratmanın önemi yavaş yavaş anlaşılmaya başlanmıştı. Harp sonrası tüm ürün portföyü yönetimini yerel yönetimlere veren Unilever, artık dengeyi bir parça merkeze kaydırmaya başladı. Büyük markalar için kontrol ve Avrupa kâr sorumluluğu 'Product Co-ordinator' denilen kategori odaklı ekiplere verilerek, ülke yönetimlerinden alındı. 1962 yılında sayıları üç olan koordinatörler, 1969'da altıya çıktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 189 08.04.2015 11:08

1950'li yıllardan itibaren Avrupa pazarına girmeye başlayan Procter&Gamble, enzim teknolojisini kullanarak 1960'ların başında Almanya'da güçlü bir başlangıç yaptı. 1960'ların başında Unilever %40 pazar payıyla Henkel'in hemen arkasından geliyordu. İlerleyen yıllarda bu pay yavaş yavaş %10'a kadar düşecekti. Diğer Avrupa ülkelerinde durum farksızdı. Bunun ana nedeni, Unilever'in bölgesel olmaktan ziyade her ülkede ayrı ayrı örgütlü olmasından kaynaklanıyordu.

Unilever'in, her biri az sayıda pazara hizmet sunan, çok sayıda farklı markası vardı. Ülkeler arasında koordinasyon yoktu. Her ülke P&G'ye, kendi stratejileriyle ve genellikle de daha fazla özel amaçlı yeni ürünler çıkararak cevap veriyordu. Unilever'in âdemi merkeziyetçi örgüt yapısı ciddi olarak sorgulanmaya başladı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 190 08.04.2015 11:08

Fabrikada üretilen gıda ürünlerine şüphe ile bakmak moda haline gelmişti. Tam olarak tarifi zor 'doğal değil' söylemi yaygınlaştı. Suni gübreler ve zirai tarım ilaçları ile üretilen gıdaların zararlı olduğu ve ekolojik tahribat yaptığı da gündemdeydi.

1960 yılında, tıp çevrelerinin Unilever'den bir kolesterol düşürücü gıda ürünü geliştirmesini istemesi üzerine, dünyanın ilk 'sağlık' margarini Becel lanse edildi. Başlangıçta sadece eczanelerde satılıyordu. 1961'de Amerika'da Good Humour dondurma şirketi satın alındı. 1963 yılında ilk ambalajlı ve markalı dondurma külahı Cornetto Avrupa'da pazara çıktı.

Becel bir diyet margarini olarak yeniden konumlandırılarak, dağıtımı bakkal sektörünü kapsayacak şekilde genişletildi.

1965 yılında Cif, Fransa'dan başlamak üzere lanse edildi. 1969 yılında Unilever'in ilk renkli televizyon reklamı İngiltere'de Birds Eye bezelyeleri için yayınlandı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 191 08.04.2015 11:08



Haliç'ten Bir Görünüş, 1967

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 192 08.04.2015 11:08



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 193 08.04.2015 11:08

Türkiye Ekonomisi 1960-1970

27 Mayıs 1960 İhtilali

27 Mayıs 1960 günü sabah saat 05.15'te Albay Alparslan Türkeş radyodan yaptığı konuşmada, düşürülen iktidarın ekonomi politikasını bir plana ve hesaba dayanmamakla suçlarken, aynı zamanda Türkiye'nin artık planlı kalkınma dönemine gireceğinin ilk bilgisini de vermiş oluyordu. Nitekim Ekim 1960'da Devlet Planlama Teşkilatı kuruldu. Ekonomik kalkınma planları, bu örgüt tarafından yapılacaktı. DPT örgütlenmesini, çalışma düzenini ve kadrolaşmasını tamamladıktan sonra 'Plan Hedefleri ve Stratejisi'ni hazırladı. 5 Temmuz 1961 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından onaylanarak Resmi Gazete'de yayınlandı.

Bu metne göre;

-Demokrasi düzeni içinde kalkınma planı yapılacak.
-Onbeş yıllık perspektif içinde 5 yıllık planlar hazırlanacak.
-'Karma Ekonomi Düzeni' içinde plan, kamu sektörü için emredici, özel sektör için özendirici nitelikte olacak.
-Yıllık büyüme hızı plan döneminde %7 olacaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 194 08.04.2015 11:08

Birkaç gün sonra 1961 Anayasası halk oylamasıyla kabul edilerek yürürlüğe girdi. 15 Ekim 1961'de genel seçimler yapıldı. CHP 173, Adalet Partisi 158, Yeni Türkiye Partisi 65 ve Cumhuriyetçi Köylü Millet Partisi 54 milletvekili çıkardı. İsmet İnönü başbakanlığında CHP-AP koalisyon hükümeti kuruldu.

Birinci 5 yıllık plan OECD, Dünya Bankası, IMF ve FAO gibi kuruluşların doğrudan olmasa bile dolaylı desteğini alarak, 1 Ocak 1963'te devreye girdi. Plan kitabının giriş bölümünde "Türkiye demokrasi düzeni içinde planlı kalkınma dönemine girmiştir." denildikten sonra, o günkü Türkiye'nin resmini şöyle çizmektedir:

> "Büyük kütleler çok kötü şartlar içinde ve uygarlık araçlarından yoksun olarak yaşamaktadırlar. Okuma yaşında bulunan ve bu yaşı aşmış olanların %60'ı okuma-yazma bilmemektedir. Köylerin %53'ü, kasabaların %55'i içme suyundan yoksundur. Nüfusun %69'u elektrikten yararlanamamaktadır. Doğan her bin çocuktan 165'i bir yıl içinde ölmektedir. Nüfusun %2,5'i veremlidir. Buna karşılık 4.000 kişiye bir doktor düşmektedir. Şehir konutlarının %30'u oturulmayacak durumdadır. Gecekondularda yaşayan insan sayısı 1,2 milyondur."

Demokrasiye Dönüş

Plan'ın ikinci yılında Türkiye Ekonomisi için beklenmedik pozitif bir gelişme oldu. Yurt dışında çalışan işçiler, Türkiye'ye ciddi miktarlarda döviz göndermeye başlamışlardı. Ancak 29 Kasım 1964'te Adalet Partisi başkanlığına seçilen Süleyman Demirel koalisyonu bozarak, diğer sağ partilerle bir hükümet kurdu ve ülkeyi genel seçimlere götürdü. Adalet Partisi seçimi kazanınca Süleyman Demirel 42 yaşında Başbakan oldu. 1967 yılı başında DPT Müsteşarlığına Turgut Özal'ı atadı.

İlginç bir şekilde Adalet Partisi Hükümeti, Sovyetler Birliği ile 25 Mart 1967'de Ekonomik-Teknik İşbirliği Anlaşması imzaladı. Pek çok büyük tesis, Sovyetlerin mali ve teknik yardımlarıyla kuruldu. Bunlar; İskenderun Demir Çelik, Bandırma Sülfürik Asit, Seydişehir Alüminyum, İzmir Aliağa Rafinerisi ve Artvin Orman Ürünleri tesisleridir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 195 08.04.2015 11:08

Birinci beş yıllık plan döneminde Türkiye yıllık ortalama %6,6 büyüdü. Bu öngörülen %7 hedefine oldukça yakındı. Üstelik bu ortalama büyüme hızı sadece %5,2'lik bir enflasyon oranıyla gerçekleştirilmişti. Yani 'İstikrar içinde büyüme' sağlanabilmişti. Bu dönemde, günümüzde GAP (Güneydoğu Anadolu Projesi) adıyla bilinen Cumhuriyet tarihinin en büyük yatırım projesinin ilk ayağı olan Keban Barajı inşaatı 1965 yılında başladı. Plan döneminde Vehbi Koç, Siemens ile ortaklaşa kablo fabrikası ve ilk Türk otomobili Anadol'un üretildiği Otosan tesislerini kurdu. 24 Temmuz 1963'ten itibaren genç Çalışma Bakanı Bülent Ecevit'in gayretleri ile çağdaş sendikacılık, grev ve toplu sözleşme hakları teminat altına alınmıştı. Aynı yıl Temmuz ayında TÜBİTAK Yasası yürürlüğe girmişti.

İkinci beş yıllık plan (1968-1972) Süleyman Demirel ve Müsteşarı Turgut Özal tarafından hazırlanacaktı. Her ikisi de birinci planın hazırlıklarına uzman mühendisler olarak katılmışlardı. Başbakan Demirel, İkinci Plan kitabına yazdığı önsözde plan hedefini şöyle açıklıyordu:

> "İkinci Beş Yıllık Plan, Türkiye'yi hammadde satıp, mamul madde alan iptidai bir ekonomik bünyeden; mamul madde yapıp satan sanayileşmiş bir bünyeye götürme yönünde mühim bir adımdır."

Zaten Türkiye dünya piyasalarında önem taşıyan hammaddeler açısından güçlü kaynaklara sahip değildi. Sadece tarım ürünleri ihracatının büyüyen döviz ihtiyacını karşılaması beklenemezdi. Avrupa'dan gelen işçi dövizleri sayesinde çarklar şimdilik dönüyordu.

İkinci planın ikinci uygulama yılı tamamlanırken, 12 Ekim 1969'da yapılan genel seçimleri Adalet Partisi kazanmış ve iktidarda kalmayı başarmıştı. Bu, ancak askeri darbeye kadar sürebilecekti. Aynı seçimde Konya'dan bağımsız adaylığını koyan Necmettin Erbakan da Meclis'e girdi ve Milli Nizam Partisi'ni kurdu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 196 08.04.2015 11:08



Sana Yiyen Bebek Konulu Bir Aile Fotoğrafı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 197 08.04.2015 11:08

Unilever Türkiye 1960-1970

Sana'nın Yükselişi

Vita daha ilk günden itibaren tüketiciden büyük kabul görmüş ve beklenenin de çok üstünde bir hızla büyümekteydi. Ancak piyasa araştırmaları gösteriyordu ki, Sana sadece ekmek üstünde değil yemeklerde de kullanılıyordu. Vita'nın yarattığı alışkanlık tartışılmazdı, ancak Sana ona rakip olmaya kuvvetli bir adaydı. Şirket daha karlı olan Sana'ya desteğini gün geçtikçe artırıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 198 08.04.2015 11:08



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 199 08.04.2015 11:08



Bu arada Unilever-İş Müdürler Heyeti, 1961 yılında aldıkları bir kararla memur ve müstahdemlere bedelsiz olarak dağıtılmak üzere, üç ayda bir neşredilecek, 'Aramızda' isimli bir mecmua çıkarmayı ittifakla kararlaştırdı. Bu, Türkiye'de türünün ilk örneklerinden biridir. İlk Mesul Müdür Hadi Koman oldu. 1963 yılında yerini Atilla Midillili aldı.





Sana Dağıtım Kamyonetleri

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 200 08.04.2015 11:09

1963 yılında deneme amaçlı 'premium' margarin Supra çıkarıldı. Sadece Ankara'da deneme amacıyla piyasaya verildi. 1964'te ise alt fiyat segmentinde Tad margarin çıktı. 725 kuruş olan Sana'ya oranla daha ucuz bir fiyatla, 630 kuruşa satılacaktı. Önceleri sadece Üsküdar-Pendik hattında satılan ürün, Ekim ayında tüm İstanbul'da piyasaya sürüldü. Tad'ın sessizce ortadan kalkmasından sonra 1968 yılının ilk aylarında diğer bir 'premium' margarin Flora piyasaya sürüldü. Bu, Türkiye'nin ilk sağlık margarini olarak konumlandı. "Sağlık veren yağlardan yapılmıştır" sloganıyla 1979 yılına kadar devam etti. Bu yılda, kapasite sorunları ve fiyat kısıtlamaları yüzünden kaldırılmak zorunda kalındı.



— *Türkan Şoray'lı Sana Reklamı*

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 201 08.04.2015 11:09

Unilever Denizaşırı Komitesi, Unilever-İş'in başarısından çok memnundu. Komitenin başkanı Woodroofe, 1964 yılında Türkiye'yi, "Denizaşırı Komitesi tacının mücevher taşlarından biri" olarak niteledi. Unilever-İş oldukça karlıydı. Bu karlılık, Türkiye'nin diğer ülkelere nazaran masraflarını çok iyi kontrol altında tutmasından kaynaklanıyordu.

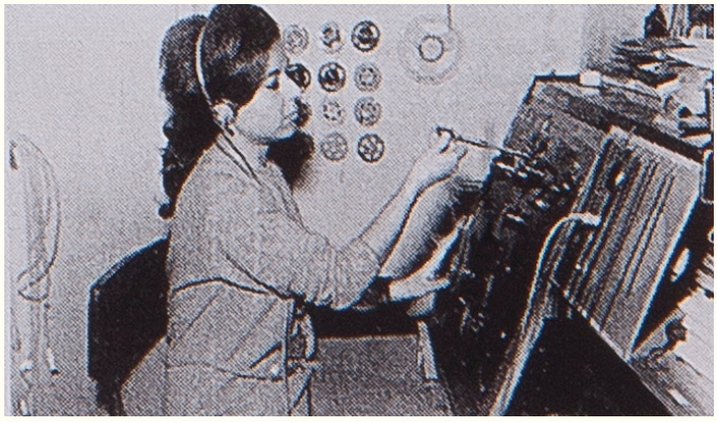
Türkiye'de de 1960'lar reklamcılık açısından Unilever'in birçok ilke imza attığı yıllar oldu. İlk sinema reklamı 1963 yılında gerçekleşti. Türkiye'de sinema sayısının hızla arttığı ve sektörün adeta bir patlama yaşadığı yıllardı. Vedat Ar tarafından çekilen kukla canlandırmalı reklam filmi 'Panayır' gösterime girdi (Bu film Mimar Sinan Üniversitesi Sinema-TV Enstitüsü arşivindedir.) Satış Teşkilatına 1963 yılında giren Adnan Özgül (ilerleyen yıllarda satışın başına geçecekti) o günleri hatırlıyor:

> "Afiş yapıştırıcı elemanlar vardı bölgelerde. Ayrıca filmler sinemalara götürülürdü, sinema filmlerini satış teşkilatı dağıtırdı."

Bu dönemde radyo dinleyicisinin profili değişmiş, pilli radyolar yerini lambalı radyolara bırakmış, radyo iyice yaygınlaşmıştı. Sana bu alanda çok önemli bir ilke imza attı ve efsanevi 'Uğurlugil Ailesi' adlı radyo oyununu dinleyicilere sunmaya başladı. Akşam saatlerinde yaklaşık beş-altı dakikalık skeçler olarak yayınlanan bu program, kısa sürede herkesin gün ve gün takip ettiği radyonun en popüler yayınlarından biri oldu. Unutulmaz programın kadrosu şöyleydi:

Oyun yazarı: Selçuk Kaskan
Anlatan: Şükran Güngör
Oynayanlar: Yıldız Kenter, Çolpan İlhan, Tevfik Gelenbe, Müşfik Kenter.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 202 08.04.2015 11:09











Ugurlugil Ailesi

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 203 08.04.2015 11:09

Bu kadroya zaman zaman da Genco Erkal, Pekcan Koşar, Adile Naşit ve Erol Günaydın katıldı. Sana tarafından hazırlatılan bu dizi radyo oyunu, uzun yıllar milyonlarca kişiyi radyo başına topladı ve tüketiciye sanat yoluyla da iletişim kurulabileceğini kanıtlayarak özel sektörün sanata katkısı yönünde önemli bir kapı açtı.

Pazar Araştırmaları

Unilever'in Türkiye'de başlattığı diğer bir ilk de pazar araştırma faaliyetleridir. Bu anketlerde sadece kadınların ve ağırlıklı olarak ev kadınlarının kullanılması da önemliydi. 1961 yılı başlarında gazetelere verilen ilanla 18-25 yaş grubunda, lise mezunu, yurt içinde seyahate engeli bulunmayan kadın elemanlar arandı. Piyasa araştırmaları şefliğine getirilen İhsan Aysu yönetiminde, genç kadınlardan oluşan Türkiye'nin ilk kadın pazar araştırma ekibi günde ortalama 200 ev tarıyordu. Araştırma ekibi merkeze çok önemli bilgiler ve tespitlerle dönüyordu. İlk önemli tespit, piyasada kuvvetli bir Vita'dan Sana'ya kayma potansiyeli olduğuydu. Aramızda dergisinde yer alan bir makalede bu ekibin özellikleri şöyle anlatılmaktaydı:

> "Anketris, asgari lise kültürüne haiz, sağlam bir bünyeye sahip, her girdiği topluluğa kolayca intibak eden, mazbut bir genç kız tipidir. Vazifesi icabı her konuştuğu kadına güler yüzle hitap etmeye mecburdur. Üzgün, kederli, sıkıntılı olabilir; fakat bu, onun iş hayatına tesir etmez. Bu bakımdan sahnede rolünü yapan sanatkara benzer. Senenin en az 3-4 ayını evlerinden uzakta geçiren arkadaşlarımız için seyahat büyük bir zevk teşkil etmektedir. Şubemizin muvaffakiyeti onların hüsnüniyetli ve fedakar çalışmalarına bağlıdır. Halen memleketimizde 4-5 senelik bir maziye sahip anketrislik, yepyeni bir meslek olarak inkişaf etmektedir. Bu işte vazifeli arkadaşlar bu mesleğin öncüleridirler ve bu mesleğin ilerisi için gerekli kıstasları ortaya koymaktadırlar. Elde ettikleri başarı, Türk kadınının her sahada olduğu gibi bu meslekte de Batılı hemcinslerinden geri kalmadıklarını göstermektedir."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 204 08.04.2015 11:09

Personel Politikaları

1960'larda satışın başına bir Türk; Ali Sarı getirilmişti. Ali Sarı tarafından işe alınan ve satış teşkilatında yıllarca çalışacak olan Ertan Atay, 1960'lı yılları, satış teşkilatını şöyle anlatıyor:

> "Cumhuriyet Caddesi K-Han Apartmanı No.16'ya gel dediler, gittik. Ali Sarı Bey vardı, rahmetli nur içinde yatsın. "Seni işe aldık" dediler. Ne ücret, istediğimi sordular. "Ben para söyleyemem size" dedim. "Bin lira aylık alırsın oğlum" dediler. İnanamadım gözlerim fal taşı gibi açıldı. Çünkü başka bir işe müracaatımda 300 lira demişlerdi.
>
> "Ne oldu Ertan dediler, "vallahi" dedim "bir işe girdim aklınız durur. Bana öyle bir para veriyorlar ki Türkiye'de kimse almıyor bu parayı". Alacağım parayı söyleyince "Enayi misin seni aldatmışlar" dediler. Ben aylığımı alıncaya kadar o paraya inanamadım, düşünebiliyor musun? Unilever'in ücret politikası da çalışanına bakış açısı da her şeyi de farklıydı. Adapazarı'nda işe başladım. Gebze'den başlayıp da İzmit, Gölcük, Karamürsel, Yalova, Adapazarı, Hendek, Düzce, Bolu, Gerede, Eski Pazar, Karabük, Safranbolu, Araç, Kastamonu bu bölgeleri kapsıyordu. Adapazarı Kocaeli'ne bağlıydı, o zaman vilayet değildi. Adapazarı'nın nüfusu 42 bin-43 bin civarındaydı. Türkiye'de en iyi tüccarı Sakarya'da gördüm yani paralı, ahlaklı, hiç parasını geciktirmeyen, güzel mal satan. İyi toptancıları ben hep Adapazarı'nda gördüm. Biz burada depoyu kurduğumuzda sevkiyatı üç tekerlekli bisiklet arabaları ve at arabalarıyla yapıyorduk, o zaman millet resimlerini filan çekiyordu. Mesela Soğan pazarında Hamdi Uyar'a yedi tane Sana yağ verirdik; koyarlardı bisiklet arabasına, üç tekerlekli tin tin götürürlerdi. O zamanlar satma derdi diye bir şey yoktu, dağıtım vardı. İlk çıktığı zaman farklıydı; Unilever mal satmıyordu ki, dağıtıyordu. Ben size bir şey söyleyeyim: Hayatımda unutamam; Ankara'da At Pazarı diye bir bölgede 18 tane müşterim vardı. Bir kamyon margarinin 18 sefer satıldığını gördüm, durduğu yerde.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 205 08.04.2015 11:09

Kamyon hiç kımıldamıyor brandası bağlı 5 lira alıyor adam, durduğu yerde 6 lira, durduğu yerde 9 lira. Unilever hiç şey vermeden, nakliye vermeden bütün ürettiğini kapısında satabilirdi. İlk zamanlar araba yoktu, ben hiç unutmuyorum Adapazarı'ndan çıkıyordum Hendek'e, Hendek'te iki tane müşterim vardı onları ziyaret ediyordum oradan biniyordum minibüse Düzce'ye. 8 tane müşterimi Düzce'de bitiriyordum, Bolu'ya. Gece Bolu'da kalıyordum. Bolu'yu bitirdikten sonra ertesi gün kalkıyor, bir otobüse biniyor ve Gerede sapağında iniyordum. Dünyanın en soğuk yeridir, Gerede sapağı. Ben hiç unutmam oralarda ayazda beklediğim zamanları. Oradan Eskipazar'a tın tın giderdik.

O zaman Sebat Koro şu anda rahmetli depo müdürümüzdü. Sebat Koro'dan sonra Feridun Korcum depo müdürü olarak çalıştı. 6-7 tane satış elemanı arkadaşımız vardı. Bir köy reklam arabası vardı, bir afişçimiz vardı hiç unutmuyorum, şimdi billboard diyorlar. Billboardlar o zaman o tarihte yapılmıştı, bütün şehirlerin belirli bölgelerinde 6 parçalı afişlerin asılacağı çerçeveler yapılmıştı. Mehmet Şiva diye sırf afiş asan bir arkadaşımız vardı.



Adapazarı Sana ve Vita Billboard'ları

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 206 08.04.2015 11:09

Satış memurluğu yapan arkadaşlar belirli zamanlarda da perakendede çalışırlardı. Bir minibüs kiralanır, o minibüsün içine Sana yağını koyarlardı. Reklam malzemeleri vardı, dükkânları afişlerlerdi. Promosyonlar anlatılırdı, hediyeler verilirdi.

Köy reklam arabaları da hem afişleri kontrol ederler hem de pazar yerlerinde arabalarını açarlardı. Güzel bir arabada, bir müzik, bir megafon. Galetayla Sana yağını tattırırlardı bu şekilde bir çalışmaları vardı."



Erzurum Şehir Meydanında Sana Billboard'u

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 207 08.04.2015 11:09

Unilever-İş'in Bakırköy fabrikası çalışanları arasında yeni bir işe bağlılık modeli oluşmaktaydı. Nitelikli eleman seçme ve bilhassa yüksek ücret politikası, daha ilk yıllardan itibaren Unilever'i Türkiye'de çalışabilecek en cazip şirketlerin en başına oturtmuştu. Unilever'in ilk Türk yöneticilerinden Sacit Keyman'ın anlatımıyla genel müdür iki haftada bir tüm yöneticileri evinde yemeğe çağırıyor, bu yemekler herkesin birbiriyle iş dışında da ilişki kurmasını, dostlukların iş ortamına yansımasını sağlıyordu. İngilizce ortak dildi.



Bakırköy Fabrikası Çalışanlarından Bir Grup

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 208 08.04.2015 11:09

Bilmeyenler için fabrikada kurs düzenlenir, yabancı müdürler de Türkçe dersi alarak, iletişim engellerini kaldırmaya çalışırlardı. Şirket piknikleri, o zamanın gazetelerine haber olacak kadar değişik bir olaydı. Yıllarca süren Dr. Kac Kupası spor müsabakaları hem sportif, hem eğlence amaçlı olarak yıllarca sürdü. 60'lı yıllarda Türkiye'nin modernleşen yüzünün bir yansımasını Bakırköy'deki fabrikada görmek mümkündü. Bakırköy İşçi Kooperatifi kurma fikrine destek veren yönetim, Bakırköy'de Vita Sitesi'nin kurulması ve işçilerin ev sahibi olması için çalıştı. Kooperatife katılanlara gerek hibe gerek avans yardımı yapan firma, bu projenin bitmesini sağladı. Yılbaşı ve Bayramlarda çalışanlara verilen değerli hediyeler, özel kutlamalar, çalışanların çocuklarına yapılan toplu sünnet düğünleri ve benzeri aktiviteler, çalıştığı kuruma gönülden bağlı bir kadro yetiştirdi. Bakırköy Fabrikası, Unilever Türkiye'nin şirket kültürü temellerinin hem de çok sağlam bir şekilde atıldığı çok önemli bir merkez olarak tarihteki yerini alacaktı.



Unilever – İş 15. Yıl Kutlamaları

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 209 08.04.2015 11:09

Van den Hoven, o günlerdeki şirket personel politikasıyla ilgili şunları anlatıyor:

> "1950'lerde Unilever, üst düzey yönetimi geliştirmek için çok zaman harcadı. Tecrübeli insanları nasıl çekeceğiz diye çalıştık. Unilever'in ilk zamanlarında ülkede çok güçlü ve önde giden bir yönetim gelişimine sahiptik. Zamanımın yarısını harcadığım konular yönetimin gelişimi ile ilgiliydi. 200 üst düzey insanın bir listesini çıkardık. 10 yıl, bu insanları anlamaya ve tanımaya çalıştım ki, bu işin çok zor olduğunu söyleyebilirim. Ancak bu 200 üst düzey insanın seçilmesi, eğitilmesi ve desteklenmesinin, firmanın geleceğini garanti altına almanın tek yolu olduğunu düşünüyordum."

O yılların personel politikasını anlamayı tamamlamak açısından bir de aynı dönemde şirkete giren bir yöneticiye, Özalp Erkey'e söz verelim:

> "Ne kadar maaş alacağım diye sordum. Hiç unutmuyorum 2.100 TL brüt dediler. Bu, o dönem için çok iyi bir maaştı. Daha önce başvurduğum Koç Grubu'nu aradım ve teşekkür ettim. Unilever'de Bakırköy yağ fabrikasında hemen işe başladım. O yıllarda fabrikada dört Türk'tük. Aynı anda dördümüzü de Avrupa'ya yolladılar. İki sene boyunca hepimiz ayrı işler yaptık. Bir arkadaşımız Hamburg'a gitti. Birisi Paris'e, bir diğerimiz Londra'ya, ben de teknik kısımla ilgili olarak Hollanda'ya gittim. Sadece yağ bölümünde değil, üç ay sabun, deterjanda ve paketlemede çalıştım. Bir müddet sonra 'Deterjan departmanı kuracağız, ama önce işi kavraman için seni sabun fabrikasına göndereceğiz' dediler."



Özalp Erkey

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 210 08.04.2015 11:09

Alanya Yasemin Esansı Fabrikası

Zaman zaman karşılaştığı döviz yokluğu ile ilgili hammadde problemlerine çözüm arayan Unilever-İş, bir Yasemin Esansı Fabrikası kurup ihracat yapmayı planladı. O yıllarda bir kimyasal devi olan Unilever, dünyada bu işlere hiç yabancı değildi. 1966 yılında Alanya'da bir arsa satın alındı. 27 Haziran 1967 yılı Unilever-İş Müdürler Kurulu kararı şöyleydi:

"Muhtelif kokulu çiçekler ve bitkilerden ezcümle yasemin çiçeklerinden parfüm istihsali maksadı ile Antalya Vilayetine bağlı Alanya'da Kargı Çiftliği ile maruf mahalde bir imalathane tesis edilmiş ve bu tesise, muamelatının tedvirini teminen 9.000.000 TL sermaye tahsis ve tefrik edilmiştir."



Alanya Yasemin Esansı Fabrikası

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 211 08.04.2015 11:09

Alanya Yasemin Esansı Fabrikası olarak bilinen bu tesis, uzun yıllar yasemin esansı üretecek ve tümünü ihraç edecekti. Namık Mumcuoğlu, fabrikayı 1985 yılında şöyle anlatmıştı:

> "Antalya'dan Mersin'e doğru karayolundan ilerliyoruz. Antalya'dan hareket ettiğimiz bir saati aşmış. Kilometre göstergesi 100 km'yi geride bıraktığımızı doğruluyor. Alanya'ya doğru yaklaşıyoruz. Karayolunun sağ tarafı dantel misali kıvrımlı oymalı, yeşille mavinin kaynaştığı bir çizgi. Kargı Deresi yanında, karayolunun solunda ağaçlar arasında denize karşı yükselen yeşil beyaz badanalı su kulesi, Alanya Yasemin Fabrikamızın ilk belirtisi oluyor. 400 dönümlük arazinin büyük kısmı tarıma ayrılmış olup yasemin ekili. 6.000-7.000 çiçek 1 kg geliyor ki, ondan da 1 gram yasemin esansı elde ediliyor."

Togan Güçseli'nin bu fabrikayla ilgili anıları ise şöyle:

> "Sabah 4,5'ta güneş doğmadan önce 50 kız sırtlarında küfelerle gider, yasemin toplarlar, fabrikaya getirirler. Kokuya dayanamazsınız o kadar güzel. O yaseminlerin 2 saat içinde işleme girmesi lazım. Sonra balmumu gibi bir mamul elde ediliyor, ondan da esans elde ediliyor. Fakat Türkiye sadece balmumuna kadar gelebiliyordu, biz bunları Fransa'ya ihraç ediyorduk. Her sene giderdik onların bakımına fabrikaya. O fabrika 82'de kapandı."

Sabun ve Deterjanda Büyüme Sancıları ve Engeller

1965 yılına gelindiğinde Türkiye'de margarin tarafı büyük bir hızla büyürken, sabun ve deterjan kısmındaki rakamlar tatminkar olmaktan çok uzaktı. 1960'ların başında Van den Hoven, sabun piyasasında potansiyeli gördü ve sabun ve deterjan üretebilecek büyük ve modern fabrika kurabilmek için hükümetten izin alma faaliyetlerine yeniden başladı. 1960 yılında Türkiye İş Bankası ve Couteaux dâhil edilerek deterjan ve çamaşır sabunu da üretecek bir fabrika için hükümetten izin istendi. 6224 sayılı Yabancı Sermaye Kanunu'na dayanarak bu izin isteniyordu. Fakat yerli sabun üreticileri bu izni vermemesi için hükümete baskı yapıyorlardı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 212 08.04.2015 11:10

Bunun üzerine hükümet, Unilever'den çamaşır sabunu üretme iznini geri çekmesini ve sadece deterjan olarak müracaat etmesini istedi ve böyle yapıldı. Nihayet izin çıktı. Unilever fabrikayı kurmak için Bakırköy'de büyük bir arazi aldı ve makine ve ekipman siparişleri verdi. Ancak yerli sabun üreticilerinin hükümete tepkisi çok büyük oldu. Unilever'in İş Bankası Müdürü Muammer Eriş tarafından temsil edildiği Sabun İmalatçıları Toplantısı'nda mesele yabancı düşmanlığına kadar döküldü ve "Biz Türkler sabun da deterjan da yaparız. Ülkemizde yabancıları istemiyoruz" haykırışlarıyla son buldu. Toplantının İzmir'de tekrarlanması ve Unilever projesinin öldürülmesi için Başbakana çıkılması kararları alındı.

Devrin hükümeti baskılara boyun eğdi ve Van den Hoven'a fabrika izninin sadece tüm imalatı ihraç etme kaydıyla geçerli olduğunu bildirdiler. Bu trajikomik durum tabii ki tüm projenin durmasına yol açtı. Makine ve ekipman siparişleri derhal iptal edildi. O günleri Guido Manzini şöyle anlatıyor:

> "Ondan sonra deterjan da bir ihtiyaç dediler. Bir deterjan fabrikası yoktu. Akarlar diye bir firma Puro üretiyordu; Cemil Akar. Unilever, Ankara'dan bir müsaade istiyor. Yine 6224 kanun bazında. Ve onu alıyor. Veriyorlar. Bir deterjan fabrikası. Yaklaşık olarak 1960'ların başında bu teşebbüs var. Sabuncular itiraz ediyor. Bunlar işyerlerimizi yakacak, bu kadar kişi işten çıkacak. Sonunda çıkan kararnameye ilave yapılıyor. Yalnız ihracat şartı var. Bu arada Bakırköy'de 70 bin metrekare bir arsa alınmıştı fabrika için. Onu ne yaptılar, sattılar mı bilmiyorum."

Hükümetle olan görüşmeler sonuç vermedi. Unilever'in bir deterjan fabrikası kurması mümkün görünmüyordu. Guido Manzini devam ediyor:

> "Hükümet katiyen izin vermiyor. O zaman İş Bankası biz yapalım bunu diyor. Nasıl olsa bu kanunlar değişecek, böyle devam etmesinin imkânı yok."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 213 08.04.2015 11:10

Hiç şüphesiz ki, Unilever'in Türkiye'de gelişmesinde G. A. Baker şirketinin önemli rolleri olmuştur. Deterjan konusunda da anahtar rol bu şirketin olacaktı. Unilever Türkiye'nin ilk başkanlarından ve aynı zamanda Dünya Unilever başkanlığını yapmış Frans Van den Hoven, konuyla ilgili bazı saptamaları, 2011 yılında Türkiye'ye yaptığı ziyarette şöyle anlatıyordu:

"Deterjan sektöründe en büyük firma olmamız, G. A. Baker sayesinde oldu. Biz rakiplerimizden daha etkindik, ama diğer tüm Avrupa pazarlarına girmek ve tabii Türkiye'ye girmek istedik ki bu çok zordu. G. A. Baker, hakkında küçük bir kitap yazabileceğiniz bir firma. G. A. Baker firması, 19. yüzyıl ortalarında George ve oğlu Arthur Baker tarafından İstanbul'da kurulmuş. Sarayın bahçıvanı olan Baker, padişah eşlerinin Wedgwood porselenlerine ilgisini farketmiş. Wedgwood'un acenteliğini alarak, Saray'a porselen satmış. Ben buradayken G. A. Baker, İstiklal Caddesi'nde büyük bir mağazanın üstünde belli belirsiz yazıyordu.

O zamanlar İstanbul'daki en büyük firmalardan biriydi. G. A. Baker bir süre sonra Lord Leverhulme tarafından alınmış ve United Africa firmasına dâhil edilmiş. Rotterdam'daki yöneticilerinden buraya (Türkiye) gelmelerini rica ettik. Ayrıntılara girmek istemiyorum ama, çok etkin, finansal bir dev yarattığımızı söylemeliyim. Birçok diğer ürün arasında OMO satabilmemiz, bu etkin finansal yapı sayesinde olmuştur. Oluşturulan bu yapı, her şeyin çok hassas ve kırılgan bir denge üzerinde durduğu finansal bir piramitti.

Sanırım pazarda birinci olmamız, G. A. Baker sayesindedir. Bunları, bu kadar büyük mesafenin nasıl kat edildiğini görmeniz için anlattım. Böyle alışılmadık bir yolla başlayan bir işin gerçekleşmesinin hoş olduğunu düşünüyorum."

Yine Unilever Türkiye başkanlarından ve Dünya Unilever başkanlığını yapmış Floris A. Maljers ekliyor:

"Sıkıntı ve müdahalelere rağmen OMO büyük bir başarı elde etti."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 214 08.04.2015 11:10

Lux ve Vim Üretimleri

Deterjanın, Van den Hoven'ın belirttiği gibi, 'alışılmadık' hikâyesine dönmeden önce o yıllarda Lux ve Vim'in nasıl ve nerede üretildiği konusuna bir göz atalım. Unilever'e 1960 yılında katılmış ve o yıllarda Lever Brothers şirketinin kalite kontrol işlerinden sorumlu olan Özalp Erkey o günleri şöyle anlatıyor:

> "Lux sabununun Lever Brothers (Türkiye) tarafından Türkiye'de yapılması isteniyordu. Unilever tarafından isteniyordu. Bunu aşağı tüneli biliyorsunuz; bildiğimiz tünelin Karaköy çıkışı. Hatta eskiden Baylan vardı onun karşısında. O aşağı tünelin bir ana girişi, personelin girdiği kapı vardır, bir de yanında dar bir sokak vardır. O sokağın tünel binasının hemen yanında kemer gibi olan içine girmek istediğiniz zaman taş kemerlerin arasından geçtiğiniz bir mahal vardı. O mahalde Lux sabunu yapıldı. Ben şirkete girdiğim zaman yapılıyordu. Ben 1960'ta girdim. O zaman demek ki belki 1950'lerde başladı. Çünkü beni oraya gönderdiler. Orada Kuto'nun (Coutauex) bu işi yapan adamı da Pascal Serres'di. Serres bir Fransızdı. Kuto'nun damadıydı. Oradaki imalatı Mösyö Serres yapıyordu. Onu biliyorum çünkü beni şirkete girdikten sonra her ne kadar margarin tarafında olsa bile tüm kalite kontrol bana bağlı idi. Şirketten o fabrikaya da sen bak dediler. Onun için gittim o taş yığını dediğim yere, hamam gibi bir yer öyle diyeyim. Belki Bell fabrikası denen yer burasıdır. Çünkü burası, tarif edildiği gibi Perşembe Pazarı'ndaydı. Belki de oradaydı ve Mösyö Serres de orada imalat yapıyordu. Ben de arada gidip kontrol yapıyordum. Hatta onun yaptığı Lux sabunlarını Londra'ya yolluyordum."

Karaköy Perşembe Pazarı'ndaki bu fabrikada ilk Lux imalatı 1955 yılında yapılmıştı.

Özalp Erkey, Vim üretimini ise şöyle anlatıyor:

> "Vim nerede yapılıyor biliyor musun? İtalyan Yokuşunu bilir misin? İtalyan Hastanesi'nin olduğu yokuş. Orada İtalyan Hastanesi vardır çok eski o dik yokuş. Yani Karaköy'e giderken Kabataş'tan, Kabataş'tan Karaköy'e giderken sağ tarafa doğru yol girer doğru gidersen Galatasaray Lisesi'nin arkasına çıkarsın veya hemen birinci caddeden çok dik bir yokuş vardır; o İtalyan Yokuşu'dur. O İtalyan Yokuşu'na girdiğin zaman 50 metre sonra solda bir bina vardı. O binada Vim yapılıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 215 08.04.2015 11:10

> Ben şirkette olduğuma göre 60'larda falan. Belki de daha evvel yapılıyordu onun için bilemiyorum. Ama bana "Vim'e bakmak için oraya gideceksin" dediler. Ve ben oraya gittim. Hatta oranın başında bir Rum bir süpervizör vardı Mario diye oğlandı. Vim imalatını yapan çocuk oydu. Manager filan yok tabii o zamanlar. Ben o fabrikaya kalite kontrol için gittiğim zaman Mario ile konuşurdum muhatabım oydu bir de tabii dolaylı olarak Mösyö Serres'e bağlıydı orası. Mösyö Serres sabuncuydu, ama oraya da bak demişlerdi ona imalatçı olarak."

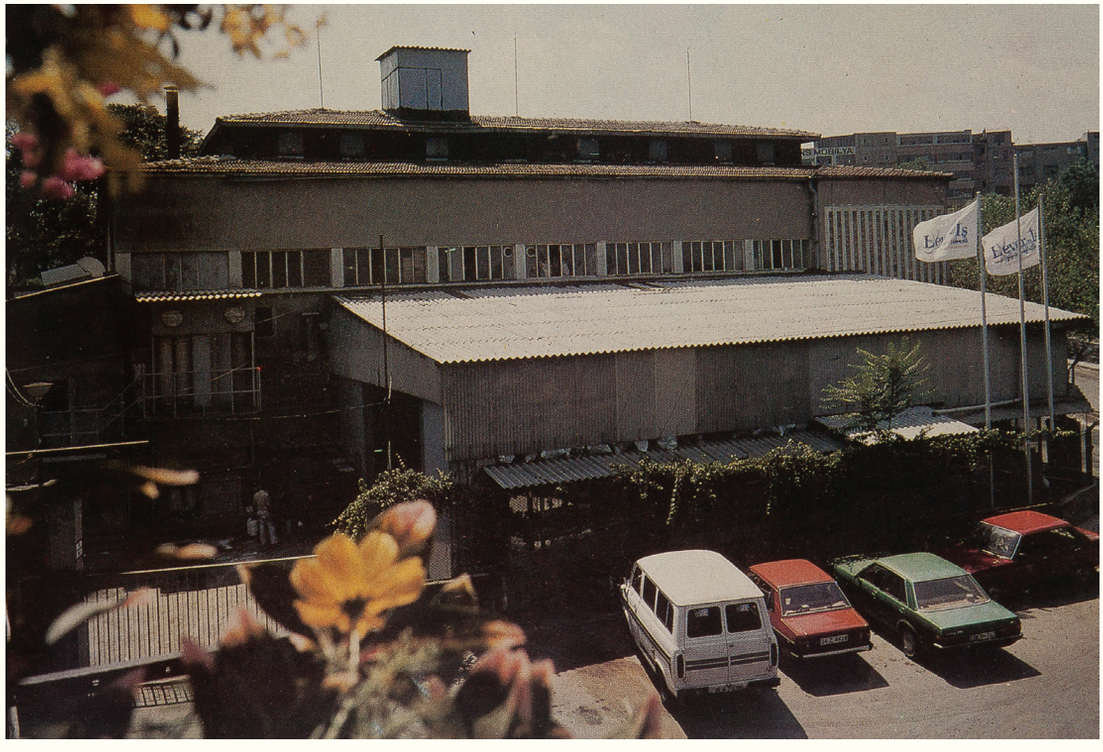
Erkey'in bahsettiği Vim imalathanesi, Tophane Defterdar yokuşundaydı. Vim üretimi 1930 yılında ilk kez Perşembe Pazarı Arslan Han'da, sonraları ise Kemeraltı Ermeni Kilisesi müştemilatında, Kurşunlu Han'da ve Couteaux Han'da üretilmiş ve nihayet Defterdar Yokuşuna taşınmıştı. İmalat Müdürü Mösyö Serres, Gabriel Couteaux'un kızı Anne Marie'nin eşi Pascal Serres'di. Yine adı geçen süpervizör Mario Monopoli henüz daha çocukken Gabriel Couteaux'nun Anne Marie şilebinde çalışmaya başlamış, doğruluğu ve çalışkanlığının karşılığı olarak 1954 yılında Kuto Han'da İspiro Ustaya yardımcı verilmişti. 1961 yılında ise Defterdar Vim fabrikasının mesul şefliğine tayin edilmişti.

Ancak bu imalathanelerde ve ilkel koşullarda yapılan üretiminin daha modern ve yüksek kapasiteli bir yere taşınması şart olmuştu. 1962 yılında Türkiye İş Bankası, Lever Brothers (Türkiye) Şirketine %20 oranında ortak oldu. Bu şirket üretim izinleri olan Vim ve Lux üretimi sorunlarını çözecekti. Bu amaçla Lever Brothers (Türkiye) Eyüp Sabun Fabrikası'nı kiraladı. Artık hem Lux ve Gibbs hem de Vim burada üretilecekti. Eyüp Sabun Fabrikası ile ilgili bu fabrikanın sorumlu müdürlüğünü de yapan Özalp Erkey'in anlattıkları şöyleydi:

> "Lever Brothers (Türkiye) Eyüp'de bir sabun fabrikası kiraladı. Burası Eyüp Sabun Fabrikası olarak anılan fabrikadır. Çok eski bir fabrikaydı. 60'ların başında Eyüp Sabun Fabrikası'nda sabun imalatı yapılıyordu. Tünel ya da Perşembe Pazarındaki fabrikadan sonra Lux sabunu burada yapıldı. Ayrıca Gibbs tıraş sabunu yapıldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 216 08.04.2015 11:10

Ondan sonra Vim oraya geldi, İtalyan Yokuşundan çıktı. Vim'in makineleri falan hatta dışarıdan gelmişti. O kanister makineleri, o zaman kartondu, ama sarı değildi yeşildi. İlk dışarıdan makinesi oraya geldi oraya kuruldu. Hatta hiç unutmuyorum o imalat sahası bir kat aşağıda bodrum katındaydı. O sahanın sağ tarafı sabun hattıydı ve sol tarafı Vim hattıydı. Aynı o sahanın içindeydi zaten başka bir yeri de yoktu açıkçası. Drumlar içinde istiflenerek sabun yağları gelirdi. Eyüp'te yukarıda bir yerde, mezarlığı görürdü. Hatta içinde bir yatırı vardı onun. Ona hiç dokunulmadı bir ağacın dibinde yatırı vardı hala orada mı bilmiyorum ama ve oranın da sahibi Türk Bayrağı yapan bir firmaydı. Lever Brothers kiralamıştı ve tamamen ayrı bir yer gibi çalışıyordu. Lux sabunu, Gibbs tıraş sabunu, Vim orada üretiliyordu. Sonraları Reward ve Rexona sabunları da orada üretildi."



Eyüp Sabun Fabrikasının 1989 Yılındaki Görünümü

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 217 08.04.2015 11:10

Kazım Akgül adlı buhar kazanı operatörü, şirketteki 25. yılını tamamlaması dolayısıyla 1988'de Aramızda dergisine verdiği mülakatta şunları anlatıyordu:

> "1961 yılında küçük bir imalathane olan Perşembe Pazarı'ndaki Lever Brothers'ın Lüks Sabun Fabrikasında işe başladım. İlk işim el preslerinde sabun basmaktı. Buradan Bomonti'deki Gibbs Traş Kremi imalatına geçtim. İki yıl mikser operatörü olarak çalıştım. 1963 yılında Eyüp Sabun Fabrikası'na taşındık."

1961 yılında yeni renkli Lux sabunları için basın kampanyası başlatıldı. Üç renkte ve beyaz yeni Lux tuvalet sabunları duyuruluyordu. Renkler toz pembe, gök mavi ve filizi yeşildi. "En sevdiğiniz renkteki Lux sabunlarının iki adet ambalajını gönderiniz, renginiz kazanırsa bu güzel havlu sizindir" şeklinde bir kampanya da başlamıştı.

Aynı yıl 'yıldızların onda dokuzu Lux kullanır' kampanyası, Martine Carol ve Sophia Loren'le başladı. 1962 yılında Piper Laurie, Pier Angeli, Jane Powell ve Antonella Lualdi ile devam etti. Bu kampanya uzun yıllar devam edecek ve ilk defa Türk yıldızlarının katılımı 1972'de Emel Sayın ve 1973'te Fatma Girik ile olacaktı. 1965 yılında büyük boy banyo tipi Lux lanse edildi.

Büyük boy banyo tipi ambalajlardan sinema yıldızlarının resimleri çıkıyordu. Şirket bu resimlerin yapıştırılıp muhafaza edilmesi için resim yerleri boş albümler dağıttı. Albümün kapağında Jane Fonda'nın resmi ve 'Lux Yıldızların Güzellik Sabunu' ibaresi bulunuyordu. Albümler sinema yıldızları ile ilgili bilgiler içeriyor, Lux sabunlarından çıkan resimler yapıştırılınca tamamlanıyordu. Albümde yer alan sinema yıldızları; Pascale Petit, Janet Leigh, Antonella Lualdi, Rossana Schiaffino, Clair Bloom, Connie Stevens, Jane Fonda, Mitzi Gaynor, Eleanor Parker ve Rossana Podesta'ydı.



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 218 08.04.2015 11:10



— *Boş Çerçevelere Lux Sabunlarından Çıkan Artist Resimleri Yapıştırılıyor*

Eyüp sabun fabrikasında Lux sabunları üretilmeye devam ediyordu. Ancak satış büyümesi tatminkar bulunmuyordu. Bunun üzerine 1965 yılında Rexona Tuvalet sabunu çıkarıldı. Daha düzgün bir cilt için Kadil'li Rexona Tuvalet sabunu basın kampanyası başladı:

> "Kadil dört bitkisel güzellik kremi ihtiva eder. Kadil yalnız Rexona'da vardır. Rexona cildinizi korur ve günden güne güzelleştirir."

Bunu 1968 yılında çıkarılan Reward Deodorant Sabunu takip etti. Basın kampanyası şöyleydi:

> "Reward Deodorant Sabunu ter kokularını önler."

Pazarlama departmanı büyük bir promosyon yapmaya karar verdi. Lux altın dağıtacaktı. Bu promosyonu Özalp Erkey, 'en unutamadığı bir hatıra' olarak anlattı:

> "Lux sabununun da bir promosyonu yapılmıştı ve o da Eyüp'te yapıldı ve şöyleydi zannediyorum. Lux sabununu düşünün yana doğru inceliyor sıfır oluyor. Orayı deliyorduk bir vida veya çivi diyelim. Delik açıyorduk, o deliğe bir kupon sokuyorduk bir kâğıt parçası onu böyle rulo haline getiriyorduk. Bunu laboratuvarda biz yapıyorduk ve istatistiki olarak sabunlara bunu sokuyorduk ve tekrardan orayı kapatıyorduk ve hiç iz kalmayacak şekilde ondan sonra imalata gönderiyorduk ve imalatta paketleniyordu ve ilk defa Türkiye'de bu kuponun içinde altın veriliyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 219 08.04.2015 11:10

Altın promosyonu var diye muazzam bir reklam. Lux öyle bir fırladı ki bu promosyonla senede 500 tondan 2.500 tona fırladı orada da kaldı. Şimdi burada esas bu promosyonun bir hikâyesi var, dava hikâyesi var. Biz bu promosyonu yaptık sabunlar dağıtıldı. Herkes çok memnun Board da çok memnun tabii dışarıya karşı falan zaten Board o zamanlar çoğu Hollandalı, bir-iki tane de İngiliz var.

Ben normalde cumartesileri gitmezdim fabrikaya, Eyüp'e; o hafta cumartesi gideceğim tuttu ve benim gittiğim gün de fabrika müdürü olarak Nixon isimli bir İngiliz çalışıyordu. O odasında oturuyor, ben odamda oturuyorum. Telefon geldi kapıdan, bekçiden beni arıyor. 'Özalp Bey biraz gelebilir misiniz kapıda birileri var Mr. Nixon'u soruyorlar' dedi. Cumartesi günü, öğle vaktiydi. İndim gittim kapıya, 3 tane adam, 2 tane araba bir tanesi de steyşın hiç unutmuyorum. Mr. Nixon burada mı dedi, evet dedim. Onu almaya geldik dedi. Nereye alıyorsunuz dedim? Mahkemeye dedi, ne mahkemesi dedim bir dava var dedi. Ne davası dedim, Türk parasını korumak dedi. O zaman altın dağıtmak, Türk Parasını Koruma Kanununa göre yasakmış. Mr. Nixon'u götüreceğiz dediler. Cürmü meşhut gibi geldiler ve adam dedi ki bir tanesi kusura bakmayın kelepçe takarak götüreceğiz dedi. Ne yapıyorsunuz o bir fabrika müdürü ve yabancı dedim. Kanun böyle dedi. Ben onunla beraber geleceğim o zaman takmayın dedim. Bakıştılar, sonra peki dediler. Gittim... Mr. Nixon'un haberi yok, zavallı mahvoldu tabi. Bindik arabaya, arkamızda da öbür araba doğru Sultanahmet'e geldik. Adliye binası orada ben bekçiye dedim ki ara ve haber ver avukat gelmesi lazım dedim. Gittik, haber vermişler bir şekilde. Dediler ki yandaki banklarda bekleyin. Evvela ifade vermeye geçeceğiz dediler. Sonra dava olacak. Kendi kendime inşallah davaya kadar avukat gelir dedim. Beraber girdik, ona Türkçe soruyorlar ve tercümanlığını da yaptım. Orada anlaşıldı ki altın meselesinden çıkmış. Sordular, ettiler; O da bildiği kadar söyledi, sonra tamam bekleyin çağıracağız dediler sonra avukat geldi. Beraber girdik davaya hâkim soruyordu falan. Elini arkasına koydu, öyle dinliyor. Hâkim indir ellerini dedi. Öyle durulmaz deyip kızdı. Avukat da orada ve tamam dediler, gidebilirsiniz dediler. Cumartesi evimize gittik, şirket de birbirine girdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 220 08.04.2015 11:10

Muammer Eriş'e haber verildi, hatta ondan sonra ona dendi ki madem böyle bir kanun vardı neden bizi ikaz etmedin falan diye bir sürü sualler tabii. Ne yapacağız, ne edeceğiz falan filan ve Marketing Direktörünü iş sana geliyor kararı veren sensin ve hapse girme riskin var diye hemen Hollanda'ya gönderiyoruz, tayin ediyoruz seni git dediler, daha tayini falan gelmemişti! O hadiseyi hiç unutmuyorum."

Desaş Kuruluyor

Deterjan üretimi için ise Desaş (Desaş Kimya ve Gıda Sanayi Anonim Şirketi) kuruldu ve bu şirkete Unilever ortak değildi. Tamamen yerli sermayeyle kurulan bu şirket, deterjan üretim problemine çare arayacaktı. Desaş'ın ortakları arasında İş Bankası, Gabriel Couteaux, Anne Marie Serres (Gabriel'in kızı ve Pascal Serres'in eşi), Guido Manzini ve eşi vardı. Desaş'ın başına bir Unilever'li, Sacit Keyman geçti. Şirket Yönetim Kurulu'nda ise diğer bir Unilever'li Melih Yıldızlar vardı. Desaş kurulmadan önce Unilever, G. A. Baker'ın Lozan Anlaşması şartları mucibince Türkiye Cumhuriyeti'nde de geçerli olması gereken haklarından dolayı deterjan imalatı yapabilmesi için bir kez daha başvuruda bulundu. Hatta kısa bir süre için deterjan üretiminin Baker adına yapılmış olması da ihtimal dâhilinde. Guido Manzini bu konuda şöyle diyor:

"Ondan sonra yavaş yavaş Baker'a biraz belki de rakiplerin kurcalaması ile bilmiyorum bazı baskılar gelmeye başladı, Baker da nereden çıktı gibilerden."

Baker'ın müracaatına verilen cevap, Baker'ın bu konuda sadece distribütörlük yapabileceği şeklindeydi. Dolayısıyla Unilever deterjan üretimi yapamasa dahi satışını yapabilecekti. Özalp Erkey Desaş'ın kuruluş aşamasını şöyle anlatıyor:

"Neticede Baker'ın imalatı başka türlü (deterjan) yaptırabilme ihtimali kalmadı ve sonuç itibarıyla Baker sadece distribüsyon yapacaktı. Desaş imalatı yapacak, Baker satış elemanları, satışı gerçekleştirecekti."

Desaş'ın kurulmasıyla süratle deterjan üretim olanakları araştırıldı. Desaş'ın ürettiği deterjanı ve Lever Brothers'ın (Türkiye) ürettiği Lux ve Vim'i artık G. A. Baker pazarlayacaktı. Özalp Erkey deterjan üretimini şöyle anlatıyor:

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 221 08.04.2015 11:10

"G. A. Baker adına Unilever, şampuandan önce deterjana da girmek istedi ve deterjanı NSD tarafını yaptırmak için yer aradı. İlk olarak Levent değil de Tatlıcıların binası var ya ana caddenin üzerinde Levent'ten çıktın Zincirlikuyu Mezarlığını geçtin devam ediyorsun Zincirlikuyu Mezarlığını geçtikten sonra sağ tarafta Tatlıcılar'ın kulesi var. O kulenin şeyle birleştiği köşede o kuleye gelmeden evvel sağ saparsın da Ali Sami Yen Stadı'na doğru gidersin hani tam o saptığın yerin köşesi yani Tatlıcıların tam bittiği yerdeki köşede bir deterjan fabrikası vardı. Bu deterjan fabrikasını bizimkiler anlaşma yaptılar ve ilk olarak OMO orada yapıldı, hatta onun o zamanki imalatının başına Namık Mumcuoğlu getirildi."

Özalp Erkey'in bahsettiği fabrika, o zamanların ünlü sanayicilerinden Cemil Akar'ın Puro-Fay Fabrikası idi. Bu fabrikada aynı zamanda Gripin ve aspirin muadili Opon üretiliyordu. Akarların diğer markaları ise Radyolin diş macunu, Pop sabun tozu ve Paro çocuk mamalarıydı. Cemil Akar'ın kardeşi ve aynı zamanda ortağı Necip Bey ünlü Necip Bey krem, diş macunu ve briyantinleri çıkarmış, 1957 yılında elim bir kazada ölmüştü. Akarlar, pazarlama ve reklama inanan sanayiciler olarak başarılı markalar yaratmışlardı. İstanbul'da ilk yaygın 'outdoor' reklamlarını yapmışlardı. O yıllarda ev hanımları banyo ve mutfaklarını 'faylıyordu'. Daha sonraki yıllarda bu söylem 'vimliyordu' şeklinde değişecekti.

Piyasada Turyağ'ın ürettiği Tursil sabun tozu ve Akarların Pop sabun tozu vardı, fakat hiçbir deterjan yoktu. Purofay Fabrikası'na bir deterjan kulesi yapılmış, fakat çalıştırılamamıştı. Desaş, Cemil Akar ile anlaştı ve bu fabrikada 1963 yılında Türkiye'nin ilk deterjanı "OMO" üretildi. OMO, 183 gramlık küçük karton kutularda 1963 yılının Ekim ayında piyasaya sunuldu. Markanın İzmir lansmanı bir sonraki yılın Mart ayında yapıldı. Kısa süre içinde Türkiye'de deterjanın adı OMO olmuştu. 1967 yılına kadar üretim bu fabrikada devam etti. Bir süre sonra Desaş ile Akarlar anlaşmazlığa düştü. Özalp Erkey anlatmaya devam ediyor:

"OMO'yu Baker yaptırıyordu. Lever Brothers değil! Level Brothers sabun tarafıydı. Tıraş sabunu, bir de Vim. Ve Akarlarla problemler çıkınca bizimkiler yeni bir deterjancı aramaya başladılar. Kimya Teknik'in sahiplerini buldular. Yılmaz Akpınar'ın Rami'de kurulmuş bir deterjan fabrikası vardı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 222 08.04.2015 11:10

Yani sülfanasyon ve kule vardı. Aynı günlerde Baker, Edirnekapı'da Uzel Traktör Fabrikası'nın yanındaki binayı satın almıştı. Edirnekapı'daki yeni yerde Vim imal edilmeye başlamıştı. Eyüp Fabrikası'ndaki yer darlığı yüzünden Vim imalatı buraya taşınmıştı. Ondan sonra Kimya Teknik ile bir anlaşma yapıldı. Kimya Teknik'ten NSD istendi. NSD torbalar içinde verilecek, bu da Edirnekapı'da paketlenecekti.

Desaş Edirnekapı'da imalata başladı. Pascal Serres üretimin başındaydı. İş Bankası Desaş'ın ortağı idi. Desaş Baker'a satıyor, Baker da pazarlıyordu. Yani satış elemanları, o zamanlar depolardaydı, o depo yöneticileri falan hepsi Baker'in adamıydı. Edirnekapı'da senelik OMO satışı 300 ton olmuştu."

Böylece 1967 yılından itibaren OMO, Edirnekapı Kimya Teknik tesislerinde üretilmeye başlandı.

1965 senesinde ise OMO satışı 245 tondu. OMO beklenen ivmeyi gösteremiyordu. 1965'te yoğun bir basın kampanyası başlatıldı. Çizim reklamlarını Grafika hazırladı. Temel tema "OMO daha beyaz yıkar" oldu. Reklam metinlerinden bir örnek şöyleydi:

"İşte modern bir ev hanımı... Eyvah... Yastık kılıfları fena halde kirlenmiş ama OMO'nun sihirli kudreti bunu halleder. OMO daha beyaz yıkar..."

1966 yılında "OMO her hafta 20 çamaşır makinası dağıtıyor" kampanyası yapıldı. 1968 yılında Henkel, Persil marka deterjanı piyasaya sürdü. Satışlar beklenen seviyede değildi ve bir rakip piyasaya girmişti. İşte o yıllarda Türkiye marketing tarihine geçecek bir promosyon düzenlendi. Bu promosyonu Özalp Erkey şöyle anlatıyor:

"Wim Zuydam diye bir Hollandalı, pazarlamaya bakan direktör vardı. Vim Zuydam çok esaslı bir 'marketingçi'ydi. Bir gün 'OMO'nun satışını artırmamız lazım ' dedi. O sırada bin bir uğraşla OMO'nun Edirnekapı'da imalatına başlamıştık, senede 300 ton bile gitmiyordu. Vim Zuydam " 'Bir promosyon yapacağız' dedi. Türkiye'de Anadol yeni çıkmıştı. 40 tane Anadol verilecekti. Anadol tabii o zamanlar Türkiye'de yapılıyor. 40 tane Anadol ne demek? O zamana göre düşünürsen korkunç bir şey. Promosyon çok iyi organize edildi. İzmir'de, Ankara'da İstanbul'da arabalar süsleniyor püsleniyor, OMO isimleri ile sokak sokak dolaşıyordu."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 223 08.04.2015 11:10

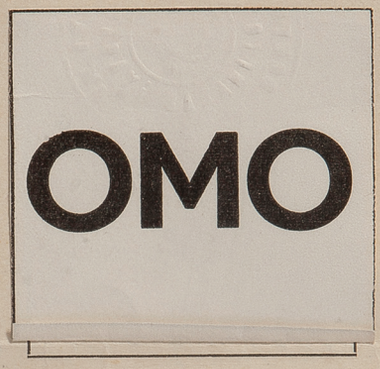
T. C.
SANAYİ BAKANLIĞI
Sınaî Mülkiyet Müdürlüğü

MARKA TESCİL BELGESİ

Markanın Numarası : 39154

Çeşidi : Ferdî

"4.11.1953 tarih ve 15354 sayılı markanın yenilemesidir."



Marka sahibinin adı, soyadı : Unilever Limited

Tabiiyeti, ikâmetgâhı : İngiliz
E.C.4 Londra, İngiltere

Markanın kullanılacağı emtia : Mumlar; adi sabun; temizleyiciler; tenvir, teshin ve yağlama yağları; kirbitler; kola, çivit ve çamaşır maksatlarına mahsus diğer müstahzarlar; her nev'i sabunlar ve deterjanlar; ovarak temizlemeye mahsus müstahzarlar; temizlemeye, parlatmaya, zımparalamaya ve aşındırmaya mahsus müstahzarlar; tuvalet müstahzarları; ıtriyat; uçan yağlar (esans yağları); kozmetikler; saç suları ve saçlara mahsus müstahzarlar; diş macunları, tozları ve suları.-

551 sayılı kanuna göre 4 Kasım 1968 tarihinden muteber olmak üzere on yıl müddetle tescil edilmiştir.

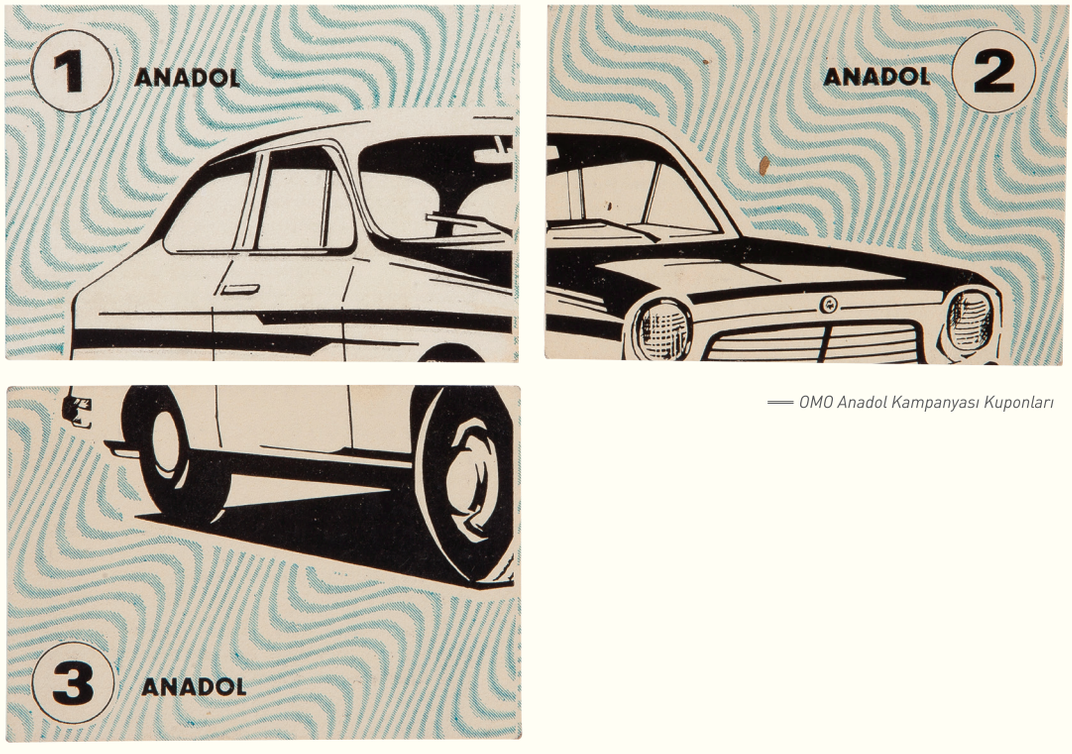
SANAYİ BAKANI

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 224 08.04.2015 11:10

Erkey'in bahsettiği promosyon, 1968 yılında iki parça halinde yapılmıştı. Birincisi, 1968 yılının ortalarında 20 Anadol otomobil, 100 çamaşır makinesi ve 300 Philips radyo dağıtmıştı. 1968 yılının sonunda bu promosyon tekrarlandı. Böylece toplamda 40 Anadol marka otomobil dağıtılmış oldu.

Hediyelerin resimleri dört parçaya bölünmüş, her kutuya bir parça konmuştu. Herhangi bir hediye için dört parçayı bir araya getiren onu kazanmış olacaktı. Böyle büyük bir promosyon, Türkiye'de bir ilkti. Bu kitabın yazarı da o günlerde babasının isteği üzerine bir günde 6-7 paket OMO alıp masaya serilmiş bir gazeteye boşaltılarak, ailecek merakla kuponun hangi hediyenin hangi parçası diye baktıklarını çok net hatırlıyor.

> "Kuponların OMO kutularına konması imalatını Unvan Kirişçioğlu yapıyordu. Promosyon başladı. Bir sene sonunda satış kaça çıktı biliyor musun? 3.000 tona çıktı. Bir senede! Wim (Zuydam), hakikaten benim gördüğüm en esaslı 'marketingçi'lerdendi. OMO öyle tanındı."



OMO Anadol Kampanyası Kuponları

OMO Marka Tescil Belgesi, 1968

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 225 08.04.2015 11:10



OMO ve Lux Para İkramiyesi Kampanyası Kuponu

Bu promosyonla OMO satışları yaklaşık on katı artmış ve bu artış kalıcı olmuştu. Yani OMO'yu bu promosyon yüzünden alıp kullananlar üründen memnun kalmış ve kullanmaya devam etmişti. Bu promosyonun sağladığı başarı üzerine 1969 yılında bu kez 'OMO ve Lux Para Tufanı' adlı promosyon devreye sokuldu. 1.700.000 lira para dağıtılıyordu. Büyük ikramiye 4 talihliye 100.000'er liraydı. Üzerinde 100.000 lira yazan sarı, yeşil, kırmızı ve mavi kuponları bulan bu paraya hak kazanacaktı.

Özalp Erkey'in takdirle bahsettiği Pazarlama müdürü Wim Zuydam 17 Temmuz 1963 ile 6 Eylül 1968 tarihleri arasında Unilever Türkiye'de görev yapmıştı.

Şirketin pazarlama servisine birçok yenilik ve aktiviteler getirmiş, aynı zamanda Anadolu Satış Teşkilatı organizasyonunun genişletilmesinde çalışmalarda bulunmuştu.

1965 yılında 3.647 ton sabun ve deterjan satılmıştı. Bunun 964 tonu Lux Tuvalet Sabunu, 2416 tonu Vim, 243 tonu OMO ve 24 tonu ise Gibbs Tıraş Sabunuydu. Aynı yıl 67.680 ton margarin satıldığı düşünüldüğünde; bu diğer üçüncü dünya ülkelerindeki durumla zıt bir tablo ortaya koyuyordu. Zira bu ülkelerde Unilever, genellikle sabun ve deterjan işinde oldukça güçlü olur, gıda işi ikinci öncelik olurdu. Türkiye'de de sabun ve deterjan için büyük bir pazar vardı ve bu pazar 1965 yılında tahmini 90.000 tondu. Ancak Unilever bu kategorilerde önündeki bürokratik engelleri bir türlü aşamamıştı. Deterjan, çamaşır sabun ve tozları için üretim izni alınamaması, sabun ve Vim gibi ürünlerin kapasitesi düşük fabrikalarda üretilmesine yol açıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 226 08.04.2015 11:10

OMO

OMO markası, ilk kez 1908 yılında İngiltere'de piyasaya çıkarıldı ve kısa zamanda gelişerek global bir marka hüviyetine kavuştu. İngiltere'yi bir yıl sonra Kanada, Avustralya ve Fransa takip etti. OMO beyaz renkli çamaşırlar için sabun bazlı çamaşır tozu olarak satılıyordu. 1920'lerde OMO perboratlı sabun tozu olarak piyasaya sürüldü. OMO'nun ilk reklamlarında bir baykuşun yüzü ile birlikte 'Old Mother Owl (yaşlı anne baykuş)' sözleri yer alıyordu. İki O harfi baykuşun gözlerini, M harfi de gagasını oluşturuyordu. Bilgeliği simgeleyen baykuşla, bir annenin en bilgece tercihinin OMO olduğu anlatılmak isteniyordu. OMO adının baykuştan mı esinlendiği, yoksa bunun tersinin mi söz konusu olduğu bilinmiyor. Ancak OMO'nun pazarlama çalışmalarında kullandığı konumlandırma daha ilk günden itibaren çok belirgindi: "OMO çamaşırlara daha parlak bir beyazlık verir."

1950'li yıllarda OMO teknolojik gelişmelere ayak uydurarak sentetik deterjan halini aldı. 1960'larda OMO, Unilever'in en büyük ve karlı deterjan markası haline geldi. 1960'lı yıllarda Hollanda, Belçika ve İsviçre'de enzim içiren ve dolayısıyla inatçı lekeleri daha kolay çıkaran yeni formülüyle piyasaya sürüldü. 1962 yılında küçük miktarda OMO, piyasa araştırması amacıyla belirli noktalarda Türk tüketicisine sunuldu. 1963 yılında Türkiye'de, Levent'te bulunan Akar ailesine ait Puro-Fay Fabrikası'nda üretilerek G. A. Baker tarafından piyasaya çıkarıldı. Kısa sürede Türkiye'nin lider markası oldu. 1967 yılında üretim Edirnekapı'ya taşındı. 1975 yılından bugüne kadar ise Gebze'de üretiliyor.



1970'li yılların sonunda OMO'nun formülüne yeni orta ısılarda beyazlatma özelliği TAED eklendi. 2004 yılından itibaren 'Dirt is good' yani 'Kirlenmek güzeldir' kampanyası başlatıldı.

OMO bugün hala, Unilever'in etkinliği ve güvenirliliği ile isim yapmış en büyük ve en köklü deterjan markasıdır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 227 08.04.2015 11:10

Margarinde Büyük Başarı

Deterjan ve sabun tarafında engellerle mücadele verilirken, margarin kısmında işler beklentilerin çok üstünde başarılı bir performans sergiliyordu. 1953-1965 yılları arasında Sana ve Vita'nın satış tonaj ve ciroları olağanüstü bir büyümeyi işaret ediyordu:

1953-1965 Yılları Arasında Sana ve Vita'nın Satış Tutarları

Sana			Vita	
Yıl	Ton	Ciro TL '000	Ton	Ciro TL '000
1953	770	2339	5264	14499
1954	1835	5496	9874	26683
1955	2609	8824	14121	42884
1956	4033	14853	16662	61886
1957	6699	26437	21043	76704
1958	9372	43923	25295	109504
1959	9185	46716	30746	147778
1960	10299	54031	33901	165032
1961	12013	64635	39088	193495
1962	13831	74257	45628	225874
1963	16097	92417	45400	229662
1964	15951	90608	56217	288983
1965	16534	92295	46123	238214

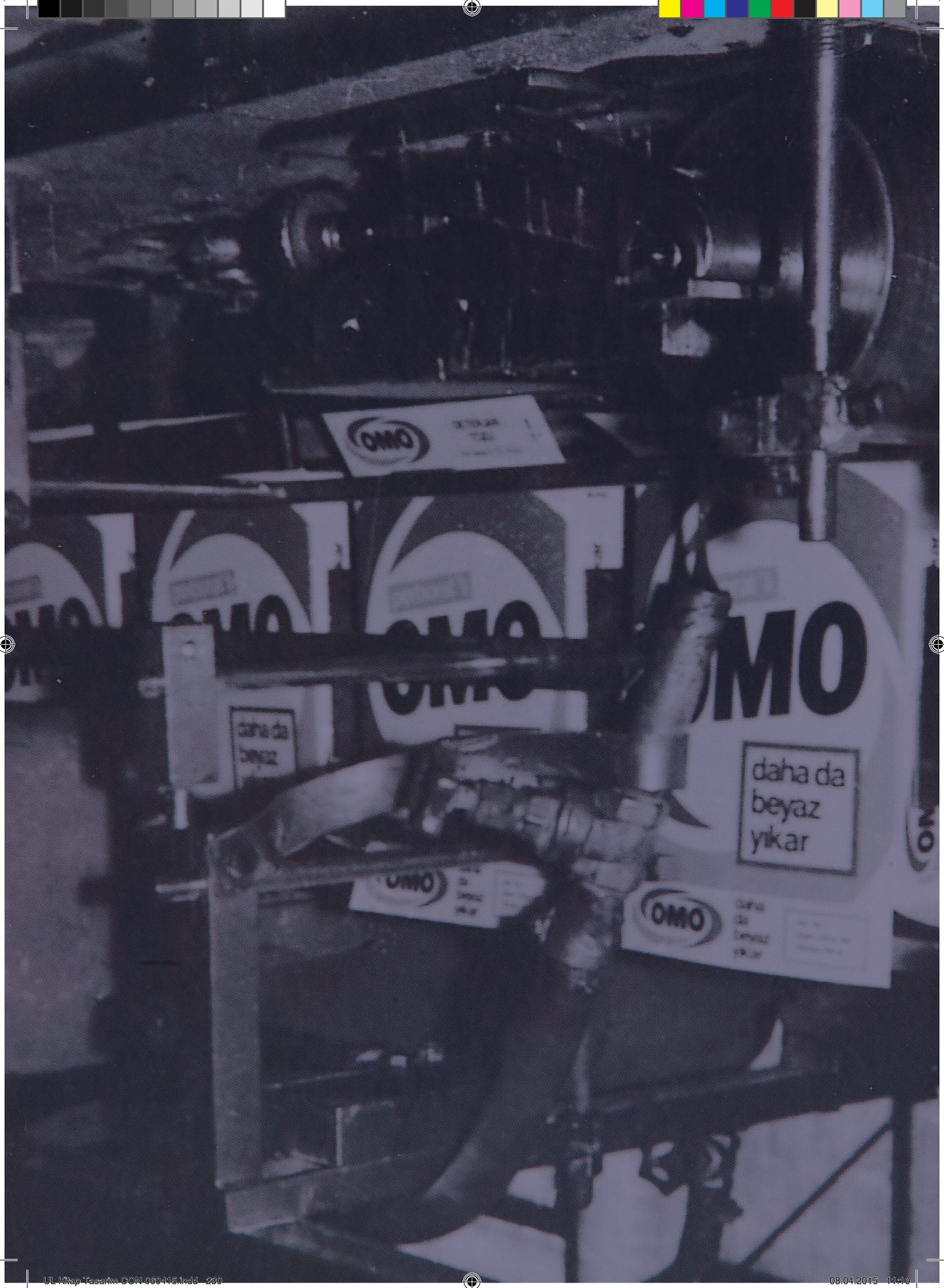
UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 228 08.04.2015 11:10

Bu yılların finansal tabloları incelendiğinde, Unilever'in tereyağına karşı hakikaten çok rekabetçi bir fiyat politikasını ısrarla sürdürdüğünü görmekteyiz. Unilever o yıllarda, Avrupa ülkelerinde yılların birikimiyle edindiği tecrübenin ışığında bu işte alternatif yağlara karşı fiyat avantajının ne kadar önemli olduğunu çok iyi biliyordu. Tereyağı ve sıvı yağlara karşı fiyat paritelerini belli seviyelerde her zaman korudu. Bu, düşük brüt kâr marjları anlamına geliyordu. Sabit masraflarını %3 gibi çok düşük bir seviyede tutmayı başararak, net karlılıkta makul karlar elde etmeyi başardı.

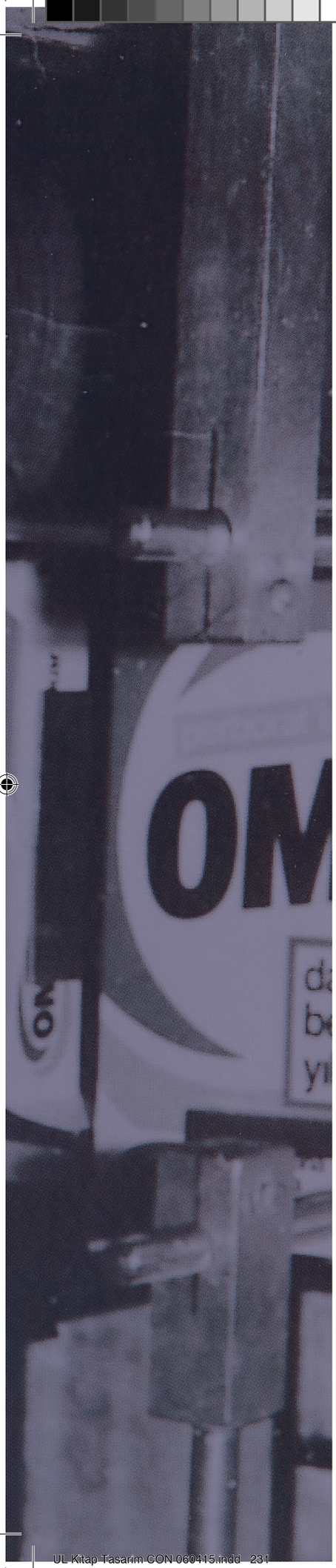
Bu arada Supra markasıyla 500 gramlık yemeklik bir margarin çıkarıldı. Ancak hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar, şirketin zaman zaman Vita talebini karşılayamamasına neden olmakta, bu da "Supra satılsın diye üretmiyorlar" dedikodusunu beraberinde getirmekteydi. Oysa 50.000 ton Vita tonajının yanında Supra'nın tonajı sadece 500 kg'dı. Bu dedikodular, Supra'nın kaldırılmasına neden oldu.

1969 yılına kadar işler yolunda gitti. 1969'da yapılan 'Pilavda Sana' kampanyası çerçevesinde 'Pilavda Sana Piyangosu' düzenlendi. Bu piyangoda, 30 adet buzdolabı ve 90 adet fırınla 60.000 adet Sofra Zevki adlı yemek kitabı dağıtıldı. Kampanyanın büyük bir başarı kazanması üzerine bu kez 'Makarnada Sana' kampanyası yapıldı. Bu kez 100 buzdolabı ve 300 fırın dağıtıldı. Bu kampanyaların sonucu olarak tarihte ilk kez 1970 yılında Sana satışları, Vita satışlarını geride bıraktı. Sana'nın önlenemez yükselişi başlamış ve Unilever açısından markanın önemi daha da artmıştı. Sana'nın Vita'dan daha karlı olması da gidişatın çok olumlu olduğunun başka bir göstergesiydi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 229 08.04.2015 11:10



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 230 08.04.2015 11:10



1970
1980

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 231 08.04.2015 11:11

Dünyada Unilever 1970-1980

National Starch ve Lipton Satınalmaları

Unilever, 1970'de yeni yeni iş dallarına girmeye cesaretle devam etti. Öyle ki Yorkshire'da otomobil acenteliği, Hong Kong'da tekstil ve Fransa'da şarap işlerine girmesi, bunun çarpıcı örnekleriydi. Ancak 1973 petrol krizi ve yüksek enflasyon sonrası satışlar durakladı.

Büyük perakendecilerin gelişmesi ve süpermarketlerin yaygınlaşması ile pazarlık gücü üreticiden perakendeciye geçmeye başladı.

Bu yıllarda Unilever, Amerika'da büyük bir satın almaya imzasını atarak National Starch şirketini aldı. Bu, bir Avrupa şirketinin Amerika'daki en büyük satın almasıydı. United Afrika Company, petrol krizinin etkisiyle bilhassa Nijerya'da büyük karlar elde ederek durgunluk olan Avrupa ve Amerika pazarlarının kayıplarını dengeledi.

1970'ler Unilever'in tedarik zincirinde genişlemekten vazgeçtiği ve işlerin büyük bölümünü, konusunda uzman üçüncü parti tedarikçilere devrettiği yıllar oldu.

1971 yılında Lipton International şirketi satın alınarak, Unilever dünyanın en büyük çay şirketlerinden biri haline geldi. Impulse deodorant Güney Afrika'da lanse edildi ve hızla 35 ülkeye yayıldı. 1973 yılında İspanya'da Frigo dondurma şirketi satın alındı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 232 08.04.2015 11:11

LİPTON

Thomas Lipton

Tüm dünyada saniyede 1.157 kişinin büyük bir keyifle yudumladığı
Lipton çaylarının başarı öyküsü, 1850 yılında başlamıştı.

Lipton markasının isim babası Thomas Lipton, 1850'de Glasgow'da doğdu.
Babasının bakkal dükkânında iş hayatına atılan Thomas, 15 yaşındayken yeni atılımlar,
yeni ufuklar için Amerika'nın yolunu tutmuştu.

Pazarlama ve satış teknikleri hakkında pek çok bilgi edinen Thomas, ülkesine dönüp
babasıyla birlikte çalışmaya başladıysa da anlaşamadılar. Kendi işini kuran Thomas,
30 yaşındayken 20 dükkândan oluşan bir şarküteri zincirini yönetmeye başladı.
10 yıl sonra dükkân sayısı 300'e ulaşmıştı.

Efsanenin merkezi: Seylan

Her zaman girişimci ve yenilikçi kimliğiyle dikkat çeken Lipton, 1870'lerden sonra
Seylan çayının pazarlarda gündeme gelmesiyle, rotasını bu ülkeye çevirdi. 1890 yılında
Seylan'a giderek büyük araziler satın aldı ve hiçbir masraftan kaçınmayarak en kaliteli çayı üretebilmek
için harekete geçti ve kısa sürede büyüdü. Thomas Lipton, o ana kadar üst tabaka kitlenin içeceği olan
çayı, dar gelirlilerin de alabilmesi için aracıları devreden çıkardı ve bir kilo çayı bir sterlinden satarak
tüketici kitlesini genişletti.

Çay ilk kez pakette

Thomas Lipton, çayı dünyada ilk kez paketleyerek Lipton markası altında sattı ve bu sektörde gerçek
anlamda bir devrim yarattı. Çay uzmanlığını çağdaş teknoloji ile birleştiren, tarımından hasadına,
üretiminden satışına dek çayın geçirdiği tüm süreçlere damgasını vuran Lipton,
'Çay bahçelerinden demliklerinize' sloganıyla gönüllerde taht kurdu.

Her Kente Farklı Harman

Lipton için tek bir şey önemliydi: Kalite. En iyiye ulaşmak için sürekli yenilik peşindeydi.
Bir süre sonra yine ilk kez, 'her kent için değişik harman' oluşturarak farklılığını bir kez daha kanıtladı.
İskoçya'nın değişik kentlerinden su örnekleri toplattı. Toplanan su örnekleriyle hazırlanan çayları tadan
tadımcılar, en kaliteli çayı oluşturmak için çeşitli harmanlar oluşturdular. Böylece her kentin suyuna
uygun harmanlar elde edildi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 233 08.04.2015 11:11

Lipton Amerika'da

Lipton, yıllar önce gittiği Amerika'ya bu kez büyük bir marka olarak adım atıyordu. New York ve Chicago'da satılan çaylardan örnekler toplatan ve Glasgow'daki merkezde bunları inceleten Lipton, ürünlerin düşük kalitesini görünce Amerikalıları en kaliteli çayla tanıştırmaya karar verdi. ABD pazarına paket çayla giren Lipton, büyük bir başarı elde etti. Başarısı, 1893'te Chicago'da düzenlenen Dünya Fuarı'nda aldığı kalite belgesiyle de onaylandı. Bir süre sonra merkezi Londra'ya taşıyan Lipton'un, çay üretmeye başlamasından 4 yıl sonra, merkezde 500'ü aşkın olmak üzere toplam 10 binden fazla çalışanı bulunuyordu. Thomas Lipton, 1902 yılında çay sektöründeki faaliyetlerini tamamen profesyonellere teslim etti.

Unilever'in Lipton'u Satın Alışı

Unilever, 1971 yılında Lipton International şirketini satın alarak, dünyanın en büyük çay şirketlerinden biri haline geldi. 1972 yılında Lipton, Amerika'nın en büyük çay markası olmuştu ve aynı yıl İngiltere'de de Unilever tarafından alınınca sadece Amerika'nın değil dünyanın en büyük çay markası oldu. Unilever halen, İngiltere'de Londra'nın hemen dışında Sharnbrook'ta yerleşik ve sadece çay araştırmaları yürüten 'Lipton Çay Enstitüsü' adlı bir merkezde çay araştırmalarını yürütüyor.

Türkiye'de Çay ve Lipton

Doğulu bir toplum olmasına rağmen Türkler çayla Avrupa'dan çok daha sonra geç bir dönemde, 19. yüzyılda tanıştı. O zamana kadar ülkede kahve içilmekte, çay tiryakileri ise rütbeli devlet memurlarıyla Avrupa'da çayla tanışmış eşraftan kişilerden oluşmaktaydı.

Türkiye'de çay içme alışkanlığının oluşmasında, İstanbul'a yerleşmiş olan İranlıların ve Şii Azerilerin açtığı çayhaneler ile 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı sonrasında İstanbul'a göç eden Balkan ve Rus muhacirlerin önemli etkisi oldu.

Türkiye'de çayın yetiştirilmesi için ilk çalışmalar 1888 yılında başlar, ancak başarı sağlanamadı. Bu yıllardan itibaren ithal çaylar Osmanlı pazarına girmeye başladı. Bunlardan biri de Lipton'du. Grand Rue de Galata'da 178 numaralı 'Epicerie Leonidion' adlı dükkânda Elie Souliotou, ithal ettiği Lipton çayları ilk defa Osmanlı pazarına sürerek tüketicilerle buluşturdu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 234 08.04.2015 11:11

1924 yılında Rize'nin Müftü Mahallesi'nde ilk çay ekimi yapıldı. Bunu takiben 30 ve 40'lı yıllarda gelişen ve yaygınlaşan çay tarımı ile beraber Rize'nin Mapavri ilçesinin adı Çayeli, Trabzon'un Kadahor ilçesinin adı Çaykara olarak değiştirildi. Rize vilayeti ile Borçka kazasında çay fidanı yetiştirilmeye başlandı. 1947 yılında ise Rize'de ilk çay fabrikası kuruldu.

1940 yılında çay üretim ve satışı tekelleştirildikten sonra Lipton ithalatı, 1950 ve 1960'lı yıllarda İnhisarlar İdaresi yani Tekel tarafından devam ettirildi. Sarı, kırmızı teneke kutularda satışa sunulan Lipton çayları o günlerde büyük ilgi görüyordu.

Çayın, Türkiye'de yaygınlaşmasının ikinci dalgası, İkinci Dünya Savaşı sırasında oldu. Kahve ithalatı yapılamayınca, kahve yerine çay içme alışkanlığı yayılmaya başladı. Üçüncü dalga ise 1979-80 yılları arasında döviz kıtlığının yol açtığı kahve yokluğu sırasında olmuştu.

Devletin tekel olarak faaliyet gösterdiği çay alanında özel sektörün girişini engelleyen hükümler, 1984 yılında kaldırıldı. 4.12.1984 tarih ve 3092 sayılı çay kanunu ile çay tarımı, üretimi, işlenmesi ve satışı serbest bırakıldı. Böylece dünyanın bir numaralı çay şirketi Unilever'in Türkiye pazarına girmesinin önü açılmış oldu. Unilever Türkiye yönetimi, çay pazarına Dosan şirketiyle girmeyi planladı. Derhal faaliyete geçildi. Rize'nin Pazar ilçesinde Eylül 1985 yılında çay fabrikasının inşasına başlandı. Aynı anda Yenişehir Dosan fabrikasına da harmanlama ve paketleme üniteleri ısmarlandı. Pazar fabrikasında kuru çay üretilecek ve Yenişehir fabrikasında harmanlama ve paketleme yapılacaktı.

Fabrika inşaatı 8 aylık kısa bir sürede tamamlandı ve sezona yetiştirildi. Çay alımları Fındıklı, Pazar ve Ardeşen yörelerinde kurulan 60 kadar alım noktasında yapıldı. Pazar Dosan Çay Fabrikası, 1 Temmuz 1986 yılında törenle açıldı. Fabrika kapasite itibarıyla Unilever'in dünyadaki en büyük fabrikası olarak duyuruldu. Fabrikada 100 kadrolu ile 600 sezonluk işçi istihdam edilecekti. 'Dünyaca ünlü Lipton uzmanlığı şimdi Türk çayında' sloganıyla Lipton 1 kg ve 500 gramlık karton kutularda 26 Ağustos 1986'da piyasaya sürüldü.

Data Monitor adlı kuruluşun 2002 yılında yayınladığı rapora göre;
Türkiye kişi başına yıllık 2,3 kg çay tüketimi ile dünyada birinci sıraya yerleşti.
İkinci 2,2 kg ile İngiltere ve üçüncü ise Hindistan oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 235 08.04.2015 11:11

Harcıâlem markaların giderek büyüyen bir pay kaptığı kutu dondurma piyasasında 1978'de Fransa'da çıkan Carte d'Or, Unilever'in çok başarılı bir stratejik ürünü olacaktı.

Unilever'in toplam cirosunda geleneksel işleri ve yeni girdiği işlerin dağılımı 1977 yılına gelindiğinde şöyleydi:

Margarin	%26
Deterjan, Tuvalet	%19
UAC International	%9
Hayvan Yemi	%6
Plantasyonlar, Nakliyat	%6
TOPLAM Geleneksel Aktiviteler	%66
Diğer Gıdalar	%26
Kimyasallar, Kâğıt	%8
TOPLAM Yeni Alanlar	%34

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 236 08.04.2015 11:11

1958 Roma Antlaşması ile istikrara kavuşan Avrupa ise 1958-1976 yılları arasında her sene %5 büyümüştü. Avrupa ülkeleri arasındaki ticaret hacmi üç mislinden fazla hıza ulaşmıştı. Unilever de Avrupa'da hızla büyüyor ve kaynaklarını buraya yatırıyordu. Unilever'in bilimsel araştırma laboratuvarlarının tümü buradaydı ve 1977 yılında bu laboratuvarlarda 1.000 bilim adamı çalışıyordu.

Dokuz Avrupa ülkesinde toplam istihdam 177.000 kişiyi aşmıştı. Avrupa'nın tümünde Unilever'in bağladığı sermaye 1955'teki %48'den 1978'de %72'ye çıkmıştı. Unilever'in toplam cirosunda Avrupa'nın payı 1955'teki %59'dan %74'e ulaşmıştı. Avrupa, toplam kârlılığın %68'ini yapıyordu.

Avrupa'nın dışında 240 milyon tüketicisiyle Kuzey Amerika, müthiş bir cazibe merkezi olmaya devam ediyordu. Ayrıca Kuzey Amerika'da başarılı olmak, büyük bir prestij kazanmayı haklı olarak getirecekti. Unilever ve onu meydana getiren şirketler, 1890'dan beri Amerika'daydı. Ancak deterjandaki kuvvetli pozisyonları 1940'ların sonuna doğru Procter & Gamble'ın Tide lansmanı ile kaybolmuştu. 1950'lerde merkezini Cambridge'den (Massachusetts) New York Park Avenue'daki muhteşem Lever binasına taşımıştı.

Pepsodent markasının satın alınmasının ardından Unilever, margarin, kozmetik, evcil hayvan maması, hazır çorba, dondurma ve çay alanlarında atağa geçti. 1972 yılında Lipton, Amerika'nın en büyük çay markası olmuştu ve aynı yıl İngiltere'de de Unilever tarafından alınınca sadece Amerika'nın değil dünyanın en büyük çay markası oldu. Tüm bunlara rağmen 1977 yılına gelindiğinde ABD ve Kanada toplam Unilever cirosunun sadece %10'unu yapıyordu.

Unilever, Amerika'da büyüme konusunda çok kararlıydı. 1978 yılında çok iddialı bir satın alma gerçekleşti. Unilever, 485 milyon dolara National Starch şirketini satın aldı. National Starch nişasta, yapıştırıcılar ve özel organik kimyasallar alanlarında faaliyet gösteriyordu. Bunu Lawry's Food'un 66 milyon dolara satın alınması takip etti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 237 08.04.2015 11:11

Dünyanın 12. En Büyük Şirketi

Bu arada 1960'larda kurulmaya başlanan ürün koordinatörlüklerinin sayısı 1977'de 10'a ulaştı. Deterjan Koordinatörü Londra'da 14 ülkedeki 23 şirketten sorumluydu. Yağ ve Süt Ürünleri Koordinatörü Rotterdam'da ve 14 ülkedeki 14 şirketten, Donmuş Gıdalar Koordinatörü yine Rotterdam'da 11 ülkedeki 13 şirketten sorumluydu.

1970'lerin sonuna gelindiğinde Unilever, 20.000'i yönetici olan 318.000 kişiyi istihdam eden ve 75'in üzerindeki ülkede faaliyet gösteren dünyanın en büyük çok uluslu şirketlerinden biri oldu. Unilever 1978 yılı satış cirosu itibarıyla da dünyanın en büyük 12. şirketi haline geldi.

Bu şirketlerin çoğu, petrol şirketleriydi. Petrol şirketleri dışında Unilever'in üstünde sadece General Motors, Ford Motors ve IBM vardı. Bu, gerçekten büyük bir başarıydı. Unilever bu listede birçok açıdan diğerlerinden farklıdır. Listedeki petrol, otomotiv, kimyasal, elektronik alanlarında iştigal eden şirketlerin yanında Unilever; margarin, donmuş gıda, çorba, çay, et, temizlik tozları, plastik, ambalaj, tropik plantasyonlar, gemicilikten yer halıları, duvar kâğıdına ve hatta fotokopi makinesi üretimine kadar çok geniş bir ürün yelpazesi ile kendi şahsına münhasır bir şirketti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 238 08.04.2015 11:11

Dünyanın En Büyük 20 Şirketi, 1978
(Satış Cirosuna Göre)

General Motors

Exxon

Royal Dutch/Shell

Ford Motors

Mobil

Texaco

British Petroleum

Standart Oil of California

National Iranian Oil

IBM

General Elektric

UNILEVER

Gulf Oil

Chrysler

ITT

Philips

Standart Oil

Siemens

Volkswagen

Toyota

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 239 08.04.2015 11:11



— *Haliç'te Balıkçılar*

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 240 08.04.2015 11:11



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 241 08.04.2015 11:11

Türkiye'nin Çalkantılı Yılları 1970-1980

12 Mart Darbesi

Döviz sıkıntısı giderek artınca Demirel Hükümeti iktisadi darboğazı aşmak için Ağustos 1970'de %66 oranında devalüasyon yapmak zorunda kaldı. Bir dolar, 15 lira oldu. Bundan ihracat ve işçi dövizi girişi olumlu etkilendi. Bu arada özel sektöre verilen teşvik ve krediler sayesinde sanayi sektörü hızla büyümeye başlamıştı. Ancak hükümet, sosyal ve siyasal huzursuzlukları denetiminden kaçırınca, 12 Mart 1971'de Silahlı Kuvvetler duruma müdahale etti. Genelkurmay Başkanı ve üç kuvvet komutanının imzaladığı 12 Mart Muhtırasında şöyle deniyordu:

> "Parlamento ve Hükümet süregelen tutum, görüş ve icraatıyla yurdumuzu anarşi, kardeş kavgası, sosyal ve ekonomik huzursuzluklar içine sokmuş, Atatürk'ün bize hedef verdiği çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmak ümidini kamuoyunda yitirmiş ve anayasanın öngördüğü reformları tahakkuk ettirememiş olup, Türkiye Cumhuriyeti'nin geleceği ağır bir tehlike içine düşürülmüştür."

Muhtıra radyoda yayınlayınca Demirel birkaç saat sonra istifa etmek zorunda kaldı. Asker idareye el koymuştu. Parlamento çalışmaya devam ediyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 242 08.04.2015 11:11

Nihat Erim'in Başbakanlığında teknokrat bir hükümet kuruldu. Ekonomiden sorumlu Başbakan Yardımcılığına o sırada Dünya Bankası'nda çalışan Dr. Atilla Karaosmanoğlu atandı. Başbakanlık Müşavirliğine ise Turgut Özal getirildi.

On bir ilde sıkıyönetim ilan edildi. Bazı siyasal partiler, dernekler ve dergilerin faaliyetleri yasaklandı. Sol eğilimli görülen profesör, öğretmen, yazar ve sanatçılar tutuklandı. 2 Nisan 1971'de Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) kuruldu.

Ancak Adalet Partisi milletvekillerinin en büyük gurubu oluşturduğu parlamentoda kanun çıkarmakta zorlanan Erim Hükümeti uzun soluklu olamadı ve 3 Aralık 1971'de 11 teknokrat bakanın istifası üzerine dağıldı. Bunun arkasından İkinci Erim Hükümeti kuruldu. O da 17 Nisan 1972'de istifa etmek zorunda kaldı. Yerine Ferit Melen Hükümeti kuruldu. Bu arada bürokratlar, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nı hazırladı. Bir yıl dolmadan Melen Hükümeti de istifa etti. Kurulan Naim Talu Hükümeti ülkeyi seçime götürdü. 14 Ekim 1973 seçimlerinde CHP 185, AP 149, MSP (Milli Selamet Partisi) 48, DP (Demokratik Parti) 45, CGP (Cumhuriyetçi Güven Partisi) 13 milletvekilliği çıkardı. 26 Ocak 1974'te Ecevit'in Başbakanlığında CHP-MSP koalisyon hükümeti göreve başladı. Ancak yeni hükümeti çok ciddi sorunlar bekliyordu.

Ekim 1973'te Arap-İsrail savaşı yeniden başlamış, ham petrol fiyatı 1973 yılının başında 2,5 dolarken Aralık 1973'te 11,6 dolara yükselmişti. Dünya ekonomisinin dengelerini altüst eden bu 'petrol şoku', petrol ithalatçısı Türkiye için tam bir felaketti. Türkiye'nin dış ticaret açığı üç misli arttı. Hükümet petrol krizinin yarattığı sorunları aşmaya çalışırken, Kıbrıs'ta 'Enosis' yani birleşme yanlısı faşist bir grup Rum, anayasal hükümete karşı bir darbe yaparak iktidarı ele geçirdi. Bunun üzerine 20 Temmuz 1974'te Kıbrıs Barış Harekâtı ile Kıbrıs'a asker çıkarıldı.

Amerika ve Avrupa'nın Kıbrıs Harekâtına tepkisi, Türkiye'ye ekonomik ambargo uygulamak oldu. Ekonomik dengeler hızla bozulmuş, 'sağ-sol' kavgası olarak adlandırılan provokatif eylemler artmaya başlamıştı. Hükümet fazla dayanamadı ve 16 Eylül 1974'te dağıldı. Cumhurbaşkanı Fahri Korutürk, kontenjan senatörü Sadi Irmak'ı hükümeti kurmakla görevlendirdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 243 08.04.2015 11:11

Ancak Sadi Irmak Hükümeti güvenoyu alamadı, fakat yeni bir hükümet alternatifi çıkmadığı için beş ay görevde kaldı. Nihayet Demirel, parlamentodaki CHP dışında tüm partilerle bir koalisyon hükümeti kurdu. İki yılı aşan bir süre sonra 5 Haziran 1977'de Genel Seçimler yapıldı.

Ecevit'in Seçim Zaferi

CHP, %43 oy alarak uzak ara birinci parti çıkmasına rağmen, o günkü seçim kanunu şartlarında tek başına iktidar olabilecek sayıda milletvekili çıkaramadı. Ecevit bir azınlık hükümeti kurduysa da güvenoyu alamadı. Bu kez beşinci kez başbakan olan Demirel, MSP ve MHP ile birlikte 'Milliyetçi Cephe' Hükümeti'ni kurdu. Bu hükümet de ancak altı ay iktidarda kaldı. AP'den on bir milletvekili istifa edince 5 Ocak 1978'de hükümet düştü. AP'den ayrılan milletvekillerinin her birine bir bakanlık veren Ecevit yeni hükümeti kurdu. Ancak 14 Ekim 1979 ara seçimlerinde başarısız olunca istifa etti. Demirel altıncı kez Başbakan olurken, Turgut Özal'ı Başbakanlık Müsteşarlığına ve DPT Müsteşar Vekilliğine getirdi.

1974 yılında başlayan 'petrol krizi' dünya ekonomilerini oldukça olumsuz etkilemiş, hatta bazı ekonomistlere göre Batı ekonomilerinin kalıcı olarak durgunluğa girmesine neden olmuştu. Petrol ithalatçısı Türkiye, doğal olarak bu krizi daha ağır yaşayacaktı. Ancak Kıbrıs Harekâtı'nın neden olduğu ekonomik ambargo durumu daha da ağırlaştırdı. Güvenlik güçlerinin denetiminden çıkmış, her türlü provokatör kişi ve kurumun cirit attığı iç karışıklıklar, durumu çok daha zorlaştırıyordu. 1 Mayıs 1977 olayları bunun tipik bir örneğiydi. Ülkenin yaşadığı bu inanılmaz çalkantılı dönemde, 1974-1979 yılları arasında tam yedi kez hükümet değişikliği olması ekonomiyi iyice zayıflatmıştı. Her hükümet değişikliğinde özellikle Maliye, Merkez Bankası, DPT ve KİT'lerin üst yöneticileri de değişiyordu. Ekonomik kararların zamanında ve etkin bir şekilde oluşturulması mümkün olmuyor ve kaynak israfı önlenemiyordu. Güvensiz ekonomik ortam işçi dövizlerinde de düşüşe yol açmıştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 244 08.04.2015 11:11

1977 yılında dış ticaret göstergeleri şiddetle bozuldu. Ekonomi tarihimizde ilk defa ihracatın ithalatı karşılama oranı %29,6'ya düştü. Dış ticaret açığı, DÇM (Dövize Çevrilebilir Mevduat) adlı çok yüksek reel faizli dış borçlarla karşılanıyordu. Hükümet bu hesaplara kur garantisi verdiği için enflasyonist ortamda ödenen faizler inanılmaz boyutlara çıkacak, bu borçların temizlenmesi Hazine'yi 1989 yılına kadar uğraştıracaktı.

1978 yılında kurulan Ecevit Hükümeti bunalım koşullarında uygulanabilecek bir alternatif politikaya ne kurumsal ne de politik bakımdan hazır değildi. Dolayısıyla bir yandan IMF kökenli telkinlere kısmi ve gecikmiş ödünler veren; öte yandan ithalat tıkanmalarından ve piyasadaki genel kargaşadan kaynaklanan güçlükleri, fiyat kontrolleri ve polisiye önlemlerle karşılamaya çalışan çelişkili iktisat politikaları izlendi. Sonuç, yemeklik yağlardan benzine kadar uzanan bir dizi temel malda kuyruklar ve karaborsaların oluşması ve genel fiyat düzeyinin 1978'de %53, 1979'da %64 oranlarında artması oldu. Demirel Hükümeti tarafından 17,50 liradan 19,25 liraya çıkarılmış resmi dolar kuru, Ecevit Hükümetince 1978 Şubatı'nda 25 liraya, 1979 Haziranı'nda 47 liraya çıkarıldı.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemini (1973-1977) inceleyen Serbest Fırka kurucusu Fethi Okyar'ın oğlu ünlü iktisatçı Osman Okyar (1917-2002), o günlerde bu planın büyük yatırımlar öngörmesine karşın sermayenin gerçekçi olmayan bir şekilde iç kaynaklardan sağlanmasının planlandığını belirtmişti.

Okyar'a göre, o yıllarda Türkiye'nin dış ekonomik ilişkilere soğuk ve endişeyle yaklaşmasının halkta ve özellikle bürokratlarda kök salmış milli duygularla açıklanabileceğini söylemişti. Okyar, Türkiye'nin siyasi, ekonomik ve sosyal alanlarda kalkınmasının yolunun Batı ile bütünleşmeden geçtiğini, o yıllarda ısrarla savunmuştu.

1970'li yıllardan başlamak üzere enflasyonist ortamda sabit kur politikası uygulamasının sık sık kur patlamalarına yol açtığı ortadayken bu politikadan yıllarca vazgeçilmemesi ilginçti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 245 08.04.2015 11:11

Bu politika sürekli bir karaborsa dolar kurunun olmasına neden oluyor ve buna göz yumuluyordu. Merkez Bankası'nın resmi kurundan alınabilen döviz ve döviz kredileri büyük haksız kazançlara yol açıyordu. Zaman zaman hükümetin bu kredilere kur garantisi vermesi, bu kazançların boyutunu daha da büyütüyordu.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı'nın 1977 yılında yayınladığı Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Sabun ve Deterjan Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda Sabun ve Deterjan sektörünün sorunları ve süreç içindeki gelişmeleri incelemiş ve değerlendirilmişti.



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 246 08.04.2015 11:11

Buna göre beş yıllık planda öngörülen fert başına sabun kullanımında artış 10 gramdı. 1976 yılında kişi başına 3269 gram olan sarfiyat 1985'te ancak 3367 gram olabilecekti. Ayrıca sabun sanayiinde yeterli kapasite olduğu öngörülmüş, sektör için plan döneminde ilave yatırıma gerek görülmemişti. Sabun ve deterjan üretiminin birkaç büyük firma dışında gayet iptidai olduğu raporda vurgulanmıştı.



Teneke Bakkal Tabelası

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 247 08.04.2015 11:11

Unilever Türkiye Zor Yıllar 1970-1980

Dosan Ortaklığı

1970 yılında Unilever Türkiye'nin Başkanlığına F. A. Maljers yerine B. E. De Muinck atandı. F. A. Maljers kariyerini Unilever'in en tepesinde bitirecekti.

1970 yılında Unilever Türkiye önemli bir adım atarak, domates ve diğer tarımsal ürünleri değerlendirmek ve bunların büyük bölümünü ihraç etmek için Bursa'da kurulması planlanan 20.000.000 TL. kuruluş sermayeli şirkete %25 oranında ortak oldu. Dosan Konserve Sanayi ve Ticaret A.Ş. Bursa iline bağlı Yenişehir ilçesinde kuruldu. Dosan'ın kuruluşu, özellikle Eczacıbaşı Holding, Unilever ve Yenişehirli müteşebbislerin gayretleriyle gerçekleşmişti. Şirket dış ticaret açığını kapama gayretleri doğrultusunda, ağırlıklı olarak domates salçası ithal edecekti. Diğer bir büyük ortak Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. idi. 11 Ağustos 1971 tarihli Dosan basın bülteni açılışı şöyle bildirdi:

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 248 08.04.2015 11:11

"Yerli üreticilerin de ortak olduğu 'Dosan' Konserve Fabrikası işletmeye açıldı. Bursalı üretici ve iştirakçilerin %19 hissesine sahip oldukları Dosan Konserve Sanayi ve Ticaret A.Ş. konserve fabrikası bugün sade bir törenle işletmeye açıldı. Tabii kaynaklarımızı kıymetlendiren, ortakları arasında mahalli özel sermayeyi ve bir iktisadi devlet teşekkülü olan Şeker Şirketini bulunduran, ayrıca gıda sanayiinde dış pazarlar ve ihracat imkânları sağlama konusunda yetenekli yabancı sermayeden de faydalanan bu karma ortaklığın sermayesi 20.000.000 TL'yi buluyor.

Ortaklar arasında pay oranı şöyledir:

Eczacıbaşı Holding A.Ş	%26
Unilever-İş Tic. Ve San. Ltd. Şti	%25
Yerli İştirakçi ve üreticiler	%19
Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş	%16
Özdemir Antimuan Madenleri Ltd. Şti	%12
Tam Sigorta A.Ş	%2

Yılda 6.000 ton domates salçası üretecek kapasiteli fabrika imalatının takriben üçte ikisini ihraç edecek ve bu yolla yılda yaklaşık olarak 1.000.000 Dolar döviz sağlayacaktır.

Fabrika, Yenişehir'de tamamı Türk olmak üzere 247 işçi, 21 teknik eleman ve 24 idari memur olarak toplam 292 aileye yeni iş imkânı sağlamış durumdadır."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 249 08.04.2015 11:11

Dosan Yenişehir Fabrikası, kendi arazisi içinde 200.000 metrekare alan üzerinde, yine kendi elde ettiği domates tohumundan, fide üretmekteydi. Elde edilen fideler, bölgedeki 1.700 çiftçi ailesine veriliyor, 40.000-50.000 ton domates elde ediliyordu. Bu domatesler, Dosan tesislerinde işleniyordu. Ayrıca benzer biçimde çilek, bezelye, fasulye ve nane ekimi yapılıyordu.

İlk markası Fidan ile 52 çeşit konserve üretip pazarlandı. Sonra bunlara Fidan Reçelleri eklendi. Bugün hala Unilever portföyünde bulunan Acısso, ilk kez 1977 yılında Dosan'da üretildi ve "Yemeklerinize taze acı biberlerin özünü damlatın" kampanyasıyla piyasaya sürüldü.



Dosan Bursa Yenişehir Fabrikası

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 250 08.04.2015 11:11

OMO'nun Önlenemeyen Yükselişi ve Kozmetiğe Giriş

1971 yılında OMO hızla büyümekteydi. Baker, OMO paketleme işini kendi bünyesine aldı. Desaş NSD tozunu üretiyor ve Baker'a satıyordu. Paketleme, Baker'ın Edirnekapı fabrikasında yapılıyordu.

1971 yılının önemli bir yeni ürünü, bulaşık yıkama için üretilen Lux Sıvı Deterjan oldu. Lux Sıvı Deterjan, Topkapı fabrikasında üretildi. Böylece Unilever yepyeni bir ev içi temizlik tüketim alanına adımını atmış oldu. Henkel buna Pril markasıyla 1973 yılında cevap verecekti.

Türkiye'de döviz darboğazı sorunu giderek artıyordu. G. A. Baker, geniş bir ihracat faaliyetine girişti. Bunun ilk neticesi olarak, 1971 yılının son günü Haydarpaşa Garı'nda trenle 60.000 kutu Vim Temizleme Tozu, Suriye'nin başkenti Şam'a doğru yola çıktı. Lever Brothers ise ihraç edilmek üzere özel olarak Empress Tuvalet Sabunları yapımına başladı. İlk olarak 5.000 kg'lık bir parti Karadeniz vapuruyla Lübnan'a sevk edildi. Bunları, Bahreyn'den gelen Lux Tuvalet Sabunu siparişi takip etti. 31 Nisan 1973 tarihli Milliyet gazetesinde şu haber yer alıyordu:

> "Lever Brothers Türkiye Limited Şirketi, uluslararası üne sahip Lux Tuvalet Sabunu'nun sekizinci ihracat partisini de Basra Körfezine göndermiş bulunuyor. Deniz yollarımızın Akdeniz gemisi bu kez Umman Sultanlığından alınan siparişi yolculuğun ilk merhalesi olan Beyrut'a götürüyor. Şirketin ihracat müdürü Umman'a ilk sevkiyatı yapmakta olduklarını fakat bölgedeki Bahreyn, Dubai, Kuveyt ve diğer ülkelerde halen Türk malı Lux Tuvalet Sabunu kullanıldığını belirtti."

Unilever'in ihracat faaliyetleri sadece kendi ürünlerini kapsamıyordu. Baker 1972 yılında Amerikan Lipton firmasına bir gemi Türk çayı ihraç etti. Yine aynı yıl Baker Bahreyn'e Profilo buzdolabı sattı ve 1973'te ise 105 adet buzdolabı daha aynı ülkeye ihraç edildi. İzmir'de üretilen Piyale makarnaları için Afrika'da pazar arayışına girildi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 251 08.04.2015 11:11

1972 yılında hükümet yeni bir Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkarmıştı. Ancak hükümet, Lever Brothers Sanayi ve Limited Şirketi'nin bu kanundan faydalanamayacağı kararını verdi. Sabun lobileri yine faaliyetteydi!

1973 yılında Unilever, Türkiye'de ilk şampuan üretimini yaptı. Aynı zamanda OMO ve Vim üretilen Edirnekapı'daki fabrikanın en üst katında Elidor üretimi başladı. Bu üretim, Baker'ın ve Guido Manzini'nin ortaklardan olduğu Elida Kozmetik Şirketi tarafından yapılıyordu. Elidor şampuan 'kozmetik şampuan' olarak üç çeşitle piyasaya çıktı: Normal saçlar için Zeytinyağlı, yağlı saçlar için Limonlu ve kuru saçlar için Yumurta Proteinli. 1975 yılında bunlara dördüncü bir çeşit eklendi: Mat, cansız saçlar için Bademyağlı Elidor. Elidor kısa sürede pazar liderliğini ele geçirdi.

Satışlar hızla artıyor ve Edirnekapı fabrikası artık talebi karşılayamıyordu. Bunun üzerine Baker, Topkapı'da bir fabrika kiraladı. Topkapı fabrikası ile beraber Marmara Kozmetik şirketi kuruldu. 1976 yılında OMO ve Elidor üretimleri buraya taşındı. Topkapı Cebelalibey Sokak'taki bu fabrika, ilerleyen yıllarda sadece şampuan üretecek ve Unilever içinde Topkapı Şampuan Fabrikası olarak anılagelecekti. Özalp Erkey anlatıyor:

"Edirnekapı, yetmemeye başlamıştı, depo haline getirilmesi istendi, bir depoya ihtiyaç vardı. Edirnekapı bu yönden çok müsait göründü ve onu depo haline getirelim, buradaki bütün imalat makinalarını yeni bir yere götürelim dediler, gittiler, Topkapı'yı buldular. Topkapı'nın yeri Bayer İlaç fabrikasının arkasındaydı. Ana cadde üzerinde değil de bir arkası. Hatta Perfektüp ve Metalum oradaydı. Elida Kozmetik idi ama OMO imalatı da Gebze'ye gidilinceye kadar orada yapıldı. Eyüp aynen devam etti, bir değişiklik olmadı. Ancak burada üretilen sabunlar artık Edirnekapı'da depolanıyordu. Unutmadan Elida Kozmetik'in adı o yıllarda Marmara Kozmetik idi."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 252 08.04.2015 11:11

ELİDOR (SUNSILK)

Sunsilk, dünyanın çeşitli ülkelerinde değişik isimlerle pazarlanan,
Unilever'in en büyük şampuan markasıdır. Bu isimler, Sunsilk'in yanında Elidor,
Seda ve Sedal'dir.

1954 yılında İngiltere'de piyasaya sürülen Sunsilk, kısa sürede Unilever'in
bir numaralı uluslararası şampuan markası haline geldi. Daha henüz 1959 yılında
dünya çapında on sekiz ülkede satılıyordu.
Sunsilk 'saçınıza güneş parlaklığı veren şampuan' sloganıyla
özellikle kadın tüketicileri hedef alıyordu. Marka daha ilk çıktığı günden beri,
örneğin kepek önleyici şampuanlar gibi bir tıbbi fayda sunmak yerine
bir güzellik ürünü olmayı tercih etti.

1956 yılında Sunsilk Cream adıyla kuru saçlar için yeni bir çeşit piyasaya sürüldü.
1960 yılında 'tepeden tırnağa canlılık katma' sloganıyla Sunsilk Tonik çıkarıldı.
Ürün cilde şifa veren 'Allantoin' maddesi içeriyor ve baş derisinin iltihaplanmasını önlüyordu. 1966
yılında formülünü geliştiren Sunsilk, aynı zamanda yeni çeşitleri lanse etti.
İlk zeytinyağı içeren şampuan oldu. Böylece saçları yumuşak halde tutarak
şekillendirici işlevi görüyordu.

1973 yılında Elidor, Unilever Türkiye'nin ilk şampuanı olarak piyasaya sürüldü.
Elidor 'kozmetik şampuan' olarak; normal saçlar için Zeytinyağlı, yağlı saçlar için
Limonlu ve kuru saçlar için Yumurta Proteinli olmak üzere üç çeşitle çıktı.
1975 yılında bunlara dördüncü bir çeşit eklendi; mat, cansız saçlar için Bademyağlı Elidor.
Elidor kısa sürede Türkiye'de pazar liderliğini ele geçirdi. 1975 yılında saç bakımında
dünyanın en büyük markası oldu.

1980'li yıllarda Sunsilk artık sadece şampuan ve şekillendirici değil, aynı zamanda
şekillendirici köpükler, spreyler ve daha pek çok çeşit saç bakım
ürünü satma konumuna ulaştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 253 08.04.2015 11:11

1983 yılında Türkiye'de 'ikisi bir arada' yani şampuan ve saç kreminin aynı şişede olduğu ilk ürün Elidor Kremli Şampuan lanse edildi. Ürün çıktığı ilk günden itibaren kabul gördü ve önemli bir başarı kazandı.

1985 yılında Sunsilk şampuan otuz ülkede satılıyor ve Unilever'in şampuan satış hacminin yarısından fazlasını yapıyordu. Sunsilk'in dünya şampuan pazarında %12'ye ulaşan 1985 yılı ciro payının üçte ikisi altı ülkeden; Brezilya, Endonezya, Tayland, Filipinler, Türkiye ve Arjantin'den geliyordu. 2005 yılı itibarıyla Sunsilk, kırk ülkede pazarlanıyordu.

Bugün Sunsilk ürünleri dünya çapında 69 ülkede pazarlanıyor. Unilever'in cirosu 1 milyar doları geçen bir markası. Sunsilk, bugün saç şekillendirici pazarında dünyanın bir numaralı markası, şampuanlarda ise ikinci marka.



— *Elidor Tenzilat Kuponu*

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 254 08.04.2015 11:11

Bu arada Rami'de Desaş için NSD üreten Kimya Teknik şirketi, Gebze'de yepyeni bir deterjan fabrikası kurdu. Özalp Erkey anlatmaya devam ediyor:

> "OMO için mal satacağız diye kurdular. Çünkü zaten Topkapı'ya satıyorlardı. Deterjan kuleleri vardı. Fakat çok eskidiği için dediler ki, biz yeni kule kuruyoruz, yeni sülfanasyon kuruyoruz, Gebze'de bir yerimiz var, orada kuruyoruz. Sizinle olan anlaşmayı da orada kurduktan sonra devam etmek istiyoruz. Unilever'e güvenerek, bizimle orası için anlaşma yapmasanız da biz size güveniyoruz dediler, onu çok iyi biliyorum. Çünkü o zaman toplantılara ben giriyordum. Gebze'yi kurdular, çünkü zaten arsaları vardı; orada şu andaki kulenin olduğu yerin yanında fitalik anhidrit yapıyorlardı, kendi arsalarıydı."

Temsa'nın Kuruluşu

OMO üretimindeki büyük artış karşısında, Desaş'ın işletme sermayesi yeterli olmamaya başladı. Daha yüksek sermayeli bir şirkete ihtiyaç vardı. Türkiye İş Bankası A.Ş. bu sermayeyi koymayı kabul etti. Unilever arşivinde bulunan 5 Mayıs 1977 tarihli ve 'Baker ve Desaş Arasındaki Anlaşma' adlı doküman özet olarak şunları belirtiyordu:

"Son yıllarda OMO satışının büyük bir artış göstermesi dolayısıyla Desaş bir müddetten beri mali imkânların limitine ulaşmış bulunmaktadır. Türkiye'de deterjan piyasasının önemli derecede gelişmeye devam ettiği ve yakın gelecekte bu gelişme hızında bir değişiklik beklemek için herhangi bir sebep olmadığı cihetle, Desaş'ın piyasanın genişlemesi dolayısıyla, Baker'ın ilave taleplerini karşılamak imkânı artık bulunmamaktadır.

Baker'ın kurulacak yeni şirket ile uzun vadeli bir genel mümessillik anlaşması akdetmesi ve haiz olduğu bütün know-how ve hizmetleri temin etmesi şartıyla Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı söz konusu gaye için tesis edilecek şirkete büyük bir iştirakte bulunmaya mütemayil görülmüştür. Desaş'ta ekseriyete sahip hissedarlar şu şartları ileri sürmüşlerdir:

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 255 08.04.2015 11:11

I) Yeni tesis edilecek şirketin Desaş ile Kimya Teknik arasında kısa bir süre önce akdedilmiş Desaş'ın Baker ile mevcut mukabelesi sona erdiği takdirde Desaş'a ağır bir külfet yükleyecek olan, uzun vadeli kira anlaşmasının devralınması,

II) Desaş'tan, yeni kurulacak şirketin Desaş'tan, deterjan imalatı için istihdam edilmiş personelinin makine ve teçhizatı devralması,

III) Desaş'a yeni kurulacak şirkette büyükçe bir hisse verilmesi.

Buna karşılık Baker'da Türkiye'deki mevzuat müsaade ettiği takdirde Desaş'ın yeni kurulacak şirkette sahip olacağı hisselerden büyükçe bir kısmını Baker'in bunları satın alma hakkı doğmasına kadar, bu hisselere isabet edecek kâr payını, Desaş'a ait olması esasına göre hesap edecek bir bedel karşılığında Desaş'tan devralmak hususunda bir opsiyon hakkı talep etmiştir."

Desaş, yeni kurulacak, deterjan ve tuvalet sabunu satış ve imalatı ile iştigal edecek, şirkette %48,33 hisseye sahip olacak, ancak bunun %37,50'ini ileriki yıllarda Türkiye'de mevzuat müsaade ettiği takdirde Baker'a satmayı taahhüt edecekti. Satış fiyatı da bu anlaşmayla kurala bağlanmıştı. Satış fiyatı:

"%37,50 sermaye hissesi için tediye edilecek bedel, söz konusu hisseler için ödenmiş miktara kuruluştan opsiyon hakkının kullanıldığı tarihe kadar tahakkuk eden şirketin dağıtılmamış karlarının % 37,50'sinin ilavesi suretiyle bulunan yekûndur."

Bu anlaşmadan doğan sonuçlarla ilgili Baker, 1920 yılından beri Unilever'le temsilcilik ve ortaklık düzeyinde sürekli beraber olmuş Couteaux ailesi ve Bay Gabriel Couteaux ile ayrı bir anlaşma yaptı. Bu anlaşma metninin başlığı; "BAKER ve Bay G. COUTEAUX ve Grubu Arasındaki Anlaşma"dır. Bu anlaşmanın giriş bölümü şu maddelerden meydana geliyordu:

I) G. ve A. Baker Limited ile Desaş arasında bugünkü tarih ile akdedilen Sözleşme ile Desaş, münhasıran Baker'ın Satış Genel Mümessilliğini yapacağı, deterjan ve tuvalet sabunları imalatı ve satışı ile iştigal etmek üzere kurulacak Şirket'te sahip olacağı sermaye hissesinden, Türkiye'deki mevzuat müsaade ettiği zaman, %37,50'sini devralmak hususunda Baker'a bir opsiyon hakkı tanımaktadır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 256 08.04.2015 11:11

II) Bu hisseler Desaş'ca temin edilir edilmez bu hisse senetlerini Baker veya Baker tarafından tayin edilecek güvenilir sair bir mutemede tevdi etmeyi de ayrıca taahhüt ve tekeffül etmektedir.

III) Bay Gabriel Couteaux ve firması, Bayan Anne Maria Serres, Bay ve Bayan Manzini, Bay C. İkiz (kısaca Couteaux grubu) Desaş'ın başlıca hissedarlarındandır.

IV) Baker ayrıca, Bay G. Couteaux grubundan Desaş'ın yukarıda ii) de zikredilen taahhütlerinin ifasını da garanti etmesini talep etmiştir.

Anlaşmayla giriş bölümünde işaret edilen şartların gereğinin yapılacağı üzerine taraflar anlaşmışlardı. Baker teminat olarak Desaş'ın %51 sermaye hissesine ait hisse senetlerini, şartlar yerine getirilince iade etmek üzere rehin almıştı.

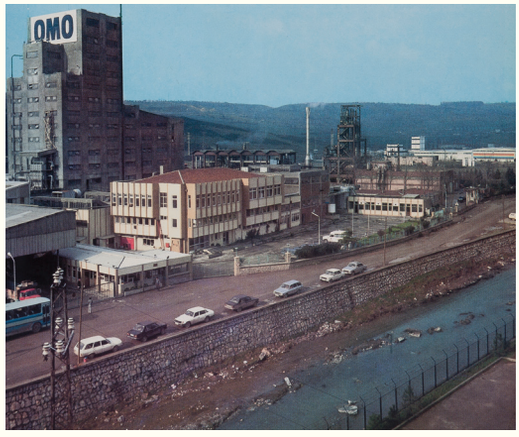
Yukarıda zikredilen anlaşmalarda bahsi geçen kurulacak yeni şirketin adı TEMSA - Temizlik Maddeleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'ydi. Şirketin ana ortakları %50 hisse ile Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı ve %48,33 hisse ile Desaş Kimya ve Gıda Sanayi A.Ş.'ydi. Diğer ortaklar Halil Melih Yıldızlar, Aydoğan Yüksel Belen, Hüseyin Cihat Ertekin, Mehmet Cavit İkiz, Hakkı Karamete, Mahmut Fazıl Zobu, Hilal Nurullah Gezgin, Hikmet Tevfik Ataman ve Ali Mansur'du.

Yeni şirketin idare meclisi üyesi ve Desaş'tan dolayı ortağı olan Guido Manzini şöyle anlatıyor:

> "Ve yeni şirketin ismi de Temsa oluyor. İdare meclisine yerli kaç kişi giriyor. Ben de yerli sayılıyorum. İtalyan vatandaşıydım, ama Türkiye'de doğdum. Şirketin başında da, İş Bankası'nın emekli sandığının başı, Ferit Basmacı var. Gayet efendi bir adam. Ve bu şirket deterjan yapmak için uğraşmaya başlıyor."

Temsa, Kimya Teknik'in Gebze'deki yeni fabrikasını kiraladı. Deterjan üretimi burada yapılacaktı. Gebze fabrikası, bugün de kiralık olarak Unilever'in ev içi temizlik ve kişisel bakım ürünlerini üretmektedir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 257 08.04.2015 11:11



Lever – İş Gebze Fabrikasının 1988 Yılında Görünüşü

Temsa tasfiye halinde olan Lever Brothers (Türkiye) Şirketini, 1 Temmuz 1977 tarihinde satın alarak deterjan imalat sahasına sabun grubunu da dâhil etti. Böylece Eyüp sabun fabrikası da Temsa'nın bünyesine katılmış oldu.

Kariyerine 1978 yılında Eyüp Sabun Fabrikası'nda başlayan Umur Taşlardan fabrika ile ilgili şunları söylüyordu:

> "O fabrika, eski bir fabrika. Daha doğrusu eski bir bayrak fabrikasıymış, Türk bayrağı yapan. Ben başladığım yıllarda İtalya'dan sabun üretim makineleri geldi. Onların montajıyla görevlendirildim. İç piyasadan da yine üretime yönelik makineler alındı. Yaklaşık 1 yılı geçkin bir süre o düzenleme ile uğraştık."

Daha sonra Temsa, plastik şişe teminindeki zorlukları giderebilmek için Ekim 1978 tarihinde Durpaş A.Ş. şirketinin idaresini tamamen üstlenerek %50 hissesini aldı. Diğer hisseler ise Temsa'nın ortakları tarafından satın alındı.

Temsa'nın ürettiği ürünlerin pazarlama ve satış faaliyetlerini G. A. Baker Ltd. yapacaktı.



OMO Üretimi

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 258 08.04.2015 11:11

1984 yılında Aramızda dergisine verdiği bir mülakatta o yıllarda Temsa Umum Müdürü olan Sacit Keyman, Temsa ile ilgili şu bilgileri veriyordu:

"Hepimizin yakinen tanıdığı Temsa, Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı'nın %50 ortaklığı ile 20.5.1977 tarihinde kurulmuştur. Bir anonim şirket olup, OMO, OMOMATİK, Lux Sıvı Deterjan, Vim Mekanik Temizleme Tozu, Vim Sıvı, Rin ve Lux, Rexona, Reward sabunları gibi mamullerin üretimini yapmaktadır. Yalnız camiamıza yeni giren arkadaşlarımıza şu hususu belirtmek isterim. Halen ürettiğimiz mamullerimizden, Vim Sıvı ve Rin hariç, Temsa kurulmadan önce Desaş A.Ş. tarafından üretilmekteydi.

Bilahare sermayesini artırmak ve daha güçlü bir kuruluş olmak düşüncesi ile de ananevi ortaklık zincirini tamamlamak üzere Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı, Desaş A.Ş. ile birleşerek Temsa A.Ş. oluşturulmuştur.

Bilahare Temsa A.Ş. tasfiye halinde olan Lever Brothers Şirketini 1 Temmuz 1977 tarihinde satın alarak deterjan imalat sahasına sabun grubunu da dâhil etmiştir.

Daha sonra Temsa A.Ş. plastik şişe teminindeki zorlukları giderebilmek için de Ekim 1978 tarihinde Durpaş şirketinin idaresinin tamamını üstlenerek %50 hissesini almıştır. Geri kalan hisse de Temsa'nın ortakları tarafından alınmıştır. Bugün için Temsa, Gebze'de bir deterjan fabrikası ile Eyüp'te bir tuvalet sabunu fabrikası ve bu iki fabrikaya ilaveten tamamı kendi kontrolü altında olan Durpaş vasıtasıyla icra faaliyetinde bulunmaktadır.

Şirketimiz ürünlerinin pazarlamasını yapan G. A. Baker'ın Geliştirme Servisi ile birlikte çalışarak mamullerini devamlı geliştirmekte ve mevcut mamullerine yenilerinin ilavesini yapmaktadır."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 259 08.04.2015 11:11



G.A.Baker Araştırma Grubu

İşin ilginç yanı, 1977 yılında kurulan ve OMO, Vim, Lux, Rexona, Reward gibi Unilever'in önemli markalarının üretimini yapacak Temsa'da Unilever'in ortaklığı olmaması ve ancak %37,50 hissesini ileride, o da mevzuat izin verirse, alabileceği gerçeğiydi. Buna rağmen şirket, ilk gününden itibaren Unilever'in atadığı yöneticilerin hâkimiyetinde yönetilmişti; zaten pazarlama ve satış faaliyetleri de G. A. Baker tarafından yapılıyordu.

Türk ekonomisinin döviz darboğazının en kötü günlerini yaşadığı 1977 yılında Unilever'in ya da başka bir yabancı şirketin ülkeye yatırım yapmasının önündeki engellerin hala kaldırılmamış olması ilginçti. Unilever kendi markalarını üreten şirketlere ortak dahi olamıyordu ve Türkiye beş sente muhtaçtı.

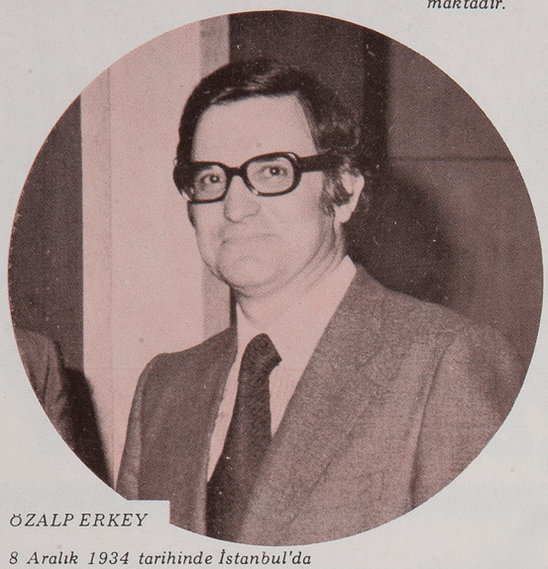
1970'li yıllara Unilever Türkiye Yöneticileri

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 260 08.04.2015 11:12

NAMIK MUMCUOĞLU

Evli ve 2 çocuk babası olan Namık Mumcuoğlu 26 Ocak 1933 tarihinde Polatlı'da doğmuştur. İstanbul Üniversitesi Kimya Fakültesinden mezun olup, Ünilever'de 1962 yılından bu yana çalışmaktadır. 1 Haziran 1976 tarihinde Ünilever İş Teknik Müdürlük görevine atanmış bulunmaktadır.





ÖZALP ERKEY

8 Aralık 1934 tarihinde İstanbul'da doğan Özalp Erkey evli ve 2 çocuk babasıdır. İstanbul Üniversitesi Kimya Fakültesinden mezun olup, 1960 yılından bu yana Şirketlerimizde çalışmaktadır. Kendisi 1. 6. 1976 tarihinde Deterjan Grubunun Teknik Müdürlüğüne terfi etmiş bulunmaktadır.



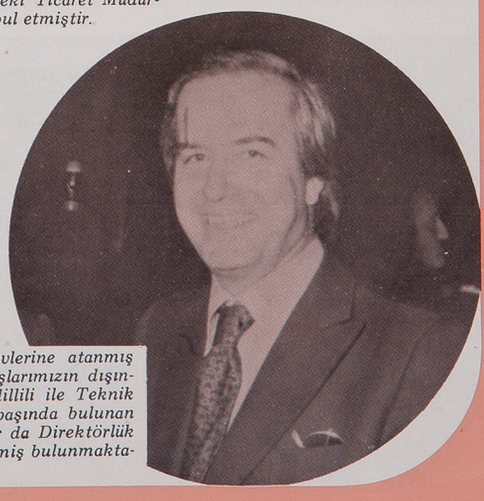
AKTAN ÖZAK

1 Şubat 1934 tarihinde İstanbul'da doğmuş olup, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezun olmuştur. Evli ve bir çocuk babası olan Aktan Özak, 1 Temmuz 1960 tarihinde Şirketimizde göreve başlamış olup, 1. 6. 1976 tarihinde Ticaret Müdürlüğü görevine atanmış ve Kasım 1976 tarihinde de G. ve A. Baker Şirketindeki Ticaret Müdürlüğü görevini kabul etmiştir.



MEHMET BİLGE

8 Mayıs 1928 tarihinde Sivas'ta doğan Mehmet Bilge 2 çocuk babasıdır. 1. 10. 1953 yılında Ünilever'de işe başlamış ve 1 Kasım 1976 tarihinden itibaren Ünilever İş Ticaret Müdürlüğüne terfi etmiş bulunmaktadır.



Şube müdürü görevlerine atanmış bulunan bu arkadaşlarımızın dışında Bay Atilla Midillili ile Teknik Araştırma Grubu başında bulunan Dr. Aziz Karabatur da Direktörlük kadrolarına terfi etmiş bulunmaktadırlar.

Aramızda dergisi bu görevlerinde yeni direktörlerimize başarı ve sağlık dolu yıllar ve Şirketimiz için yararlı çalışmalar diler.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 261 08.04.2015 11:12

Sana Satışları Patlıyor

1970 yılı, Türkiye'de Unilever'in ilk televizyon reklamını yapıp, yayınladığı yıl oldu. Reklam, Sana'nın bugün 'eller' olarak anılan siyah-beyaz reklamıydı. Bugünün değerleriyle dahi fevkalâde başarılı ve yaratıcı olan bu televizyon reklamı, çağdaş reklamcılık adına bir kilometre taşıdır. "Bir ev hanımı mutfakta yemek yaparken işten dönen eşi mutfağa girer. Öpüşürler. Aralarında konuşurlarken adamın eli tezgâhtaki Sana paketine gider. Ekmeğe bir parça Sana sürüp ağzına atar. Karısı onu engellemek ister, çünkü karnını doyurmasını istememektedir. Enfes yemekler hazırlamaktadır. Kocasının Sana paketine ikinci hamlesini engeller ve bir kaşık Sana'yı tencereye atar. Genç çiftin elleri birleşir." Tüm bunlar, sadece eller gösterilerek anlatılır. Reklam, Sana satışlarında büyük bir artış yarattı.

Sana satışlarının büyük bir talep patlaması yaşayarak Vita'yı geride bıraktığı 1970 yılı, aynı zamanda hammadde sıkıntılarının yaşandığı ve Sana kuyruklarının başladığı ilk sene olmuştu. Bu dönemde Türkiye, büyük bir döviz sıkıntısı yaşamaktaydı.

Ayrıca hükümet yağ fiyatlarını dondurup artan maliyetlere karşın zamma izin vermemekteydi. Türkiye Başkanı B. E. de Muinck, çalışanlara yaptığı 1970 yılı değerlendirmesinde şunları söylemekteydi:

> "Sizlere Unilever-İş'le ilgili her şeyin çok iyi gittiğini söyleyebilmek isterdim, ama maalesef durum bunu göstermemektedir. Hepimizin bildiği gibi şubat ayından itibaren bir yağ darlığı baş göstermiştir. Yeni mahsulle birlikte bu darlığın kalkacağını umduk ve hakikaten birkaç hafta en yüksek kapasitede çalışabildik. Maalesef, yağ darlığı kısa bir süreden sonra tekrar baş göstermiş bulunduğundan bütün mamullerimizi imal edememekteyiz. Daima temas halinde bulunduğumuz hükümet yetkilileri, bizlere ham yağ ithal edeceklerine dair söz vermiş bulunmaktadırlar. Ümit edelim ki bu gerçekleşsin ve fabrikamız tekrar tam kapasite ile çalışabilsin. Bu durumun hepimiz için güçlükler yarattığını bilmekteyim.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 262 08.04.2015 11:12

Satış memurlarımız, siparişlerini tam alamayan müşterileri ile sık sık münakaşa etmek zorunda kalmaktadırlar. Fabrikamız bu duruma intibak etmek zorundadır; bu da daha fazla iş ve dolayısıyla daha fazla problem manâsına gelmektedir."

B. E. De Muinck'in 1973'ün Ocak ayında çalışanlarına mesajı şöyleydi:

"1971 yılının sonlarında son derece kısıtlayıcı bir fiyat kontrol kararnamesi yürürlüğe girmiş ve halen de kaldırılmamıştır. Bu duruma bir de çekilen büyük hammadde sıkıntısı eklenince 1972 yılının görünümü pek ümitvar değildi. Ancak, daha yılın ikinci ayında hükümetin önemli miktarlarda soya yağı ithal etmesi üzerine bu olumsuz durum tamamen ortadan kalktı... Dolayısıyla iki yıllık bir dönem boyunca ilk defa olarak Vita önemli miktarlarda piyasada görülmeye başladı. Buna ilaveten kahvaltılık margarinimiz Sana muzaffer seyrine devam etmiş bulunuyor. Bu mükemmel mamulümüze olan talep, yüksek seviyesini muhafaza etmiştir. Bunun sebebi de, bir bakıma Sana'nın en ucuz kahvaltılık madde haline gelmiş olmasıdır, zira zeytin ve beyaz peynirden bile daha ucuzdur. Kar hadlerimizin oldukça zarar görmesine rağmen istihsalimizin artması dolayısıyla gene de yılı önemli sonuçlarla kapamamız mümkün olmuştur."

Sana Kuyrukları

Ancak 1974 yılında artık Sana patlayan talebi karşılayamaz duruma gelmişti. Meşhur Sana kuyrukları uzayıp gitmeye başlayınca Sana yokluğu politik gündeme oturdu. Ancak basın ve birtakım aydınlar, yokluğu Unilever'in kasten yarattığına inanıyordu. Unilever fabrikanın kapılarını basın mensuplarına açarak, fabrikanın 24 saat 365 gün durmadan çalıştığını anlatmaya çalışıyordu. 20 Temmuz 1974 günü Kıbrıs Barış Harekâtı başladı. O günlerde bu kitabın yazarı Bakırköy fabrikasında staj yapıyordu:

"Kıbrıs Barış harekâtının başladığı gün, geceleri karartma var. Buna rağmen fabrika 24 saat durmaksızın Sana üretiyor. Ama Sana'ya talep çok yüksek. Kıbrıs'ı fethetmek kolay, Sana bulmak çok zor. Bir paket Sana bulan babalar evlerine muzaffer bir edayla gidiyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 263 08.04.2015 11:12

Eşlerinin gözleri gururla dolu, 'memleket ne değerli babalar yetiştiriyor' diye düşünüyorlar. Fabrikanın gece vardiyasında karartmaya rağmen çalışması için metrelerce top koyu renk kumaş alınarak, fabrikanın bütün camları ışık sızdırmaz hale getirilmişti. Dışarıdan neredeyse zifiri karanlık görünen Bakırköy fabrikası dört vardiya düzeninde günde 24 saat, yılda 365 gün üretim yapıyordu. En büyük sorunlardan biri, Türkiye Elektrik Kurumu'nun yaptığı elektrik kesintileri ve hammadde sıkıntılarıydı."

Ülkedeki döviz sıkıntısı her geçen gün artıyordu. Unilever kendi dövizini temin edebilmek için çareler aradı. Alanya'da tamamen ihracata yönelik üretim yapacak Yasemin Esansı Fabrikası'nın açılması, Beykoz Meltem Tersanesi'nde Unilever'in Almanya'daki nakliyat şirketi Elbe için dört adet tanker imal ettirilmesi ve domates salçası ihracatı amacıyla kurulan Dosan'a ortak olması, döviz problemlerini bir nebze dahi olsa çözmeye yönelik girişimlerdi.

1974 yılından sonra Sana kıtlığı had safhaya vardı. Bakırköy Fabrikası talebi karşılamakta yetersiz kalmaya başladı. Döviz darboğazı nedeniyle yağ ithalinde yaşanan sıkıntılar, sık sık meydana gelen elektrik kesintileri, akaryakıt darboğazı durumu daha zora sokuyordu. Daha da kötüsü, Sana'nın fiyatı Ticaret Vekâleti tarafından belirlendiği ve artan maliyetlere karşın zam talepleri sürekli reddedildiği için şirket sıkıntılı bir sürece girdi. O günlerde Satış Teşkilatı'nda çalışan Ertemel Acuner yaşanan sıkıntıları şöyle anlatıyor:

"Adana'da Kaymakam, Belediye Başkanı, Jandarma Komutanı ve ben, 4 kişilik bir ekiple mamulün dağıtımını planlanıyorduk. Antakya'ya ve İskenderun'a bölgeden ne kadar yağ gelecek? Bunları siz kimlere kaçar adet teslim edeceksiniz? Bu arada uygulamalı anaokulları var, okullar var, mutlaka yağ bulmaları gereken. Onların ihtiyaçlarını karşılamak adına birlikte çalışmalar yapıyoruz ve ben Adana'dan aldığım tahsisatı müşteri müşteri hesap edilerek, hisselerine nispetle gönderilecek malın rakamlarını çıkartıyorum ve ondan sonra bir liste yapıyorum. Kaymakamlık diyor ki 200 adet Sana yağı ya da 50 teneke Vita gelecek ve Orhan Öztürk'ün deposuna indireceksiniz diyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 264 08.04.2015 11:12

Yer gösteriyor, bunların hepsi oraya inecek diyor. Biz adam vereceğiz diyor, ben de başlarında olmak koşuluyla. Bu bir talimat, aynı zamanda istek söz konusu. Tenekeler açılıyor, Vita'lar 1 kiloluk torbalara konuyor -bildiğiniz naylon torbalar- Sanalar 2 şerli paket ediliyor, dağlar gibi. 2 gün 2 gece çalışması yapılıyor. Üçüncü gün sonunda belediye hoparlöründen bilmem nerede yağ dağıtılacak, diye herkes sıraya giriyor. Biz de paralarımızı ancak öyle tahsil edebiliyoruz. Yağlar içinde, her tarafımız kirlenmiş; artık düşünün, kaşıkla Vita'ları doldurup torbalara o günkü ilkel usüllerle ve herkesin almasını sağlamak adına bir çalışma yapıyoruz. Uzun seneler sürdü."

Hükümet margarin üretiminde yaşanan sorunu çözemeyince bu dağıtımı üstlenmeye karar verir.

TARKO adıyla bir kooperatif kurar ve Unilever-İş'in yağ dağıtımına el koyar. Hüseyin Sağlam anlatıyor:

"Kıtlık yılları... Bölge müdürümüz İsmail Odabaşı, ben satış elemanıydım o zaman. O dönemde, Ecevit döneminde TARKO diye bir şey çıktı ortaya. Devletin kuruluşu bu TARKO, dedi ki 'kardeşim siz satmayacaksınız bu malları biz dağıtacağız, biz satacağız'.Tamam, devletin verdiği talimattır. Şimdi o zaman bizim 11 tane satış arabamız var. Bu TARKO tuttu bizim 11 arabayla yaptığımız işi 2 arabayla yapmaya çalıştı. Tabii mümkün değil, Ankara'da çok büyük şikâyetler oldu ama bir süre devam ettiler.

Sonra trajikomik bir olay oldu. Akşam televizyonda duyduk ki, Balgat'ta bir depoda 200-300 ton yağ yakalandı. Balgat bizim depomuz, ancak mal TARKO'nun malı biz elleyemiyoruz, satamıyoruz, hiçbir şey yapamıyoruz. Belediye gelmiş 'stok yapmışınız niye halka dağıtmıyorsunuz?' diye soruyor."

Unilever-İş, 1974 yılında Türkiye'nin ilk tuzlu margarini Sanella'yı çıkardı. Bu başarılı ürün, 1982 yılında kapasite sıkıntıları nedeniyle üretimden kaldırılacaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 265 08.04.2015 11:12

Unilever Türkiye Zarar Ediyor

Unilever Türkiye Başkanı A. L. Carr, 1976 yılının sonunda yayınladığı yeni yıl mesajında 1976 yılının zor bir yıl olduğunu belirtiyordu:

> "Tahmin etmiş olduğumuz gibi 1976 yılı zor bir yıldı ve sonunda bütün şirketlerimizde 1975 yılına nazaran daha kötü neticeler elde edilmiştir. 1977 yılının da zor geçeceği ve şartların bize uygun olacağı görülmemektedir. "

1977 yılında zarar eden Unilever-İş Yönetim Kurulu'nun toplantı notlarında şu ifadeler yer alıyordu:

> "Bu zararın başlıca sebebi, hammadde teminindeki güçlük ve aksamalar, su, elektrik ve teknik arızalardan doğan problemler ve özellikle hükümetlerin, yardımcı madde fiyatları ile ücret ve maaş ödemelerindeki artışlardan meydana gelen yüksek maliyet farklarını telafi edecek akılcı ve gerçekçi bir satış fiyatını margarin sanayinden esirgemiş olmasıdır."

Bu dönem, Unilever Türkiye tarihinin en sıkıntılı dönemi oldu. Çünkü artık ürettiği her paket Sana ve Vita'dan zarar eder hale gelmişti. Toplumsal ve siyasi baskılar had safhadaydı. Bu açıdan üretimi durdurması veya yavaşlatması söz konusu değildi. Bu dönemde Türkiye yönetimi işten tamamen vazgeçmeyi dahi düşündü. Zira 1974 ve 1976 yıllarını zararla kapadıktan sonra 1977 yılında çok büyük bir zarar ortaya çıkmıştı. Türkiye Unilever'in 1977 yılı toplam zararı 3.700.000 poundtu. Bu tip zararların devam etmesi de kaçınılmaz görünüyordu.

Unilever Türkiye yöneticileri -ki o zamanın Türkiye Başkanı Andrew Carr'dı- merkeze tek çarenin kapatmak olabileceği şeklinde bir rapor sundular.

Unilever'in merkezi herhangi bir tereddüt yaşamadan devam kararı verdi. "Biz hiçbir ülkeye kısa vadeli düşüncelerle girmeyiz. Türkiye'ye de uzun yıllar var olmak için girdik ve öyle olacağız. Sorunlar uzun vadede çözülür" şeklinde düşünerek, tereddüt etmeden 'devam' emri veriyordu.

O günlerde merkez için hazırlanan bir ziyaret raporunda en fazla 20 yıl içinde ekonominin liberalleşeceği ve yabancı şirketler üzerindeki kısıtlamaların kalkacağı öngörülüyordu. Bu süre içinde çıkıp yeniden girmek yerine, problemlere karşın zararı büyütecek hamlelerden kaçınarak kalmayı tavsiye ediyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 266 08.04.2015 11:12

1977 yılı 28 Temmuz günü yapılan Unilever 'Special Committee' yani merkezi yönetim kurulunun toplantı notlarından "Hiçbir şekilde Türkiye'den çıkma arzusunda olunmadığı, ancak Türkiye'ye yeni kaynak ve yatırım da yapılmayacağı" anlaşılıyordu.

Türkiye ekonomisi dağınık bir görüntü veriyordu. Ülke yüksek petrol fiyatlarından çok kötü etkilenmişti. Kronik bir döviz açığı problemi giderek büyüyordu ve bu açık dış borçlanmayla finanse edilmeye çalışılıyordu. Enflasyon üç haneli rakamlara ulaşmıştı. 'Special Committee' 1978 yılı 25 Temmuz toplantısı notlarında Türkiye ile ilgili şu görüş yer alıyordu:

> "Türkler ülkelerini düzgün bir şekilde yönetme kapasitesinden uzak görünüyorlar. Bir krizden diğerine sürüklenmeleri kaçınılmaz görünüyor."

Komite aynı toplantıda, Türkiye'de kalma kararlılığının devam ettiğini belirterek, Türkiye'ye yeni bir başkan atamaya karar verdi.

Unilever tarihi konusunda pek çok eser vermiş Geoffrey Jones o günlerdeki durumu şöyle analiz eder:

> "Unilever'in yeni oluşan pazarlardaki stratejisinin en çarpıcı özelliği direngenlik olmuştur. Bu özelliği yabancı şirketler üzerindeki resmi kısıtlamaların giderek katlanılmaz boyutlara ulaştığı 1970'li yıllarda Türkiye'de çok belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir... 1970'lerin sonlarında ülke petrol fiyatları artışı yüzünden muazzam bir döviz sıkıntısına düşünce, hem fabrikalara verilen petrolün fiyatı, hem de tüketicilere satılan yemeklik yağ fiyatları üzerindeki devlet denetiminin şirketi büyük zararlara soktuğu Türkiye'de, Unilever'in direngenliği o güne kadar gördüğü en sıkı testten geçmiş oldu. Unilever'in Türkiye'deki faaliyetlerini bu koşullarda bile bırakmaya yanaşmamaktaki kararlılığı, siyasi ve ekonomik koşulların eninde sonunda değişeceği ve insanların Unilever'in ürünlerini satın almak isteyeceği ve alabileceği günlerin mutlaka geleceği yolundaki uzun erimli bakış açısından kaynaklanıyordu."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 267 08.04.2015 11:12



Tarabya'da Bir Sana Reklamı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 268 08.04.2015 11:12

Hans Eggerstedt Dönemi

Türkiye'nin yeni başkanı ilerleyen yıllarda Unilever basamaklarını hızla tırmanacak olan Hans Eggerstedt olmuştu. Eggerstedt, yola çıkmadan önce margarinin Türkçesini öğrenmek için sözlüğe baktı ve gözlerine inanamadı. Sözlükte 'margarine' sözcüğünün karşılığı 'Sana yağı' olarak geçiyordu. 2000 yılında kendisi ile yapılan bir mülakatta Eggerstedt o günleri şöyle anlatmıştı:

> "Benden iyi günler gelene kadar işi ayakta tutmam ve 'out of the box' düşünmem istendi. İlk aldığım aksiyon, sürekli kesilen (ve büyük zararlara yol açan) elektrik problemini çözmek için merkezi trafodan Bakırköy fabrikasına kendi elektrik hattımızı çekmek oldu. Hükümeti İran'a margarin ihraç etmek için ikna ettik. Gelen dövizler hammadde alımında ve gerekirse kâr transferinde kullanılacaktı. Bu anlaşma, merkezin Çorlu'ya yeni bir margarin fabrikası kurma konusunda daha istekli olmasını sağladı."

Eggerstedt döneminde Unilever Türkiye, 1979 yılını ufak bir zararla kapadıktan sonra 1980 yılında 3.400.000 pound kâr ederek hem kötü gidişi durdurmuş hem de o güne kadar görülmüş en yüksek kâr rakamına ulaşmış oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 269 08.04.2015 11:12

Eggerstedt, 2 Nisan 1979'da Milliyet Gazetesi için Mehmet Barlas'la yaptığı röportajda Barlas'ın "Yabancı sermaye için ana amaç kâr değil mi?" sorusuna şu cevabı veriyordu:

> "Yabancı sermayenin ve tüm olarak sermayenin amaçladığı kâr, kısa vadeli hesaplara dayalı ve aşırı ise tabii ki zararlıdır. Bu durumda toplumun sömürülmesi söz konusu olur. Bir şirketin kârın dışında başka amaçları da vardır. Şirkette çalışanların yaşam düzeylerinin yükselmesi ve iş güvenliklerinin olması gibi... Bu şekilde çalışanlar işlerine daha sıkı sarılırlar ve iş daha uzun vadeli olur.
>
> Bunların yanında şirket toplumun bir parçasıdır. Vergiler ödenir, yatırımlar yapılır, kadrolar eğitilir, araştırmacılık geliştirilir. Yani şirketin pay sahipleri, şirkette çalışanlar ve şirketin yaşadığı toplum. Bu üç unsurun çıkarları paralel olmalıdır."

1952-1978 yılları arasında Unilever Türkiye'de Başkanlık yapmış sekiz yöneticiden üçü; Van den Hoven, J. P. Erbe ve F. A. Maljers, Unilever'in en tepesine kadar yükselmişti. Tüm Unilever dünyasında zirveye giden yolun Türkiye'den geçtiği konuşulmaya başlamıştı.

Gün geçtikçe ve piyasanın margarine olan talebi arttıkça, zamanında Unilever'le ortak olarak bu işe girmeye sıcak bakmayan Koç Grubu'nun ilgisini çekti. 1976 yılında Vehbi Koç başkanlığında yapılan bir toplantıda, margarin, dondurma ve deterjan pazarlarına girmek için bir şirket kurulması kararı alındı. Öncelik margarine verildi (ancak aynı fabrikada dondurma da yapılması planlanıyordu). Koç Holding, Trakya Yağ Sanayii ve Türkiye Öğretmenler Bankası'nın da küçük ortaklar olduğu Aymar şirketini kurdu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 270 08.04.2015 11:12

Ancak Unilever'in karşı karşıya olduğu sıkıntıların aynılarını yaşamaya başladı. Örneğin; 1979 Haziran ayında Aymar'ın zararlarının ilk altı ay itibarıyla 39.044.886 TL'ye ulaştığı belirtiliyor ve zararın nedeni olarak;

> "20.3.1979 tarihli Resmi Gazete'de neşredilen tebliğdeki margarin satış fiyatları ve mamullerimizin maliyeti; Tera sofralık margarinde maliyet satış fiyatı ile başabaşdır. 5 kg teneke Ema'da ise 25 TL zarar edilmektedir."

açıklamasından sonra Vehbi Koç başkanlığındaki toplantı şu kararla son buluyordu:

> "Margarin fiyatlarının artırılması için hükümet nezdinde müracaatların tekrarlanması kararlaştırılmıştır."

Bu arada Unilever, Türkiye'nin ilk kâse margarini Rama'yı, bu zor şartlarda piyasaya sürmeye çalıştı. 1973 ve 1977 yıllarında iki deneme yapıldı. Ancak hükümetin dikte ettiği margarin fiyatı kâse margarinlerde de geçerli olduğu için çok büyük zararları göz önüne almadan herhangi bir 'premium' ürünü piyasada tutmak imkânsızdı. Rama beklemek zorunda kalacaktı. 1979 yılında ham yağ sıkıntısı had safhaya vardı. 13 Nisan 1979 Şirket Müdürler Kurulu toplantısının ilk maddesi şöyleydi:

> "Elimizdeki ham yağ miktarı muvacehesinde haftalık üretimin 750 tona düşürülmesine, bu kapasite ve mevcut ham yağ ile üretimin ancak 12 Mayıs'a kadar devam ettirilebileceğinin ilgili Bakanlıklara bildirilmesine."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 271 08.04.2015 11:12

Dosan'da Sıkıntılı Gidişat

1979 yılında Yasemin Esansı bölümünde ve Dosan'da da işler iyi gitmiyordu. Unilever-İş Yönetim Kurulu notlarında şu ifadeler vardı:

> "Türkiye'nin döviz girdilerini artırmak amacıyla 1967 yılında yapılmış olan bu yatırımımız, sentetik parfümlerin daha ucuz ve daha kolay elde edilmesi sonucu bütün cazibesini kaybetmiştir. Geçen üç yılda üretilen yasemin konkratlerinin tamamı satılamamış, 1979 yılında bu faaliyet 2,6 milyon TL zarar etmiştir."

İlerleyen yıllarda zararlar devam edecek; Yasemin Esansı Fabrikası kekik yağı, biberiye ve ardıç yağı üretimi gibi çeşitli arayışlara girecekti.

Dosan'la ilgili ise;

> "1979 yılında 17.000 ton olarak planlanan üretim işletme sermayesi yetersizlikleri ve bölgede yeterli domates üretimi olmaması nedeniyle gerçekleştirilememiş ve şirket 23 milyon TL zarar etmiştir."

Bir diğer sorun, yürürlükte olan Sabit Değerler/Sermaye arasındaki denge prensibi yüzünden, sabit değerlerin (makine, teçhizat, kazanlar vb.) sermayeyi aşması halinde yabancı ortağın kârının belirli bir oranda bloke edilmesiyle ilgili kanundu. Fabrikalara yatırım yapmak imkânsız hale getirilmişti. Eskiyen teçhizat dahi ancak kârdan büyük fedakarlıklar yapılarak değiştirilebilmekteydi. Bloke edilen kârları geri almak imkânsızdı. Unilever senelerdir bloke edilen bu kârları, Milli Eğitim ve okul yapımı için bağışladığını Maliye Bakanlığı'na bildirmişti.

1970'li yıllar Türkiye'de sendikal hareketlerin en güçlü olduğu yıllardı. Bilhassa Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) işverenlerin korkulu rüyası olmuştu. Türkiye'nin her yerinde grevler ve lokavtlar vardı. İşveren sendikasına girmeyen Unilever-İş, 1968'den itibaren toplu sözleşmeleri şeffaf ortamlarda işçilerin ve sendika yetkililerinin katılımıyla yapmayı adet edinmişti. DİSK'e bağlı Gıda-İş Sendikası başkanı ve bir dönem İşçi Partisi milletvekilliği yapmış Kemal Nebioğlu, K Han'da yapılan bir toplu iş sözleşmesi toplantısında Unilever-İş yöneticilerine şunları söylüyordu:

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 272 08.04.2015 11:12

"İzin verirseniz bir şey söylemem lazım. Dünya görüşü bakımından tamamen karşınızda olan bir insanım. Siz kapitalistsiniz, ben sosyalistim. Sizin hayata bakışınızın yüzde 100 karşısındayım, ama bir tek şeyi kabul etmek zorundayım ve bundan hicap duymuyorum. Türkiye'de Unilever-İş olmasaydı, margarin yapmasaydı, kalite kavramını getirmeseydi, bu memleket nasıl ve hangi yağlarla beslenirdi, düşünmek dahi istemiyorum. Bütün karşıt görüşlerime rağmen Unilever'e Türkiye'de var olduğu için teşekkür ederim."

Doğrudan Yabancı Yatırım, Türkiye ve Unilever Türkiye

Çağdaş global ekonominin en önemli karakteristiklerinden biri, ülkelere yapılan doğrudan yabancı yatırımın eşitsiz dağılımıdır. Pastadan daha yüksek pay alan ülkeler hızla gelişim sürecine girerken, bu konuda alt sıralarda yer alan ülkeler ekonomik açıdan büyük zorluklar yaşamak zorunda kalırlar. Bu açıdan Unilever Türkiye'nin 1965-1980 yılları arasındaki gelişmesi ve aynı yıllarda Türkiye ekonomisinin gelişimi, çarpıcı benzerlikler göstermekteydi. Bu yıllarda Türkiye, büyük oranda kapalı bir ekonomi olmayı sürdürmüştü. Türkiye'ye giren yabancı yatırım son derece düşük ve ancak dönemin komünist ülkeleriyle karşılaştırabilecek düzeydeydi. Bu otuz senelik dönemde 'yetmiş sente muhtaç' Türk ekonomisi ve Unilever Türkiye önemli sıkıntılar yaşadı. Bu yıllarda çokuluslu yabancı şirketlere son derece mesafeli ve soğuk yaklaşan Türkiye, pek tabii olarak bu şirketler için bir cazibe merkezi olmamıştı. Normal şartlarda Türkiye'yi cazip bir pazar olarak görecek pek çok yabancı şirket gelmekten imtina etmişti. Bu açıdan bakıldığında tüm zorluk ve bürokratik engellere karşın Unilever'in Türkiye'ye gelmesi ve tüm güçlüklere karşın Türkiye'de kalarak gösterdiği kararlılık ve mücadele üzerinde durulmaya değer bir Unilever meziyetidir. Unilever'in bugün faaliyet gösterdiği pek çok kategoride lider konumunda olmasının da başlıca nedenlerinden biridir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 273 08.04.2015 11:12

1945 yılına kadar Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) genellikle gelişmiş ülkeleri tercih etti. İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesiyle oluşan olumlu ekonomik konjonktür şirketlerin gelişmiş ülkelerde hızla büyümesine ve sermaye birikimlerini aktaracak yeni pazarlar aramalarına yol açtı. Ancak bu sermayenin az gelişmiş ülkelere dağılımı son derece eşitsiz bir şekilde oldu. Türkiye gibi kendi milli ekonomilerini yaratmaya çalışan yarı kapalı ekonomiler, DYY'den çok az pay aldılar. Türkiye'ye 1954'ten 1980'e kadar geçen 27 yılda sadece 325 milyon dolar tutarında yabancı sermaye girişi olmuştu. Bu miktarı karşılaştırabilmek açısından sonraki senelere bakılacak olursa 24 Ocak 1980 kararnamesi ile yabancı sermaye girişiyle ilgili bazı sorunlar çözüldü ve bu, 1980-1986 yılları arasında 1,802 milyon dolar sermaye girişine yol açtı. Yani 1980 öncesi ortalama yılda 10 milyon dolar olan miktar bu yıllarda ortalama yılda 225 milyon dolara çıktı. Sermaye girişi 1990'da 1 milyar dolar sınırını aştı. 2007 yılında ise 22 milyar dolar oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 274 08.04.2015 11:12

1965-1980 Unilever Türkiye ve Diğer Bazı Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Ciro Gelişmeleri (Sabit Pound Olarak)

Satış Cirosu						
Yıllar	Türkiye	Hindistan	Brezilya	Güney Afrika	Avustralya	Toplam OSC
1965	128,485	439,019	77,883	280,683	270,534	1,825,702
1966	140,241	319,095	105,656	216,105	270,847	1,874,826
1967	196,921	404,376	149,919	276,337	350,081	2,313,614
1968	210,567	376,723	135,528	291,73	366,769	2,178,407
1969	213,450	440,058	146,930	284,357	371,345	2,575,292
1970	97,561	460,027	169,377	303,523	369,919	2,581,978
1971	108,831	451,493	197,139	279,851	385,572	2,489,428
1972	175,043	440,786	220,104	320,046	404,968	2,491,623
1973	175,979	352,48	288,251	456,919	548,825	2,825,587
1974	148,554	328,221	331,288	430,324	430,762	2,868,536
1975	222,105	355,439	357,544	369,123	407,719	2,964,912
1976	270,814	384,873	407,136	497,713	419,64	3,502,287
1977	163,404	408,374	475,530	491,572	399,674	3,430,125
1978	103,111	516,056	491,721	469,142	393,628	3,453,838
1979	58,635	443,826	266,424	454,954	343,676	3,223,197
1980	71,375	495,353	255,204	453,16	354,461	3,385,130

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 275 08.04.2015 11:12

1965-1980 Unilever Türkiye ve Diğer Bazı Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Karlılık Gelişmeleri (Sabit Pound Olarak)

	Vergi Öncesi Kâr					
Yıllar	Türkiye	Hindistan	Brezilya	Güney Afrika	Avustralya	Toplam OSC
1965	8,107	29,561	224	18,571	15,818	131,781
1966	9,743	19,377	8,970	21,047	17,143	153,513
1967	10,673	16,977	10,357	23,160	22,374	170,227
1968	12,251	21,440	14,548	30,628	29,862	213,629
1969	16,813	19.006	8,772	24,854	19,737	161,550
1970	7,453	15,583	16,260	29,810	24,390	179,539
1971	4,353	17,413	18,657	26,741	27,363	175,995
1972	8,666	19,642	24,263	35,817	35,817	227,036
1973	8,355	9,922	37,598	51,697	42,298	267,885
1974	-3,067	-3,067	12,708	52,585	26,731	169,588
1975	3,860	26,667	16,842	43,509	26,316	207,368
1976	-1,220	36,597	19,213	54,590	25,313	263,800
1977	-10,060	26,373	31,267	33,170	19,032	222,675
1978	2,509	37,303	33,367	41,395	18,314	287,005
1979	-428	27,139	14,552	42,799	13,482	236,679
1980	6,320	29,394	13,569	50,372	15,242	254,647

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 276 08.04.2015 11:12

Tablo'dan görüleceği üzere, 1965 yılına kadar hızla büyüyen Unilever Türkiye, 1965-1980 yılları arasında sadece %40 küçülen bir şirket konumunda kalmamış, aynı zamanda son 7 yıl göz önüne alındığında zarar eden bir şirket haline gelmişti. Benzer zorlukların yaşandığı, DYY'nin çok düşük olduğu Hindistan'da ılımlı bir büyüme vardı. Fakat çarpıcı olan, DYY'den yüksek paylar alan Brezilya, Güney Afrika ve Avustralya'daki büyüme tablolarıdır.

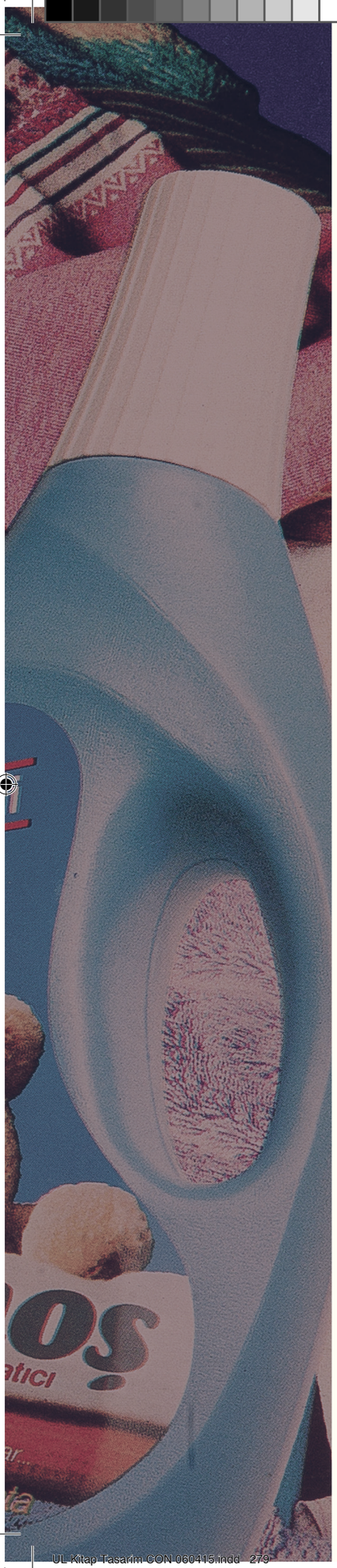
1965 yılına kadar denizaşırı ülkelerin toplam cirosunun %25'ini Hindistan, %11'ini Güney Afrika, %7'sini Türkiye ve %4'ünü Brezilya yapıyordu. 1980 yılına gelindiğinde Hindistan ve Türkiye'nin Unilever içindeki önemi göreceli azalırken, şirketin Güney Afrika ve Brezilya'daki faaliyetleri gelişip güçlendi.

1965-1980 arası dönemin, Türkiye'nin sosyal ve ekonomik olarak en çalkantılı yıllar olduğu gerçeği unutulmamalıdır. O yıllarda Türkiye'nin ekonomik kurmayları çözümü kamulaştırmalar, fiyat kontrolleri, bürokratik engeller, yatırım yasakları gibi tedbirlerde ararken, yabancı sermayeyi iyice ürkütmüş, DYY neredeyse sıfır seviyesinde kalmıştı. Bu tedbirler çözüm olmamış, tam tersine ülkeyi bir dönem başbakanının dediği gibi 'yetmiş sente muhtaç' hale getirerek, sosyal kargaşanın da önemli bir nedeni olmuştu. Türk ekonomisinin yaşadığı zorluklar ile Unilever Türkiye'nin finansal performansı büyük bir paralellik gösteriyordu. Unilever gibi şirketleri faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik şartlarından soyutlamak hiçbir şekilde mümkün olmamaktadır. 1965-1980 yılları arasında büyüme fırsatlarını kaçıran sadece Türkiye değil, aynı zamanda Unilever olmuştu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 277 08.04.2015 11:12



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 278 08.04.2015 11:12



1980
1990

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 279 08.04.2015 11:12

Global Unilever 1980-1990

Küreselleşen Dünya

1980'li yıllara gelindiğinde gücün ve zenginliğin büyük bir kısmı ve onunla gelen yüksek yaşam standartları, birkaç ülkede yoğunlaşmıştı ve insanlığın sadece ufak bir bölümünü kapsıyordu. Büyük insan toplulukları fakirlik içindeydi ve zenginlere şüphe ve gıptayla bakıyordu. Kapitalist düzen hiçbir zaman olmadığı kadar eleştiri altındaydı. Unilever, fırsatların daha çok yabancı sermayeye sıcak bakan ve istikrarlı coğrafyalarda olduğunun çok iyi farkındaydı. Afrika artık bu şartlara haiz değildi ve Unilever'in bu kıtada 1950'lerde sermayenin %25'ini kapsayan ve cironun %20'sini yapan işleri %10-15 seviyelerine geriledi.

Geniş ürün portföyü ile 1980'lere kadar büyük başarılara imza atmış Unilever'i 1980'lerde bekleyen tehlike, ironik olarak küreselleşme olacaktı. Ulaşım ve iletişimdeki köklü yenilikler sayesinde uzaklıklar azımsanmayacak ölçüde kısaldı. İnsanlar hiç görülmedik bir ölçüde seyahat etmeye başladılar. Unilever'in âdemi merkeziyetçi yapısı özellikle marka portföyüne çok çarpıcı bir biçimde yansımıştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 280 08.04.2015 11:12

Unilever çoğu yalnızca bir ülkede satılan, genelde o ülkedeki şirket bünyesine katılmış olan yerel firmadan kaynaklı binlerce markanın sahibiydi. Unilever'in şirket olarak ismi de birçok ülkede pek bilinmiyordu. Bu parçalı ve çok başlı yapı, Unilever'i ciddi bir biçimde sıkıntıya sokmaya başlamıştı. 1983 yılına gelindiğinde Unilever'in satış ve kâr rakamları 1972 yılı düzeylerine geriledi. Buna bağlı olarak piyasa değerinde büyük düşüşler yaşanıyordu. Unilever'in performansı çok daha merkezi olarak yönetilen belli başlı rakiplerinin gerisinde kalmaya başladı.

Dönüşüm şarttı ve daha önce Türkiye'de de görev yapmış bulunan Floris Maljers, 1982 yılında Özel Komite'ye girdikten iki yıl sonra 1984 yılında Unilever NV'nin başkanlığına getirildi. 1984'ten itibaren alınan tedbirlerle dönüşüm gerçekleşmeye başladı. 1990 yılına gelindiğinde sabit cirosu hala 1975'teki düzeyinin oldukça altında kalmasına karşın, hızlı bir kâr artışı gerçekleştirmeyi başardı. Satış gelirleri önde giden rakiplerine yaklaşırken, sermaye getirisi oranları 1960'dan bu yana ilk kez Procter & Gamble'ı geçti.

Unilever hisse senedi fiyatları piyasa ortalamasının üzerinde bir tempoyla yükselerek toplam piyasa değerinde ciddi bir artışa yol açtı ve Procter & Gamble'la aynı düzeye geldi. Ancak kârlı büyüme gerçekleştirmekte büyük zorluklar yaşanıyordu.

Yeni Strateji Arayışları

1980'li yıllarda dayanıksız tüketim malları sektöründe yer alan firmalar, Retailers Own Brand (ROB) yani perakendecilerin kendi markaları raflara girip oldukça da başarılı olunca pazar paylarında ve kâr marjlarında büyük bir sıkıntı hissetmeye başladılar. Bu ortamda iyi performans gösteremeyen şirketler ve bilhassa borsa değerleri düşen şirketler, başkaları tarafından yutulma tehlikesi ile karşı karşıya kaldılar. Bu yutulma anlaşma yoluyla olmak zorunda da değildi. Her zaman saldırgan bir hamleyle adeta yağmalanmak da söz konusuydu. Şirketler yetkinliklerinin güçlü olduğu alanlara odaklanıyor, mali yapılarında hasar açabilecek ve yetkin olmadıkları alanlardan hızla çekiliyorlardı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 281 08.04.2015 11:12

General Foods yetkinlik alanı kahveden uzaklaşarak başarısız bir ürün çeşitlemesine gitmesi sonucu, 1985 yılında Philip Morris tarafından satın alındı. 1988'de benzer bir durum Kraft'ın başına geldi. Bunlar tüm şirketlerde endişeye yol açtı. Unilever büyüklüğü açısından kolay bir lokma değildi. Ayrıca iki başlı karmaşık yapısı ve dağınık ürün yelpazesi lehine çalışan unsurlardı. Yine de kötü performans göstermesi halinde hedef haline gelme riski küçümsenemezdi. Üstelik 1980'lerin başında %4 seviyesinde olan kârlılığı rakiplerinin tümünden düşüktü. Diğer önemli finansal göstergelerde de durum farksızdı. Üstelik Amerikan kökenli analizciler sürekli Unilever ve başlıca rakipleri arasında bu tür karşılaştırmalar yapmaya başlamışlardı. Mutlaka bir şeyler yapmak gerekiyordu, fakat Unilever zor hareket eden devasa bir fil gibiydi. Çabuk ve radikal kararlar alması çok zordu. 1980 yılında yapılan 'Strateji' adlı bir yönetim kurulu konferansında, bazı direktörlerin para kaybettiren bölümleri işaret etmesini Maljers şöyle cevaplıyordu:

> "Şu an düşük performans gösterenlerle ilgili bir şey yaparsak Unilever'in yönetim kültürünün bunu zihnen kabul edemeyeceğini düşünüyorum. Onlarla yıllarca birlikteyiz. Aslında ilk olarak yapmamız gereken şey, onlarla ilgili mutlaka bir şeyler yapacağımızı açıkça belli etmektir."

Taşımacılık alanındaki zararlar huzursuzluğu iyice artırmıştı. Artık değişim kaçınılmazdı. Şirketlerin bazıları kâr ettiği halde, taşımacılık işiyle uğraşmanın hiçbir stratejik yararı olmadığı sonucuna varıldı. Ancak değişim yine de istenilen hızda olmuyordu.

Unilever gibi büyük kuruluşlarda şirket kültürünün başarıyla değiştirildiği çoğu örnekte firma dışından yeni liderler gelmiştir. Ancak Unilever sisteminde 'dışarıdan' adam getirmek kural dışıydı.

Maljers iki yıl boyunca 'üçüncü' adam olarak görev yaptığı dönemde, işletmenin çeşitli bölümlerini dolaşarak, firmanın geniş iş yelpazesini görmüştü. Yöneticilerin çoğu oldukça küçük boyutlu işi yönetmek için harcadığı zaman ve enerji karşısında dehşete kapılmıştı. NV başkanlığına atandıktan sonra bir gazetede Unilever'e yatırım yapmanın enflasyon korumalı bir devlet tahviline yatırım yapmaya benzediğini okuyunca canı iyice sıkıldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 282 08.04.2015 11:12

Özel Komite'nin üç başkanı Maljers, Durham ve Angus, 20 Mayıs 1984'te İngiltere'nin küçük, zarif bir kenti olan Marlow'da gayri resmi bir toplantı düzenledi. Alınan kararlar şöyleydi:

I) Şirketi beş yıl içinde iki katı ciroya ulaştırmak -ki bunu büyük bir şirket satın alarak yapmayı planlıyorlardı-
II) Reel kârlarda köklü bir artış.
III) Yönetim yetersizliğini aşmak için ayrılacak kaynaklara daha fazla müdahale etmek.

Ayrıca gıda, deterjan, kişisel bakım ürünleri, kimyasallar ve United Africa Company'nin bazı birimleri 'temel' kategoriler olarak tanımlandı. Medikal ürünler ve tarım alanındaki faaliyetler de büyüme alanları olarak belirlendi.

Maljers 1985 yılında direktörlere şöyle seslendi:

"Unilever ilerde zorunlu standardın altında kalan kişilerle ilgili işten çıkarma ve erken emeklilik konularında daha katı davranmak durumunda kalabilir. "

Unilever'de çalışmak hak olmaktan çıkıp ayrıcalık olmaya başladı.

Bu dönemde kârlılıkta ciddi bir başarı yakalandı. İlk kez 1976'da yakalanan %9'luk hâsıla oranına 1987 yılında yeniden ulaşıldı. Kârlılık 1988'de %11, 1989'da ise %12,9 oldu. Cari rakamlarla ciddi bir büyüme elde edilmesine rağmen sabit fiyatlarla fazla bir büyüme olamadı.

1983-1987 yılları arasında Unilever, cirolarının toplamı 3,4 milyar pound olan yetmişin üzerinde şirketi 2,1 milyar pounda sattı. Aynı dönemde ciroları 4,5 milyar pound olan yetmiş civarında firmayı ise 4 milyar pounda satın aldı.

Dondurma grubu, evde tüketmeye yönelik 'premium' markalı ürünü Viennetta'yı lanse ederek kârlılığını artırmaya başladı. Amerikan şekerleme markası Mars'ın yetişkinlere yönelik Avrupa dondurma pazarına girme çabalarına, 1989 yılında çıkardığı Magnum markasıyla güçlü bir karşılık verdi.

1983 yılında Fransa'da çıkan ve İngiltere'de Lynx adıyla piyasaya verilen Axe deodorantıyla erkek pazarında büyük bir atak başlatıldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 283 08.04.2015 11:12

Satın Almalarla Büyüme Stratejisi

Kişisel bakım ürünlerindeki dönüşüm daha da çarpıcı oldu. 1984 yılında bu kategorinin Unilever'in genel cirosundaki payı yalnızca %4'tü ve diş macunu, deodorant ve şampuan gibi ürünlerden oluşuyordu. Maljers 1984 yılında, -on yıl sonra NV'nin başkanlığına getirilecek olan- Morris Tabaksblat'ı Kişisel Bakım Ürünleri Koordinatörlüğüne getirdi, ona bu ürünleri 'geleceğin ürünleri' olarak gördüğünü söyledi. Tabaksblat'a göre, uygulanabilecek tek strateji, mutlaka Amerika Birleşik Devletleri'nde olmak koşuluyla büyük bir şirket satın almaktı.

1985 yılında Unilever reçetesiz ilaç sektöründe Vicks markasına zoraki bir satın alma teklifi yaptı. Vicks global cilt bakım kremi pazarında Pond's ve Nivea ile birlikte üçüncü oyuncu konumunda bulunan Oil of Olay markasına sahipti. Girişim başarısız oldu ve Vicks'i Procter & Gamble satın aldı. Unilever sonunda 1986 yılında Chesebrough - Ponds'a bu kez anlaşmalı bir teklif götürerek satın aldı. Böylece Vaseline ve Pond's markaları Unilever'in olduğu gibi, Ragu makarna sosu gibi pek çok ürünü de beraberinde geldi. Cheesebrough - Ponds'un satın alınması, National Starch ve Brooke Bond'la birlikte Unilever'in 1978 sonrası tarihinin belli başlı dönüm noktalarından biri olacaktı.

Vicks olayından sonra reçetesiz ilaç sektörüne ilgisini kaybeden Unilever, bu kez prestij sınıfı parfümeri ve cilt bakım ürünleri pazarına yöneldi. P&G 1987'den itibaren kısa sürede Blendax, Covergirl, Noxzema, Old Spice, Max Factor gibi önemli satın almalar yaptı. L'Oreal ise Helena Rubinstein ve Ralph Lauren gibi markaları aldı.

Unilever ise içinde Chloe, Fendi parfümleri, Brut erkek kolonyası ve Aqua Net saç spreyi gibi markalar bulunan Elizabeth Arden-Faberge şirketini 1988 yılında satın aldı. Aynı yıl bünyesinde Obsession ve Eternity gibi markalar bulunan Calvin Klein Cosmetics'i de satın aldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 284 08.04.2015 11:12

National Starch'ı 1986 yılında Kimyasal Maddeler Koordinasyonu'na bağlayan Unilever bu alanda hızla büyüdü. 1990 yılına gelindiğinde yapıştırıcı, nişasta, yağ kimyasalları, tatlandırıcılar, gıda katkıları ve aromaları sektörlerinde Unilever dünyanın birinci ya da ikinci büyük firması oldu.

Tarım Faaliyetleri Koordinasyonu'nda da işler iyi gidiyordu. Somon ve karides yetiştiriciliği, tohum ve plantasyon işletmeciliği belli başlı işlerdi. 1987 yılında İngiltere'de hükümetin özelleştirdiği Plant Breeding Institution (Bitki Yetiştirme Enstitüsü) satın alındı.

Margarin kategorisinde ise Amerika'da bulunan Country Crock markası satın alındı. Ancak küçük bir imalatçı olan J. H. Filbert'in fabrikası, 23 milyon dolara satın alınan, marka değeri içinse sadece 1 dolar ödenen 'I Can't Believe It's not Butter' markası, Unilever'e beklenmedik bir ödül sundu. O tarihte yöresel küçük bir marka olan bu margarin, ülke çapında dağıtıldığında daha ilk yılında 100 milyon dolar net ciroya ulaştı.

1980'lerde Unilever, Çin pazarına yeniden giriş yaptı. Aslında UAC'nin Çin'le ticareti on yıldır sürüyordu. Ancak Unilever yine de olaya tedirgin yaklaşıyordu. Unilever Şanghay'da eski bir sabun fabrikasına sahip Şanghay Daily Chemical Industrial Corparation'la bir ortaklık kurdu. Bundan sonra pek çok küçük ortaklığa girildi. Projelerden biri de 2.000 ton üretim kapasiteli bir yağ fabrikasını ayağa kaldırma projesiydi ki, Türkiye'den Reyhan Perin, bu oldukça zor projenin altından rahatlıkla kalktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 285 08.04.2015 11:12



İstanbul'dan Bir Görüntü

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 238 08.04.2015 11:12



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 237 08.04.2015 11:12

Türkiye Ekonomisi 1980-1990

12 Eylül Askeri Darbesi

Kasım 1979'da petrol fiyatlarının 24 dolara çıkması, sallantı geçiren Türkiye ekonomisine yeni ve ağır bir darbe daha vurdu. Türkiye ekonomisini içinde bulunduğu bunalımdan çıkarmanın artık ancak radikal kararlar alarak olabileceğinin farkına varan Demirel ve Müsteşarı Turgut Özal, '24 Ocak Kararları' diye anılan istikrar programını hazırladı. Serbest piyasa ekonomisine geçiş yapmak yoluyla mal darlıklarını ve kuyrukları ortadan kaldırarak Türkiye'yi tekrar büyümeye geçirmek en önemli amaçlardı. İstikrar programı; esnek kur, günlük döviz kuru uygulamasına geçilmesi, yabancı sermaye girişini hızlandıracak önlemler alınması, fiyatlar üzerindeki devlet sübvansiyonlarının asgariye indirilmesi ve fiyat kontrollerinin azaltılması, KİT'lerin zararının önüne geçmek için ürünlerine zam yapma yetkisi verilmesi, para arzının kısıtlanması ve serbest faize geçilmesi, kamu harcamalarının kısıtlanması gibi bir dizi önlem içeriyordu. Bu önlemler kademeli olarak 1980-1983 yılları arasında devreye konacaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 288 08.04.2015 11:12

Cumhurbaşkanı Fahri Korutürk'ün görev süresinin dolmasına karşın bir türlü Cumhurbaşkanı seçilemiyordu. Tüm ekonomik, politik ve toplumsal unsurlar bir askeri darbe için gerekli ortamı hazırlamıştı. Konjonktürel olarak da SSCB'nin Afganistan işgalinden ürken ABD'nin Sovyetler Birliği'ne sınır ülkelerde bir 'yeşil kuşak' oluşturma planlarının Türkiye ayağının temelleri bu darbe ile atılabilirdi. 12 Eylül 1980'de Silahlı Kuvvetler, ülke yönetimine el koydu.

Tüm partiler, sendikalar, dernekler ve sivil toplum kuruluşları kapatıldı ve mal varlıklarına el kondu. Sol ve sağ görüşlü on binlerce insan hapse atıldı. Bülent Ulusu Hükümetinin ekonomik işlerden sorumlu Başbakan Yardımcısı Turgut Özal, ekonominin tek hâkimi durumuna geldi.

Ancak 1982 yılında, 900 civarında bankerin batması sonucunda; 155.000 tasarruf sahibi 52 milyar lira kaybedip, en büyük banker Kastelli de İsviçre'ye kaçınca Özal istifa etmek zorunda kaldı. 7 Kasım 1982 yılında yeni Anayasa halk oylaması ile %90 civarında "evet" oyu alarak kabul edildi. 6 Kasım 1983'te yapılan ilk genel seçimde Turgut Özal'ın başkanı olduğu Anavatan Partisi (ANAP) tek başına iktidara geldi.

Askeri darbe, 24 Ocak Kararlarının devreye konmasını kolaylaştırdı. 2 Ocak 1986'da İstanbul Menkul Kıymetler Borsası açıldı. 1984-1987 yılları arasında ekonomide parlak sonuçlar alındı. Ekonomi büyük bir bunalımdan çıkmakla kalmadı, aynı zamanda bu dört yılda yıllık ortalama %6,6 oranında büyüdü. Ancak bu durum sürdürülebilir değildi. Çünkü vaat edilenin tersine kamunun ekonomide rolü giderek büyümüştü. Toplu konut, otoyol, enerji, haberleşme gibi altyapı yatırımlarıyla kamu sektörü kaynakların önemli bir kısmını kullanırken, sanayi sektörünün büyüyerek ihracatı artıracağı varsayımı yani ihracata dayalı büyüme modeli gerçekleşmemişti. Merkez Bankası kredilerinin %60'ını, toplam dış kredilerin %85'ini kamu kullanmıştı. Üstelik kamu sektöründeki yolsuzluklar ve israf, o güne kadar görülmemiş boyutlara ulaşmıştı. Mülk gelirlerinin payı toplam gelirler içinde hızla artarken bunlar vergilendirilememişti. Sanayi yatırımı yapmak yerine mülk almak çok daha kârlı olmuştu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 289 08.04.2015 11:12

Belki de daha önemlisi, Özal Hükümetinin kentli yoksul kitlelere yönelik olarak uyguladığı 'çarpık' popülizm oldu. 1984 yılında aşağı yukarı tamamen ANAP kontrolüne geçen kent belediyeleri, bu stratejinin gerçekleşmesinde kilit rol oynadılar. Gecekondulara dönük tapu tahsis belgeleri, imar afları ve kent planlaması perspektifinden yoksun imar izinleri, büyük kentlerde kamu mallarının yağmalanmasıyla oluşan büyük 'varoşlar' oluşmasına neden oldu. Bunlar 'Fak-Fuk-Fon' gibi uygulamalarla desteklendi. Amaç, ANAP'ın programına ve ideolojisine teslim olacak kalabalık gruplar yaratmaktı. Bunda büyük başarı sağlandı. Bu gruplar bugün de hala benzer çizgideki politikacıları kitlesel olarak desteklemeye devam ediyor.

1988 yılından itibaren sanayileşme iyice yavaşladı, işsizlik giderek arttı. Enflasyon dizginlenemez bir hal alarak 1989 yılında %69,6'ya çıktı. Turgut Özal Kasım 1989'da Cumhurbaşkanı oldu ve Başbakanlıktan ayrıldı, yerine Yıldırım Akbulut atandı. Ancak Akbulut 'kukla' başbakan olarak algılandı. Ekonominin yönlendirilmesinde ve yönetiminde Özal etkili ve belirleyici olmaya devam etti.

Sürdürülebilirlik (Sustainability)

Dünya hızla değişiyor, çevre sorunları bilhassa gelişmiş ülkelerde insanların bir numaralı gündem maddesi olmaya başlıyordu. 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Komisyonu 'Blundtland' Raporu olarak bilinen Çevre ve Kalkınma Raporu'nu yayınladı. 'Bizim Ortak Geleceğimiz' başlıklı rapor, öncelikle yakından ilişkili bir konu olan Sürdürülebilir Kalkınma'ya atıfta bulunmaktaydı.

Komisyon Başkanı Gro Harlem Brundtland'ın, "İnsanlık, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılamaları konusunda ödün vermeksizin, bugünkü ihtiyaçlarını karşılamayı garantileyen, sürdürülebilir bir kalkınmayı gerçekleştirme kabiliyetine sahiptir" söyleminden yola çıkan rapor, ancak çevre ile uyumlu büyümenin 'sürdürülebilir' olduğunu belirtiyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 290 08.04.2015 11:12

Sürdürülebilirlik (Sustainability) kelimesini etimolojik olarak incelemek gerekirse; Sustainability kelimesi, Latince 'Sus' ve 'Tenere' kelimelerinden türetilmiştir. Bu Latince kelimeler sırasıyla 'ayakta kalma' ve 'devam etmek' anlamlarına gelir. İnsanoğlunun dünyada, varlığını çok uzun bir süre devam ettirme arzusu, sürdürülebilirlik kavramının günümüzdeki manasını ifade eder.

1980-1987 yıllarında Türkiye'nin büyüme hızı ortalama yıllık %4,3 oldu. Ancak büyüme 1988'de hız kesti ve %1,5 düştü. 1989 büyümesi ise sadece %1,6 oldu.

1989 yılında ekonominin genel durumu yüksek fiyat artışları, düşen üretim düzeyi, azalan yatırımlar, düşük reel ücretler, yüksek faizler ve önemli boyutlarda kamu açıkları olarak özetlenebilirdi. Bu şartların, Özal döneminin sonunu getirmesi kaçınılmazdı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 291 08.04.2015 11:12

Unilever Türkiye Parlak Bir Başarı Hikayesi 1980-1990

Unilever'in Türkiye'de Önünün Açılması

Türk ekonomisi içinden çıkılmaz bir hale gelmişti ki, hem Türkiye hem de Unilever Türkiye için bir dönüm noktası olan 24 Ocak İstikrar Tedbirleri adıyla bir dizi önlem hızla devreye sokuldu. Kararlar beklenmedik derecede cesur ve radikaldi. Devletin fiyatlara müdahalesi son buluyordu. Yabancı sermayenin önü açılıyor, ham yağ ithalinin serbestleşmesi gibi birçok kısıtlama ortadan kaldırılıyordu. Guido Manzini anlatıyor:

> "Biz (Türkiye) dışarıdaki sefirlere maaşlarını gönderemiyorduk, sıkıntılı günlerdi. Daha sonra Turgut Özal geldi, meşhur 24 Ocak 1980. Her şeyi aştı birdenbire. Herkes iflas edeceğiz dedi. Hiçbir şey olmadı. Türkiye büyük işler başardı. Siz belki hatırlamazsınız. 1980'den evvel bir Türk Parasını Koruma Kanunu vardı. 2.300 sayfalık, hiçbir avukat anlamıyordu, her şey vardı orada. Hepsini atın dedi. Herkes batacağız dedi, kalkındık."

Unilever-İş Yönetim Kurulu notlarında konuyla ilgili şu değerlendirme yapılıyor:

> "24 Ocak kararlarını takip eden ilk 6 ay içinde ekonominin nereye doğru gittiğini kimse anlayamamıştı. Alınan tedbirlerin faydaları ilk 6 aydan sonra yavaş yavaş görülmeye başlamıştır."
>
> — *Topkapı Elida Kozmetik Fabrikası 1990*

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 292 08.04.2015 11:12



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 293 08.04.2015 11:12

"Unilever'in zirvesine ulaşmanın yolu Türkiye Başkanlığından geçiyor" söylemi devam ederken, Unilever 1981 yılında sürpriz bir kararla Türkiye başkanlığına bir Türk'ü, Melih Yıldızlar'ı atadı. Melih Yıldızlar, 1981-1988 yılları arasında bu görevi sürdürdü. 1988 yılında emekli olunca yerine yine bir Türk, Demir Tiryakioğlu getirildi.

1981 yılı, Unilever-İş için yine çok başarılı bir yıl oldu. 20 Şubat 1981 tarihli Yönetim Kurulu toplantısı tutanağında ham yağ durumunun, uzun yıllardan sonra üretim hedeflerini karşılayacak seviyeye geldiği belirtiliyordu. 1982 yılında ise sürpriz bir şekilde İş Bankası'nın Unilever-İş'teki hissesi %20'den %35'e çıktı. Acilen gerekli bir sermaye artışını İş Bankası finanse ederek şirketteki hissesini artırmıştı.

1982 yılında Sana ilk defa 100.000 tonu geçerek tam 102.355 ton satış gerçekleştirdi. Böylelikle Sana bir rekor kırdı ve dünyanın en çok satan margarini oldu. Bu rekor yıl ve yıl ancak yine Sana tarafından kırılacaktı.



Çorlu Fabrikasının 1989 Yılında Görünüşü

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 294 08.04.2015 11:13

Çorlu Fabrikası

Artık Bakırköy fabrikasının kapasitesi talebi karşılamakta iyice zorlanıyordu. 1982 yılında yeni bir fabrika arazisi aranmaya başladı. Edirne-Adapazarı arasında uygun bir arazi arama çalışmaları bir yıl sürdü. Sonunda Çorlu'da uygun bir arazi bulundu. Reyhan Perin o günleri anlatıyor:

> "Tabii araziyi alırken de Unilever'in aldığını duyurmamamız lazımdı. Yoksa fiyat alıp başını gidecekti. Biz İhsan Aysu'yla ikimiz karı-koca olduk. Tavuk çiftliği açacakmış gibi gittik, mal sahibinden tapuyu aldık. Hiç unutmuyorum paraları bir Sana kutusunun içine koymuştuk. Çorlu'da tapu dairesine giderken arkamızdan bir kişi de yolumuz kesilir, soyulabiliriz diye bizi takip ediyordu. Neyse gittik, adam geldi. Muameleler bittiğinde adamın bir karton kutu dolusu parayı keyifle omuzuna koyup gidişini hiç unutmam."

1983 yılında Unilever-İş'in toplam margarin satışı 119.000 ton oldu. Tam kapasite üretim yapılmasına karşın talep karşılanmasında hala sorunlar yaşanıyordu. 1983 yılı Yönetim Kurulu tutanaklarından da devletin bu kez satış ve dağıtıma müdahil olduğunu görüyoruz:

> "Sana margarinin illere göre dağıtımında ve bu işlemin ülke çapında belirli periyodlara göre yapılması konusunda Teşkilatlandırma Genel Müdürlüğü'nün 25.11.1983 tarihli yazısı görüşüldü. Mevcut tesisimizin üretim imkânları çerçevesinde bazı bölgelere daha az ve uzun fasılalarla Sana yağı göndermenin kaçınılmaz olduğu, ancak bu bölgelerde rakip mamullerin bulunduğu ve halen Türkiye'nin hiçbir yerinde margarin ve bitkisel yağ sıkıntısı olmadığının duyurulması, ayrıca son sekiz haftalık dağıtım ve satış miktarlarının bildirilmesi uygun görüldü."

Aynı toplantıda Bakırköy fabrikasında Mayamin markası ile bir krem şeklinde ekmek katkı maddesi üretimine izin alındığı belirtilir. 1983 yılında Mayamin piyasaya sürüldü. Ekmeğin bayatlamasını önleyen bu ürün, ilk senelerinde çok başarılı oldu. Ancak zamanla bayatlamayan ekmeğin katkı maddesinin maliyetini ödeyen fırıncı için cazip gelmemesi üzerine ilerleyen yıllarda piyasadan çekildi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 295 08.04.2015 11:13

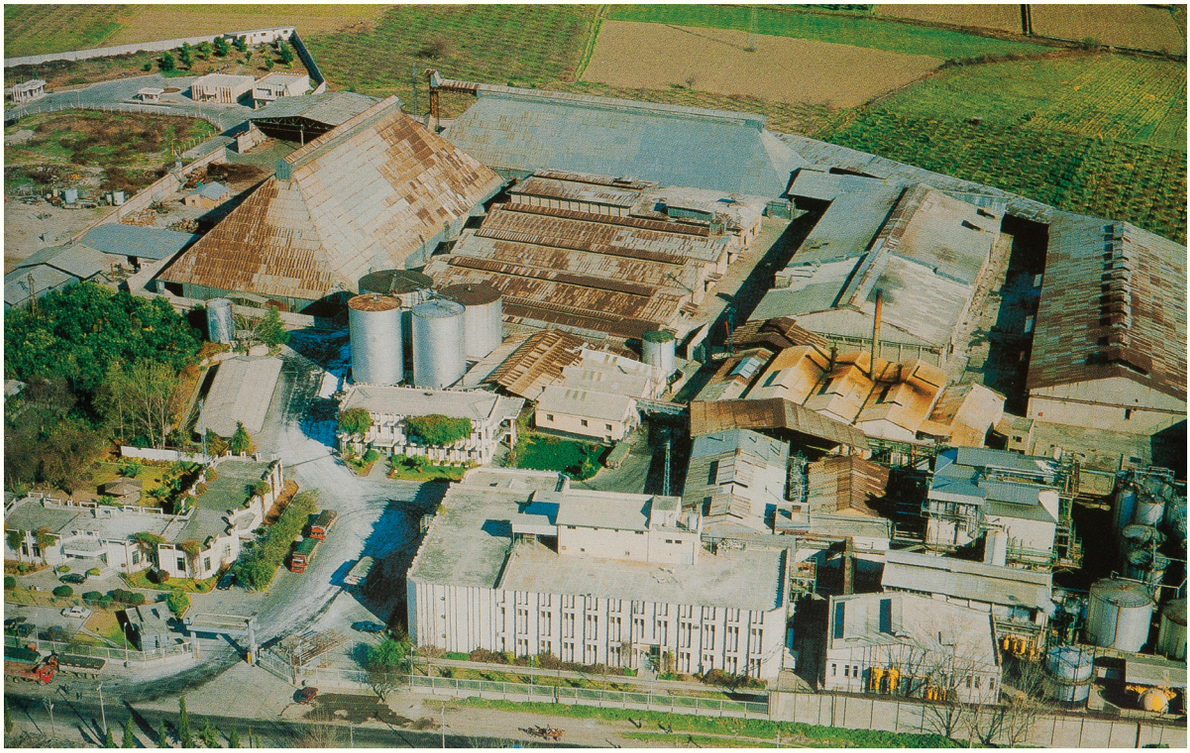
Fiyat kontrollerinin kalkması nihayet kâse margarin Rama'nın da yolunu açtı. 1981 yılında oldukça güçlü bir kampanya ile üçüncü kez piyasaya sürüldü. "Türkiye'de de margarin modernleşiyor. İşte yeni yumuşak Rama" söylemiyle çıkıp, sonra 'Daha fazla süt daha fazla lezzet' sloganını benimseyen Rama, Türkiye'nin ilk bol sütlü ve yumuşak kâse margarini olarak Sana'nın ilk ciddi rakibi oldu. Şirket dışından bir rakip olarak da, 1984 yılında Aymar piyasaya sürüldü. Margarin üretmenin çok ciddi bir yatırım gerektiren, zor ve zahmetli bir iş olmasına karşın Sana ve Vita'ya pek çok rakip ortaya çıkmaya başladı. 1984 yılında Yayla, Evin, Aymar, Neba, Birma, Tama, Sana'ya karşı büyük bir rekabete girişmişti. Aymar'ın fiyat rekabetiyle piyasa canlanmış, Unilever ucuz margarin olarak Corona margarini ithal ederek piyasaya sürmüş, 'Bir paket OMO alana bir paket Sana bedava' kampanyası başlamıştı. Çekiliş kampanyaları birbiri arkasına geliyordu. Aymar, Bursa yöresinde 100 pırlanta yüzük dağıtımı kampanyasını başlattı.

Çorlu Fabrikası, Devlet Başkanı Sudi Türel, Unilever Şirketleri Genel Müdürü F. A. Maljers, Tekirdağ Valisi Fethi Aytaç ve İş Bankası Genel Müdürü Burhan Karagöz'ün katılımlarıyla 29 Ekim 1984 günü açıldı. Bu, projenin birinci kısmının açılışıydı. O gün açılışta görevli bulunan yöneticilerin gayet iyi hatırladığı 'duman' sorunu haricinde her şey yolunda gitmişti. 'Duman' sorunu, Genel Müdür Melih Yıldızlar'ın "Bacasından duman çıkmayan fabrika olmaz" sözleri üzerine bulunan çözümü Reyhan Perin anlatıyor:

> "Son anda akla gelen bu problem de kazan dairesinin arkasında gazeteler yakılıp bacadan duman çıkması sağlanarak çözüldü."

Çorlu margarin fabrikası 1985 yılı tamamlanan birinci etap sonunda 36.000 ton kapasiteydi. Bu 1987 yılında 72.000 tona ve nihayet 1988 yılında tamamlanan üçüncü kısımla 150.000 ton kapasiteye ulaşarak dünyanın en modern ve "green" margarin fabrikalarından biri oldu. Arıtma tesisinden çıkan sularda süs balıkları yetiştiriliyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 296 08.04.2015 11:13



Adana Fabrikasının 1989 Yılında Görünüşü

Adana Fabrikası

1984 yılının önemli olaylarından biri de Adana Karataş Yağ Fabrikası'nın Unilever-İş tarafından satın alınması oldu. Bu fabrikada üretim 1984 yılının ikinci yarısında Vita ile başladı. İlk zamanlar süthane ünitesi olmadığından ağırlıklı olarak Vita üretilmekteydi. Bakırköy'den gelen makinelerle bir süre sonra Sana üretimi de başladı. 1889-90 yıllarında fabrikanın rafineri, imalat ve paketleme bölümleri komple yenilendi. Modernizasyon sonunda yıllık 100.000 ton kapasiteli bir fabrika devreye girmiş oldu. Burada üretilen Vita'nın önemli bir kısmı Suriye ve Irak'a ihraç ediliyordu. Kapasite sıkıntıları yüzünden yıllarca ihmal edilmiş Vita, tekrar reklamlarla desteklenmeye başladı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 297 08.04.2015 11:13

Vita, 1985 yılında Ayşecik (Zeynep Değirmencioğlu) ve 1987 yılında Belgin Doruk'un oynağı reklam filmleriyle desteklendi. 1985 yılında torba/karton kutu ambalajlı 5 kg'lık Vitella margarin, Adana fabrikasında üretilmeye başladı. Yine aynı yılın sonlarına doğru kahvaltılık kâse Rama'nın alüminyum folyo ambalajında yemeklik Rama paket çeşidi çıkarıldı. 1987 yılında sekiz yıl önce kapasite problemleri nedeniyle üretimden kaldırılan 'sağlık margarini' Flora, 'sağlıklı yaşama yeni bir adım' sloganı ile tekrar üretilmeye başladı.

1988 yılında Ekmek Katkı Maddesi Mayamin'e ilaveten dört yeni Ekmek Katkı Maddesi; Supramin 300, Supramin 600, Supramin 900 ve Ekstra Mayamin piyasaya sürüldü.

1984 yılının sonunda Unilever-İş, Türkiye'nin özel teşebbüsler içinde cirosu en yüksek şirket ilan edildi. Bu küçümsenmeyecek bir başarıydı ve işler çok iyi gitmeye devam ediyordu. 1986 yılbaşı mesajında Unilever-İş Genel Müdürü Demir Tiryakioğlu şöyle diyordu:

> "Geçmiş yılların kapasite ve hammadde sıkıntılarından bu yıl ilk defa önemli boyutlarda sıyrılabilen şirketimiz için 1985 yılı gerçek anlamda bir büyüme yılı olmuştur. Artan kapasitemizin (Bakırköy, Adana, Çorlu) başarı ile hedeflerine ulaştırılması ne kadar önemli ise bu kapasitenin satılması bugünkü piyasa koşullarında çok daha önemlidir. Burada Satış ve Pazarlama Gruplarına ağır görevler düşmüş ve düşmeye devam edecektir."

Dosan'ın Yönetiminin Unilever'e Geçmesi

1980 ve 1981 yıllarında Dosan yine zarar etti. İşletme sermayesinin yeterli olmayışı, sorunun ana kaynaklarından biriydi. Unilever-İş ve İş Bankası, hisselerinin toplamını %49 seviyesine çıkararak ciddi bir sermaye artışı yapılmasına olanak sağladı. Ancak grup yönetimden kaynaklanan problemlerinden şikâyetçiydi ve 1982 yılında 24 Ocak kararlarının yarattığı olanaklarla 1982 yılında Unilever N.V. Dosan'a ortak oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 298 08.04.2015 11:13

Unilever N.V. Dosan hisselerinin %34'ünü satın aldı. Böylece Dosan'ın yeni ortaklık durumu şu hale geldi:

Unilever NV	%34
Eczacıbaşı Holding	%17
İş Bankası Sos. Güv. Yar. Sandığı Vakfı	%15
Unilever-İş	%15

Bu yeni ortaklık yapısıyla Dosan'ın yönetimi Unilever-İş'in eline geçti; zira toplam Unilever ve İş Bankası hisse payı %64'ü bulmuştu. 1982 yılı ortalarından itibaren Unilever-İş idarecileri Dosan yönetimini fiilen üstlenmiş ve kısa bir sürede olumlu neticeler almayı başarmışlardı. Dosan, Calve markasıyla yepyeni bir çabuk çorbayı 1987 yılında piyasaya sürdü.

Güneş Tohumculuk

Unilever-İş, 1984 yılında büyük bir atılımı daha gerçekleştirdi. Tarla verimi ve yağ miktarı yüksek 'hibrid' ayçiçeği tohumlarının ülkemizde üretilmesi için, Interstate Seed Company ve Trakya Yağlı Tohumlar Satış Kooperatiflerinin ortaklığı ile Güneş Tohum Islah ve Üretim Sanayii Ticaret A.Ş.'yi kurdu. Güneş Tohum İşleme Fabrikası ya da kısaca Güneş Tohumculuk, Çorlu'da margarin fabrikasının hemen yanına kuruldu.



Güneş Tohumculuk Fabrikası – Çorlu

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 299 08.04.2015 11:13

Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri, 47 kooperatifin bağlı olduğu 121.000 çiftçiye hizmet veren, Türkiye'nin en büyük tarım satış birliğiydi. Interstate Seed Company ise ABD'de özellikle yüksek verimli hibrid ayçiçeği tohumlukları konusunda çalışan, ayçiçeği ebeveyn tohum üretiminde çok geniş bir bilgi ve teknolojiye sahip bir kuruluştu.

Güneş Tohumculuk'ta özel makinelerle temizlenen, sınıflandırılan ve ilaçlanarak torbalanan hibrid tohumluklar, Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatiflerine üye çiftçilere verilerek ayçiçeği üretiminde verimin artması sağlanıyordu. Ayrıca çiftçilere eğitim programları sunuluyordu.

Unilever'in Çay Piyasasına Girmesi

Bu arada Özal Hükümetinin liberal uygulamaları devam ediyordu. Devletin tekel olarak faaliyet gösterdiği çay ve elektrik enerjisi alanlarına özel sektörün girişini engelleyen hükümler 1984 yılında kaldırıldı. 4.12.1984 tarih ve 3092 sayılı çay kanunu ile çay tarımı, üretimi, işlenmesi ve satışı serbest bırakıldı. Böylece dünyanın bir numaralı çay şirketi Unilever'in Türkiye pazarına girmesinin önü açılmış oldu. Unilever Türkiye yönetimi, çay pazarına Dosan şirketiyle girmeyi planladı. Derhal faaliyete geçildi. Rize'nin Pazar ilçesinde Eylül 1985 yılında çay fabrikasının inşasına başlandı. Aynı anda Yenişehir Dosan fabrikasına da harmanlama ve paketleme üniteleri ısmarlandı. Pazar fabrikasında kuru çay üretilecek ve Yenişehir fabrikasında harmanlama ve paketleme yapılacaktı.

Fabrika inşaatı 8 aylık kısa bir sürede tamamlandı ve sezona yetiştirildi. Çay alımları Fındıklı, Pazar ve Ardeşen yörelerinde kurulan 60 kadar alım noktasında yapıldı. Pazar Dosan Çay Fabrikası 1 Temmuz 1986 yılında törenle açıldı. Fabrika kapasite itibarıyla Unilever'in dünyadaki en büyük fabrikası olarak duyuruldu. Fabrikada 100 kadrolu ile 600 sezonluk işçi istihdam edilecekti.



— Lipton Ürün Müdürü Yonca Dervişoğlu 1994 Yılında Çay Hasatında

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 300 08.04.2015 11:13

'Dünyaca ünlü Lipton uzmanlığı şimdi Türk çayında' sloganıyla Lipton 1 kg ve 500 gramlık karton kutularda 26 Ağustos 1986'da piyasaya sürüldü. Yıllar sonra Lipton tekrar Türk tüketicisiyle buluşuyordu. Unilever Türkiye'nin beklenti ve heyecanı haklı olarak çok yüksekti. Karşılarında reklam yapmayan Çaykur ürünlerinden başka rakip yokken, çok büyük bir pazar vardı. Unilever'in satış teşkilatı Türkiye'nin en iyisiydi. Çay, Global Unilever'in en önemli uzmanlık sahalarından biriydi. Ancak işler beklendiği gibi gitmedi.



Lipton Morning Star Posteri

26 Nisan 1986 günü Ukrayna'nın Çernobil kentindeki Nükleer Güç Reaktörünün dördüncü ünitesinde meydana gelen kaza ve patlama sonrasında radyoaktif bulut oluşmuştu. Bu radyoaktif bulutların 3 Mayıs 1986 Cumartesi günü Marmara'ya, 4-5 Mayıs günleri Batı Karadeniz'e, 6 Mayıs günü Çankırı üzerinden Sivas'a, 7-9 Mayıs tarihlerinde Trabzon-Hopa'ya ulaştığı, 10 gün sonra da tüm Türkiye'ye radyoaktif parçacıkların yayıldığının anlaşılması çok zaman almıştı. Devlet uzun süre rakamları saklamış, hatta bir bakan ekranlar önünde çay içerek "Radyasyon tehlikesi yok!" demişti. Unilever sonunda tüm Lipton çayları piyasadan toplama kararı aldı. Ancak Lipton ilk senesinde büyük bir talihsizlik yaşamıştı ve bu beklenmedik olay Lipton'un ivme kazanmasını uzun süre engelledi.

Zira Dosan sonuç olarak bir ortaklıktı ve ilk sene meydana gelen büyük zarardan sonra büyük bir pazarlama yatırımı yapması beklenemezdi. 1988 yılında Lipton Yellow Label poşet çay lanse edildi ve Lipton yavaş yavaş toparlanmaya başladı. 1989 yılında Lipton Earl Grey çıktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 301 08.04.2015 11:13



Gıda Pazarlama Direktörü Peter Dufft, Sana Ürün Müdürü Nazan Ağaç ve Sana Ekibi, Sana'nın Dünya Rekoru Kırdığı Günlerde

Sana'nın Dünya Rekoru

Daha henüz 1955 yılında Harvard Business School'da 'Case Study' olan Sana'nın başarıları artık bir rekora doğru yol alıyordu. Sana, 1989 yılında 129.000 ton sattıktan sonra 1990 yılında 130.000 tona ulaşarak, dünya üzerinde tek bir marka ve tek bir ambalaj (250g Sana paket) altında kayda geçen en büyük satış rakamını gerçekleştirdi ve göz kamaştırıcı bir rekora imza attı. Bu miktar 520.000.000 paket Sana satmak demekti. O günkü nüfus göz önüne alındığında kundaktaki bebekler dâhil olmak üzere kişi başına 10 paket Sana satmak anlamına geliyordu ki, tüm Unilever dünyasında ses getiren bu rekora bir daha ne Sana ne de dünyada herhangi bir marka ulaşabilecekti. Hiç şüphesiz ki Sana'nın bu hikâyesi, Türkiye gibi son derece kırılgan bir ülkede yaratılan bu destan, Unilever Türkiye çalışanlarının en önemli iftihar kaynaklarından biriydi ve öyle kalmaya devam ediyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 302 08.04.2015 11:13

Bakırköy Fabrikası'nın Kapanışı

1988 yılının Ocak ayında tek tip elbise giymiş ve tanıtım kartı taşıyan elemanlar, Bakırköy Fabrikasının etrafındaki 400 apartman dairesini tek tek dolaşarak her daireye bir hediye paketi ve bir mektup bırakıyordu. Bu mektup şöyleydi:

Sevgili Komşularımız,

1952 yılından beri Bakırköy'de sizlerle birlikteyiz. Fabrikamızın ilk kurulduğu yıllarda Bakırköy bugünkü kadar büyük ve kalabalık bir şehir değildi. 35 yılda Bakırköy büyük gelişme gösterdi. Fabrikamızın çevresinde işyerleri, evler oluştu ve Bakırköy bugünkü büyük ve modern şehir görünümüne kavuştu.

Uzun süredir fabrikamızı Bakırköy'den çıkarma çalışmalarımız yoğun bir şekilde devam ediyordu. Bu çalışmalarımız artık sonuçlandı. Fabrikamızı Bakırköy'den Çorlu'daki yeni tesislerimize taşıma işlemi kısa sürede tamamlanmış olacak. Şehrin ortasında kalan ve yıllarca size komşuluk eden fabrikamızın elde olmayan problemlerine anlayış gösterdiğiniz için sizlere teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Unilever-İş

Yönetim Kurulu Başkanı

Melih Yıldızlar

1952 yılı Aralık ayında çalışmaya başlayan Bakırköy Fabrikası, 16 Ocak 1988 Cumartesi günü üretimini tamamen durdurdu. 35 yılı aşkın bir süre hizmet etmiş, bir okul olmuş ve bir kültür yerleştirmiş bu fabrikanın kapanışı, Unilever Türkiye tarihi açısından çok önemli bir sayfadır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 303 08.04.2015 11:13

Genel Müdüründen Personel Direktörüne, Pazarlama Direktöründen İmalat Şefine, Ürün Yöneticisinden Sana Paketleme Makinesi Operatörüne kadar herkesin aynı çatı altında oturduğu, aynı yemeği paylaştığı, birbirlerine ve ürünlere çok yakın oldukları dönem kapanmış oldu. İşçiler ve teknik elemanlar Çorlu'ya giderken, diğer yönetici ve elemanlar Esentepe'deki Anadolu Sigorta Binasına taşındı.

Kapanış sonrası Personel Direktörü Cemal Oğuzberk Aramızda dergisine şöyle yazmıştı:

> "Bakırköy Fabrikamızın kapanışı sonucunda, zorunlu olarak, personelimizin diğer işyerlerimize transferleri yapılmış, çok büyük çoğunluğu işyeri değişikliğini kabul ederek yeni görev yerlerine taşınarak yeni görevlerine başlamışlar, bir bölümü emekli olmayı veya ayrılmayı seçmişlerdir. Bakırköy Margarin Fabrikamızın kapanışı, hepimizi tarifi güç bir hüzne boğarken en yüksek kalite anlayışıyla yeni kurduğumuz ve ileri teknolojiyle çalışabilen Çorlu Margarin Fabrikamızın boşalan yeri çok daha iyi bir şekilde dolduracağı, teselli kaynağımız olmuştur."

Çorlu fabrikası teknik ve kapasite olarak Bakırköy fabrikasının yerini fazlasıyla dolduracaktı. Ancak fabrikanın kapanması ile birlikte 'Bakırköy Kültürü' yavaş ancak kesin bir şekilde mazide yerini almaya başlamıştı. Kapanıştan yıllar sonra, 1999 yılında, Cemal Oğuzberk bu konuda şunları söyleyecekti:

> "Bakırköy Margarin Fabrikası, Türkiye Unilever'in çalışma kültürünün oluşmasında örnek alınacak bir rolü olmuştur. Kişisel iç disiplin ve çalışanların arasındaki ilişkiler saygıya dayanmıştır ve bu saygı hiçbir zaman korkudan veya katı disiplinden değil sevgiden doğmuştur."

Bakırköy Fabrikasının yıkım ve sökümü zor oldu ve yaklaşık 1,5 yıl sürdü. Bakırköylülerin pek çoğu bu yıkımı hüzünle seyretti. Bugün fabrikanın olduğu yerde bir alışveriş merkezi var. Eski fabrikanın anıları ise Bakırköy'ün meşhur tahta köprüsünün aşağısında bir kahvede toplanan 'Vitacılar'la her gün yeniden canlanıyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 304 08.04.2015 11:13

Gıda tarafında 1989 yılında Unilever-İş için çok önemli bir olay daha yaşandı. Margarin alanında rekor üstüne rekor kıran Unilever, çok önemli bir rakibini bünyesine alarak bu rekorlara devam etmek umuduyla, Koç Grubu ile bir takas gerçekleştirdi. 1989 yılında gerçekleştirilen bu takasa göre Unilever'in Dosan Fabrikası ve ürettiği Fidan markası Koç Grubu'ndan Tat'a devredilecek, buna karşın Aymar Unilever-İş'in olacaktı.

Yenişehir fabrikasının terkedilmesi ile Calve ve Lipton üretimleri Çorlu ve Rize'ye taşındı.

1989 yılında Vita satışlarının geriye gitmesi ile kaybolan tonajı geri almak için çıkarılan Vita'm margarini piyasaya sürüldü.

Ama 1989 yılının belki de geleceğe en önemli etkiyi yapacak faaliyeti, Ağustos ayında Çorlu'da dondurma fabrikasının inşaatının başlaması oldu. Böylece uzun yıllardır planlanan dondurma pazarına girme arzusu nihayet gerçekleşebilecekti. 1989 yılı sonunda dondurma işinin başına Jean Marc Tilliard atandı.

Lever-İş ve Elida Kozmetik'in Kurulması

Unilever, 1984 yılında 5 milyar liranın üzerinde bir sermayeyle Türkiye'de ilk dış sermayeli holding olan Marmara Holding'i kurdu. Holding tümüyle Unilever NV'nin bir yatırım kuruluşu olan Mavibel BV'ye aitti. Marmara Holding, kurulmuş ve kurulacak şirketlere portföy yatırımı sağlamak ve hissedar olarak katılmak için kuruldu. Marmara Holding, Elida, Lever-İş ve Dosan'da hisse sahibiydi. Sonraki yıllarda Marmara Holding'e hukuki olarak gerek kalmadı. Çünkü şirketler Mavibel BV'ye artık direk olarak ortak olabiliyordu.

1985 yılının Ocak ayında, Unilever N.V. (Marmara Holding aracılıyla) Marmara Kozmetik hisselerinin %67'sini devralarak ticari unvanını 'tuvalet müstahzarları imal eden bir kuruluşa daha uygun düştüğünden' Elida Kozmetik Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 305 08.04.2015 11:13



Lux Sıvı, Vim Sıvı Reklamı

Baker Şirketi'nin Temsa kurulurken Desaş ve Couteaux grubuyla yaptığı anlaşmalardaki "Türkiye'deki mevzuat müsaade ettiği zaman, hisselerin %37,50'sini devralmak hususunda Baker'a bir opsiyon hakkı tanınır." maddesine istinaden, 1986 yılında Unilever Desaş'ın Temsa'da bulunan %48,33 hissesinin %37,50'sini satın alarak opsiyon hakkının tamamını kullandı. Böylece 1986 yılında Unilever, otuz yılı aşkın bir çabanın sonunda Türkiye'de ilk defa bir deterjan üretim ve pazarlama şirketine ortak olmuş oldu. Temsa'nın adı, Lever-İş Temizlik Maddeleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi olarak değiştirildi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 306 08.04.2015 11:13

Lever-İş'in yeni ortaklık durumu şu hale geldi:

Marmara Holding A. Ş.	%50,5
T. İş Bankası Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı	%40,0
Desaş Kimya ve Gıda Sanayi A. Ş.	%9,0
Diğerleri	%0,5

Kurulduğu 20 Mayıs 1977 tarihinden bu yana Temsa'nın ürettiği deterjan ve sabunlar, G. A. Baker tarafından pazarlanmakta idi. 31 Aralık 1986 tarihi itibarıyla Lever-İş, kendi ürettiği mamulleri kendisi bizzat pazarlamaya karar verdi. Bu tarihte G. A. Baker Limited'e ait bilcümle satış depo ve büro işyerleri, bütün personeli ile birlikte Lever-İş tarafından devralındı. Bu şekilde Lever-İş, kendi ürettiği deterjan ve sabun mamullerini kendi pazarlama ve satış teşkilatı ile toptancı ve tüketici kesime ulaştırmaya başladı.

O yıllarda Türkiye'de otomatik çamaşır makinesi bulunurluğu çok düşük seviyelerde olmasına karşın Lever-İş; All adıyla piyasada bulunan ve çok düşük satış rakamlarına sahip olan ürünün yerine OMOMATİK'i piyasaya sürdü. Bu 'matik' ismi, gelecekte tüm otomatik çamaşır makinesi için üretilen az köpüren deterjanlar için isim babalığı yapacaktı.

1983 yılı Mayıs ayında OMO ve OMOMATİK formüllerine ilk defa enzim ilavesi yapıldı. Bu, deterjan sektöründe atılmış en önemli adımlardan biri oldu. Böylece normal deterjanların temizleyemediği, yumurta, kan, yağ gibi proteinlerden oluşan kirlerin çıkarılmasında kesin sonuç sağlayan bir güce ulaşılmış oldu. Yine 1983'de sıvı Vim lanse edildi. Diğer bir lansman, 1984 Aralık ayında Vim Şeffaf Krem Deterjan oldu.

1985 yılının önemli lansmanı CİF amonyaklı sıvı temizleyici oldu. 23 Mart'ta Büyük Trabya Oteli'nde yapılan tanıtım toplantısında Çetin Yüceuluğ, Özalp Erkey ve Dilek Karakaplan (Erkey) ürünü tanıtan konuşmalar yaptı. Amonyaklı Cif 'çizmeden temizler ve parlatır' sloganıyla piyasaya hızlı bir giriş yaptı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 307 08.04.2015 11:13

CİF/JİF

Cif, Unilever'in Ev Temizlik kategorisinin en önemli ürünlerinden biridir. Avustralya, Yeni Zelanda ve bazı Ortadoğu ve Kuzey Avrupa ülkelerinde 'Jif' olarak bilinir.

Cif markası tüketici talepleri doğrultusunda yapılacak inovasyonların nasıl başarılı olabileceği konusunda Unilever'in en önemli örneklerinden biridir. 1950'lerin başında Port Sunlight'taki bilim insanları, mineral parçacıklarını sıvılara tutundurma teknolojisi üzerinde çalışıyordu. Bu temel kavram, o yıllarda geliştirilmiş olmasına karşın, istikrarlı bir ürün imalatına başlayabilmekten henüz uzaktı. 1960'ların başında Lever Fransa, tüm zorluklara karşın projeyi hayata geçirmek için yoğun araştırma çalışmalarına girdi. 1965 yılında Cif adıyla yeni bir ürünü piyasaya çıkardı. Orijinal sıvı Cif formülü, toz ürünlerde kullanılan sert bir malzeme olan silikat parçacıkları içeriyordu. Cif klasik toz ürünler kadar etkili olması yanında, sıvı özelliği ile kullanım kolaylığı sağlıyordu. Cif'ten, toz ürünlerden pazar payı kaparak hızlı bir başarı bekleniyordu. Ancak beklenen başarı gelmediği gibi, 1968 yılına kadar sürekli düşüş gösterdi. Cif'in getirdiği tek katkı sıvı olmasıydı; ama bu özellik diğer toz temizleyicilere göre çok yüksek bir fiyatla satılmasına haklılık kazandırmaya yetmiyordu.

Cif ancak, Lever Fransa 1969 yılında formülünü, ambalajını ve reklamlarını değiştirerek relanse ettikten sonra başarıya ulaştı. En önemli yenilik, Cif'in silikat yerine kalsit diye bilinen bir mineral kullanmasıydı. Silikatın emaye ve paslanmaz çelik yüzeyleri çizme olasılığına karşın, daha yumuşak bir malzeme olan kalsitin böyle bir tehlikesi yoktu. Ürüne pahalı yüzeylere zarar vermeden temizleme yeteneği kazandıran bu özellik, Cif'e diğer aşındırıcı tozlar karşısında net bir üstünlük sağladı. 'Çizmeden parlatma' özelliğini öne çıkaran, bir buzu çizerek kayan buz patencisinin yer aldığı ünlü reklam devreye sokuldu. Fransa'da kazanılan başarının ardından ürün hızla Avrupa'da yaygınlaştı. 'Buz patencisi' reklamı gösterildiği her ülkede çok etkili oldu.

1970'li yıllarda Port Sunlight'taki araştırmacılar, kalsitin kalıntılarını ayrıştırarak kullanım kolaylığını artıran önemli iyileştirmeler gerçekleştirdi. 1970'lerin ortalarında Hollanda'da beyazlatıcı Cif çıktı. Cif artık tüketiciye gözle görülür bir fayda sağlayan ve üst fiyat sınıfından satışa sunulabilen üstün kaliteli rakipsiz bir üründü. İlk rakibi 1973 yılının sonunda Ajax Creme adıyla Fransa'da piyasaya verilmesine karşın ilk ürün olmanın avantajına sahip Cif'i fazla etkilemedi.

Türk tüketicisi Cif markasıyla ilk olarak 1985 yılında Cif Krem ile tanıştı. Yıllar içinde temizlik ile özdeşleşen Cif markası, 'Ciflemek' sözcüğü ile hayatımızın parçası haline geldi. Cif, ev hanımlarının temizlik alışkanlıklarını kökten değiştirdi ve kısa sürede temizlik pazarının lider markası oldu. Türk ev hanımları zor kirleri, Cif'le Ciflemeye başladı!

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 308 08.04.2015 11:13

1985 yılında Lever Endüstriyel Grubu kuruldu. 1985'te dört olan ürün çeşidini 1986'da sekize çıkardı. 1986 yılının sonlarına doğru iki önemli marka daha Lever-İş portföyüne eklendi. Bunlardan ilki Yumoş Çamaşır Yumuşatıcısı 'Yumuşacık, mis kokulu çamaşırlar' sloganıyla, diğeri ise Rinso Toz Deterjan 'Kalitede güçlü, fiyatta hesaplı' sloganıyla piyasaya sürüldü.

1986 yılında Surf Toz Deterjanı iddialı bir şekilde piyasaya sürüldü. Öyle ki lansman toplantısı Tunus'da yapılmıştı. Türkiye'de ilk defa floresan renk baskılı kutular kullanıldı. Bu özelliği ile raflarda hemen göze çarpıyordu. Surf çamaşırlarda iki yönlü temizlik sağlayacaktı. Hem görünen kirleri temizleyecek hem de istenmeyen kokuları yok edecekti.



OMO Reklam Afişi



Beyazıt Öztürk Rinsomatik Reklamı Çekiyor

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 309 08.04.2015 11:13

Surf ilk defa 1983 yılında Amerika'da çıkarıldıktan sonra hızla Avrupa'da yaygınlaştırılmış ve çıktığı her yerde ilk sonuçlara göre çok başarılıydı. Türkiye de bu bilgiler ışığında büyük bir destekle ürünü piyasaya sürdü. Ancak Surf'ün Türkiye ve dünyadaki başarısı sabun köpüğü gibi çabuk söndü. Bir süre sonra Amerika'da piyasadan kaldırıldı. O zaman açıklanmayan fakat bugün bilinen neden 'teknik başarısızlıklardı.' Bu lansmanın Türkiye deterjan işine etkisi önemli boyutta olmadı, ancak Avrupa'da ama özellikle Amerika'da büyük ve kalıcı negatif etkiler bıraktı.

1987 yılında Rinso Krem Deterjan ve Limonlu Cif diğer yeni ürünlerdi.

1987 yılında deterjan hammaddesi DDB maddesinin çevre kirliliğine yol açtığı konusunda yapılan spekülasyonlar sonucu tüm deterjanlar, PETKİM'in ürettiği DDB yerine ithal LAB kullanmaya başladı. DDB kullanımı yasaklandı. PETKİM'in tesisleri kısa sürede işletilmemenin verdiği hasar nedeniyle kullanılamaz hale gelince Unilever'den teknik yardım istendi, ama çok geç kalındığından bir şey yapılamadı.

1987 yılında Unilever'in dünya çapındaki en önemli rakibi Procter & Gamble, Mintax şirketinin %50'sini satın alarak Türkiye pazarına girdi. 1988 yılında kalan %50'yi de alarak şirketin tümüne sahip oldu. 1988'de bu kez diğer bir büyük rakip Colgate, Fabmatik ve Aksiyon Çamaşır Suyu ile pazara giriş yaptı.

1989 yılında Türkiye'nin ilk Sıvı Deterjanı OMO Sıvı piyasaya sürüldü. Bu lansman, Procter&Gamble'ın olası bir sıvı deterjan lansmanını 'preempt' etmek amacı güdüyordu. Bunu aynı yıl Le Sancy sabunu lansmanı takip etti. 1989 yılında OMOMATİK Sıvı piyasaya çıkarıldı.

1989 yılının son büyük lansmanı otomatik bulaşık yıkama makineleri için Sun marka bulaşık yıkama tozu, bulaşık parlatıcı ve bulaşık tuzu çıkarmak oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 310 08.04.2015 11:13



1989 yılı Lever Ürünleri

1988 ve 1989, Türkiye ekonomisi açısından zorlu yıllar oldu; ülke sadece sırasıyla %1,5 ve %1,6 büyüdü. Buna karşın Lever-İş tonaj büyümesini sürdürerek, büyümeyen pazarda pazar payını artırmayı başardı. 1987'de 87.474 ton olan deterjan ve sabun satışı 1988'de 91.342 tona, 1989'da ise ilk defa 100.000 tonu aşarak 102.691 tona ulaştı. Lever-İş 1989 yılı Faaliyet Raporu bunu memnuniyetle ifade etmektedir:

"Toplam pazarın bir önceki yıla göre küçülmesine mukabil şirketimiz piyasadaki liderliğini daha da sağlamlaştırmış ve toplam pazar payını 2 puan civarında artışla %35'e çıkarmıştır. Sektörün bel kemiği olan toz deterjan piyasasında 1 puan daha temin ederek %51 oranına ulaşmıştır. Toplam pazar içinde en yakın rakibimiz Mintax %16 civarında, Turyağ %12 civarında, Başer Colgate %7 civarında paya sahiptirler."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 311 08.04.2015 11:14

Marmara Kozmetik

1983 yılında Marmara Kozmetik şampuan piyasasında 'ikisi bir arada' yani şampuan ve saç kreminin aynı şişede olduğu ilk ürün Elidor Kremli Şampuan'ı lanse etti. Ürün çıktığı ilk günden itibaren kabul gördü ve önemli bir başarı kazandı. Mart ayında ise Signal diş macunu üretilip piyasaya sunuldu ve Unilever Türkiye'de yeni bir alana adım atmış oldu. Tanıtım toplantısı İzmir Efes Otel'inde yapıldı. Marmara Kozmetik Genel Müdürü Aziz Karabatur bu alandaki potansiyelin büyüklüğünü anlattı. Aynı yılın son yeni ürünü İmpulse Parfüm Deodorantları oldu. Impulse; 'promise', 'elegance', 'magic musk' ve 'romance' adlı dört tip olarak piyasaya sürüldü.

Ocak 1985'te Unilever N.V. Marmara Holding aracılığı ile Marmara Kozmetik şirketinin %67'sini satın aldı. Şirketin adı, Elida Kozmetik Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirildi.

Elida Kozmetik artık hızla büyüyen bir şirket hüviyetindeydi. 1986 yeni yıl mesajında Genel Müdür Ahmet C. Mumcuoğlu geçen yılı şöyle değerlendirmişti:

> "Şirketimiz için geçen yıla bakıldığında büyük bir büyüme ve başarı kaydedildiği görülmektedir. Örneğin, bir evvelki yıla kıyasen toplam satış tonajında yaklaşık %50 civarında, şirket karında ise 3 mislinden fazla bir artış elde edilmiştir."

Elida Kozmetik, 1986 yılında da yeni ürünler konusunda aktif bir yıl geçirdi. Kepek sorunlarına yönelik Clear Şampuan, Gibbs Traş Köpüğü, Impulse Body Sprey, Elidor 'besleyici' ve 'özel bakım' çeşitleri ve Reward Deodorantın 'musk' varyantı çıkarıldı. 1987 yılında Axe Deodorant Body Spray, Reward For Men, Elidor Kına Özlü Şampuan, Elidor Saç Şekillendirme Köpüğü ve 'Ağızda ferahlık ve bembeyaz dişler için' Close Up Diş Macunu çıkarıldı. 1989 yılında bu kez Pears şampuan ve saç kremi piyasaya çıkarıldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 312 08.04.2015 11:14

AXE

Axe parfümlü deodorant sprey, Unilever'in en önemli erkek bakım ürünüdür. İngiltere, İrlanda, Avustralya ve Yeni Zelanda'da Lynx adıyla bilinir. Unilever 1970'ler ile 1980'lerin başında Impulse markasının yakaladığı başarının ardından, bu defa genç erkekleri hedef alan bir parfümlü deodorant sprey üreterek, vücut spreyleri pazarında yeni bir çığır açtı. İlk kez 1983 yılında Fransa'da piyasaya çıkan Axe kısa sürede popüler bir marka haline geldi.

Axe, 1985 yılında Almanya ve İngiltere pazarına girdi. 1986 yılından itibaren diğer Avrupa ülkelerinde yaygınlaştı. 1987 yılından itibaren de diğer kıtalarda piyasaya sürülmeye başlandı. 1986 başlarında piyasaya tıraş losyonu ve duş jelleri çıkardı. Ürün yelpazesini 1990'larda tıraş bıçağı, tıraş köpüğü gibi çeşitli erkek bakım ürünleriyle daha da genişletti.

1990 yılında Türkiye'de Axe Roll-on olarak piyasaya sürüldü. 1990'larda çekilen bir televizyon reklamında, yanlışlıkla erkek arkadaşının Axe vücut spreyini kullanan bir genç kadının, çevresindeki kadınların baştan çıkarıcı bakışlarıyla karşılaşması anlatılıyordu. Bu reklam Cannes gümüş ödülü dâhil olmak üzere pek çok ödül kazandı. Axe'ın 'disruptive' reklam stratejisinin ilk başarılı örneği oldu.

Avrupa, Güney Amerika ve Avustralya pazarlarının hâkimi olan marka, 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde de satılmaya başlandı.

Unilever'in araştırma ve geliştirme ekipleri, erkeklere en etkileyici kokuyu ve en güzel hissi veren Axe ürünlerini uzman burunlarla birlikte çalışarak ortaya çıkarıyor. Bu ürünler salt bir laboratuvar çalışmasının sonucu değil. Her hoş koku, hedef kitle yani gerçek kadınlar üzerinde test ediliyor.

Axe bugün geniş ürün yelpazesiyle 90'dan fazla ülkede satışta ve dünyanın en büyük erkek bakım markalarından biri.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 313 08.04.2015 11:14

1987 yılı, Unilever Türkiye için fevkalade başarılı bir yıl oldu. Unilever-İş'te yeni bir üretim ve satış rekoru kırılırken; Elida ve Lever-İş pek çok yeni ürünü piyasaya sürmüş ve içinde bulunduğu ürün gruplarında ise pazar payı almış ve büyümüştü.

1988 yılında Elida Kozmetik 'Çocuklar için özel, tadı, rengi güzel' Signal Jel Plus'ı çıkardı.

1988 yılında Unilever Türkiye, Uluslararası Unilever içerisinde Avrupa teşkilatına bağlandı. Artık Türkiye, Unilever için en önemli ülkelerden biri haline gelmişti.

Bu arada 1977 yılından beri yayınına ara veren Aramızda dergisi, 1984 yılının Ocak ayında tekrar yayımlanmaya başladı.

Unilever Türkiye'nin hızla büyüdüğü ve karlılığını artırdığı 1980'li yıllarda en büyük zorluk, hiperenflasyonun yarattığı sorunlar oldu. Yüksek enflasyon hemen her yıl işletme sermayesinin artırılmasını gerektiriyordu ve sermaye artışları zaman zaman ortaklar için sorun oluyordu.

Nakit para sağlamak her zaman kolay olmuyordu. Zaman zaman bu ihtiyaç çok yüksek faizli borçlanma senetleri ile karşılanıyor, bu da kârlılığı önemli ölçüde olumsuz etkiliyordu. Unilever yöneticileri hiperenflasyon ortamında şirket yönetiminde hakikaten çok tecrübe kazandılar ve oldukça başarılı oldular. Bu onlara, Unilever dünyasında haklı bir şöhreti de beraberinde getirdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 314 08.04.2015 11:14

1980'li yıllar hakikaten başarılarla dolu, çok yüksek büyüme tempolu yıllar olarak Unilever Türkiye tarihine altın harflerle geçti. Bu yılları, 1989 yılında Deterjan ve Kozmetik Şirketleri Genel Müdürlüğüne atanan Çetin Yüceuluğ şöyle değerlendiriyordu:

> "Camiamızın 35 yıllık geçmişinin tamamı başarılarla dolu olmakla beraber, bence 1980'li yıllar, şirketlerimiz için ayrı bir önem taşımış ve ülkemizdeki kan değişimine paralel olarak gelişmemiz ve büyümemiz çok dikkate değer boyutlara ulaşmıştır. Bunu, işlerimizin çeşitlenmesinde, yatırımlarımızın artışında, artan mamul sayımızda ve büyüyen iş hacmimizde hep beraber gözlemekteyiz. Şirketlerimizin bütün faaliyet sahalarında görünen bu büyüme, deterjan işimizde %130'un üzerinde, kozmetik işimizde ise %500'e yakın olarak gerçekleşmiştir."

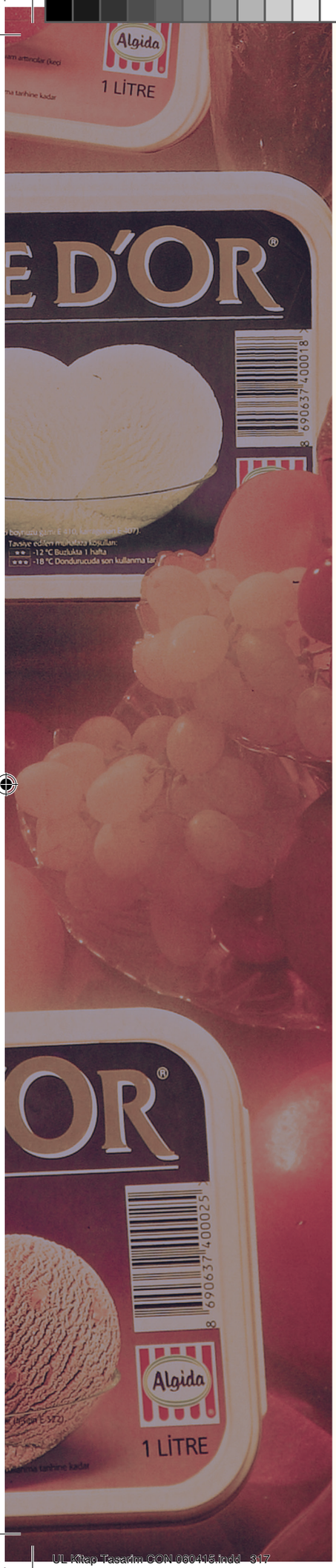


1989 Elida Kozmetik Ürünleri

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 315 08.04.2015 11:14



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 316 08.04.2015 11:14



1990
2000

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 317 08.04.2015 11:14

Dünyada Unilever 1990-2000

Global Marka Sancıları

1990 yılı Mayıs ayında yapılan bir yönetim toplantısında, temel alanların dışında kalan iş alanlarında yeni tasfiyelere gitmeyi savunanlarla, temel alanlar dışındaki bazı işlerin etkili nakit kaynağı olduğu dolayısıyla tasfiye konusunda temkinli davranılmasını savunanlar arasında bir bölünme ortaya çıktı.

1990 yılında Unilever'in hala 1.500 markası vardı. Bunların yarısından fazlası, gıda sektöründeydi. Ayrıca 170 kişisel bakım ürünü ve 320 deterjan markası bulunuyordu. Lipton çayının 600 milyon pounda ulaşan cirosu, onu Unilever'in en büyük ve uluslararası nitelikte markası yapıyordu; ancak bu Nescafe'nin 2,9 milyar, Kraft'ın 2,5 milyar, Maggi'nin 2 milyar ve Knorr'un 700 milyon poundluk ciroları yanında sönük kalıyordu. Coup-A-Soup adlı hazır çorba ürünü on beş ülkede yedi ayrı marka ismiyle ve dokuz alt marka türeviyle satılıyordu. Calve markası yaklaşık sekiz Avrupa ülkesinde salata sosları olarak kullanılırken; Türkiye'de hazır çorba, Belçika'da hazır tatlı ve Hollanda'da düşük kalorili fıstık ezmesi markası olarak da tanınıyordu. Deterjan ve kişisel bakımda da benzer durumlar vardı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 318 08.04.2015 11:14

1990 itibarıyla 280 milyon poundluk cirosuyla OMO, Unilever'in en büyük deterjan markasıydı, ancak P&G'nin Ariel ve Tide markalarının ikisi de onun üç katı büyüklüğündeydi. Sunsilk 190 milyon poundluk cirosuyla, Unilever'in en büyük kişisel bakım ürünleri markasıydı; oysa P&G'nin Max Factor, Crest, Wash&Go, Cover Girl ve Oil of Olay adlı beş markasının hepsinin cirosu ondan yüksekti.

Önemli bir çekişme ise Pazarlama ve Satış departmanları arasındaydı. Satış yöneticileri kendi şirketlerinde basamakları tırmanarak yükseldiklerinden, marka yöneticilerine göre genelde daha yaşlıydılar ve daha pratik bakış açısına sahiptiler. 1990 yılının başında Lever Avrupa'da satış yöneticilerinin üçte ikisi 40 yaşının üzerindeydi, buna karşılık pazarlama departmanında aynı oran yüzde 20 dolayındaydı. Satış yöneticileri pazarlama yöneticileriyle kıyaslanırken, çoğu zaman ikinci sınıf vatandaş muamelesi görüyorlardı. On binlerce küçük ölçekli perakendeciye satış yapmak, 1960'larda pek o kadar hassas ya da yetkinlik gerektiren bir iş olarak görülmüyordu. Perakendeciliğin büyük grupların elinde toplanmasıyla, geniş bir enformasyon teknolojisinden destek alarak, büyük bütçelerle çalışan satınalmacılarla uğraşmak zorunda kaldıklarında bile, satış ekibinin bu statüsünün değişmemesi sıkıntı yaratıyordu. Pazarlama yöneticilerinin genelde satış deneyimi ya çok azdı ya da hiç yoktu. Satış birimindeki meslektaşlarına göre daha 'entelektüel' ve 'teorik' kalıyorlardı.

UAC (United Africa Company) ve Kimyasalların Satılması

Unilever'in temel kategorilere odaklanması görüşü giderek ağırlığını artırdı. 1990'larda sonuçlarını göstermeye başladı. Hızla gelişen tüketici ürünleri kapsamına girmediği düşünülen işletmeler elden çıkartıldı ve 'temel' işlerin alanı genişletildi. 1991 ile 1995 arasında Almanya'daki 4P, BOCM Silcock ve balık yetiştiriciliği de dâhil tarım faaliyetlerinin büyük bir kısmı, Güney Afrika'daki dağıtım bayilikleri, pazar araştırma ve kahve şirketleri, Kanada'da A&W restoran zinciri ve İspanya'daki Revilla et işletmesi satıldı.

Bunu 1997 yılında, Almanya ve Avusturya'daki restoranlar ve balık toptancılığı izledi. 1994 yılında Unilever Africa Company Nigeria'nın kalan hisseleri de satılarak, uzun yıllardır süren ticari faaliyetlere nokta kondu. Gana Kumasi Brewery ve Nigerian Brewery'deki hisseler satıldı. 1997'de Caterpillar makinelerinin bayiliğini yapan Leverton UK satıldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 319 08.04.2015 11:14

Unilever, Kuzey Amerika'da stratejik alımlarına devam etti. 1993'te Philip Morris'ten satın aldığı Breyers sayesinde, ABD'de önde gelen dondurma imalatçısı oldu. 1996'da işyerleri ve kurumlara temizlik hizmeti veren dünya çapındaki Kanada kökenli Diversey firmasının çoğunluk hissesi satın alındı. Böylece Diversey Lever kurulmuş oldu.

Doğu Bloku ülkeleri başta Sovyetler Birliği olmak üzere teker teker 'Sosyalizm'i terk ettiklerini ve Batı tipi demokrasilere geçmeye karar verdiklerini ilan etmeye başladı. Özellikle Sovyetler Birliği'ni oluşturan Cumhuriyetlerin bağımsızlıklarını ilan etmeleri yeni bir dünya kurulmaya başladığını gösteriyordu. Bu durum Orta ve Doğu Avrupa ile Orta Asya'da yeni bir yatırım dalgasına kapı açtı. Unilever Rusya'da Severnoye Siyanoye adlı bir kozmetik şirketini satın alarak, bu büyük pazara ilk adımını attı. 1994'te Türkiye'den giden yöneticilerin de katkısıyla Gıda işi de başlatıldı; Lipton, Rama ve Calve lansmanları yapıldı ve dondurma işine girildi. Unilever'in Doğu Bloku ülkelerinde aldığı ilk sonuçlar son derece başarılıydı.

Deterjan sektöründe 1991 yılında Koordinasyon'un denizaşırı pazarlara etkin bir biçimde uzanmasını sağlayan küresel bir deterjan stratejisi uygulamaya konuldu. Ancak Lever Avrupa'nın, terkibinde kullanılan bir maddenin bazı kumaş boyalarıyla etkileşime geçerek hafif kumaşlara zarar verdiği OMO Powder marka toz deterjanı, bu kusuru fark etmeden iddialı bir kampanya ile pazara sürmesiyle ağır bir bozgun yaşadı. Bu başarısızlık, deterjan konusunda P&G ile aranın ciddi bir şekilde açılmasına neden oldu. 1993'te Tayland'da piyasaya sürülen Organic şampuanı kısa sürede 40 ülkede satılır hale gelmesine rağmen bu başarıyı sürdüremedi. Bu olaylar 'inovasyon hunisi' modelinin benimsenerek şirket ölçeğinde 'İnovasyon Süreci Yönetimi'nin temelini oluşturdu. Ayrıca 'Özel Komite' kaldırılarak yerine yedi kişilik bir Yürütme Komitesi EXCO oluşturuldu.

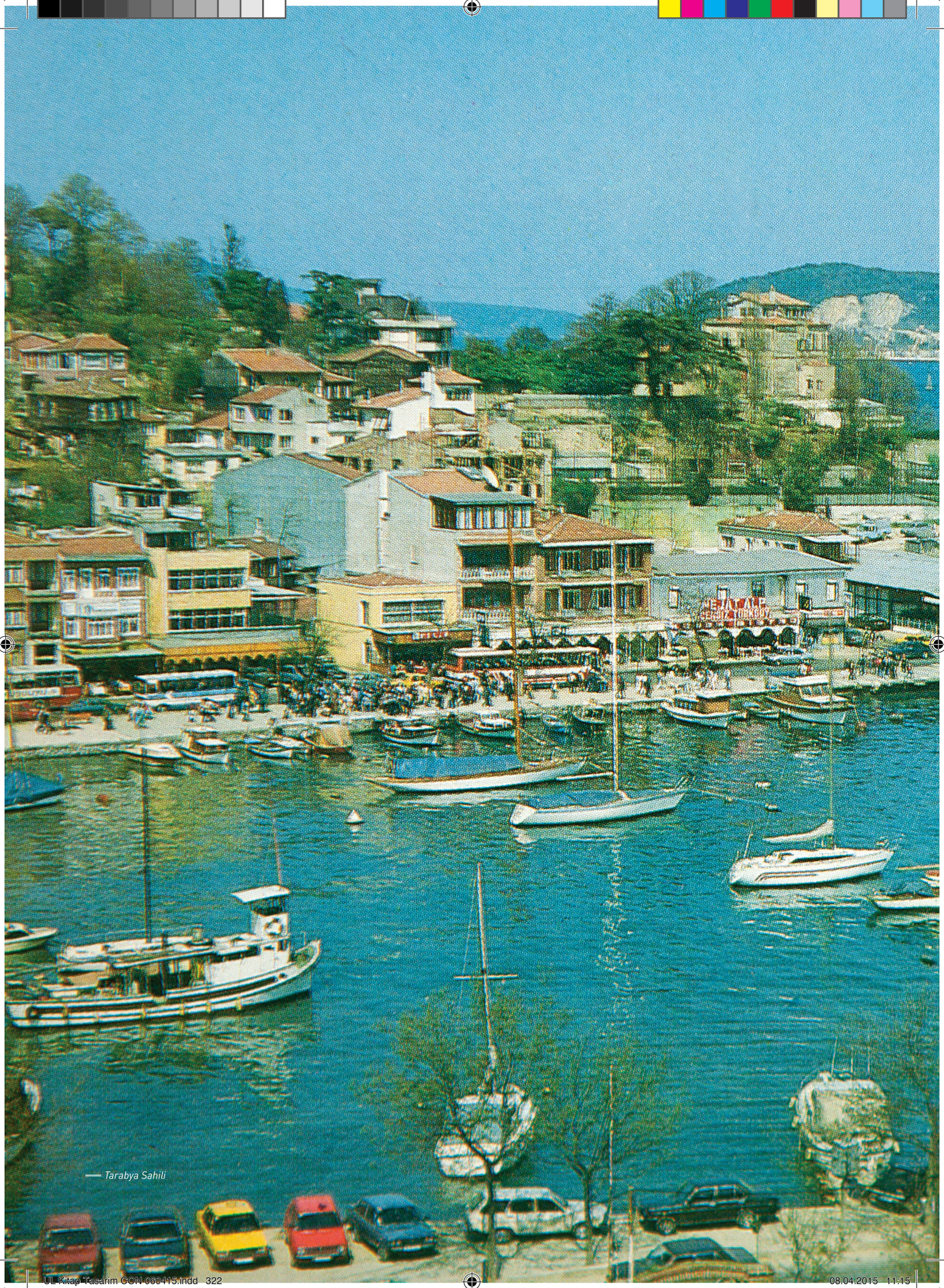
UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 320 08.04.2015 11:14

1997 yılında çok radikal bir karar alınarak, içinde National Starch'ın da bulunduğu Özel Kimyasallar Bölümü 4,9 milyar pounda İngiliz kimya şirketi ICI'ya satıldı. Aslında kimyasal grubunun, Unilever'in başarılı bir bileşeni olarak gelişmesine karşın, rekabet gücünü korumak için yüklü yatırımlara ihtiyacı olan ileri teknolojiye dayalı bir dal olmasından ötürü, Unilever'in hızlı ilerleyen bir tüketim ürünleri firması olarak benimsediği konuma uygun düşmemesi, satışın temel nedeniydi. Bu gelirle Unilever, hisse senedi sahiplerine, tarihinin en büyük rakamı olan 5 milyar poundluk bir özel kâr payı dağıttığını açıkladı.

1997 ve 1998 yıllarında konserve balık şirketi John West, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki kahve işi ve Plant Breeding International gibi birçok küçük firma satıldı.

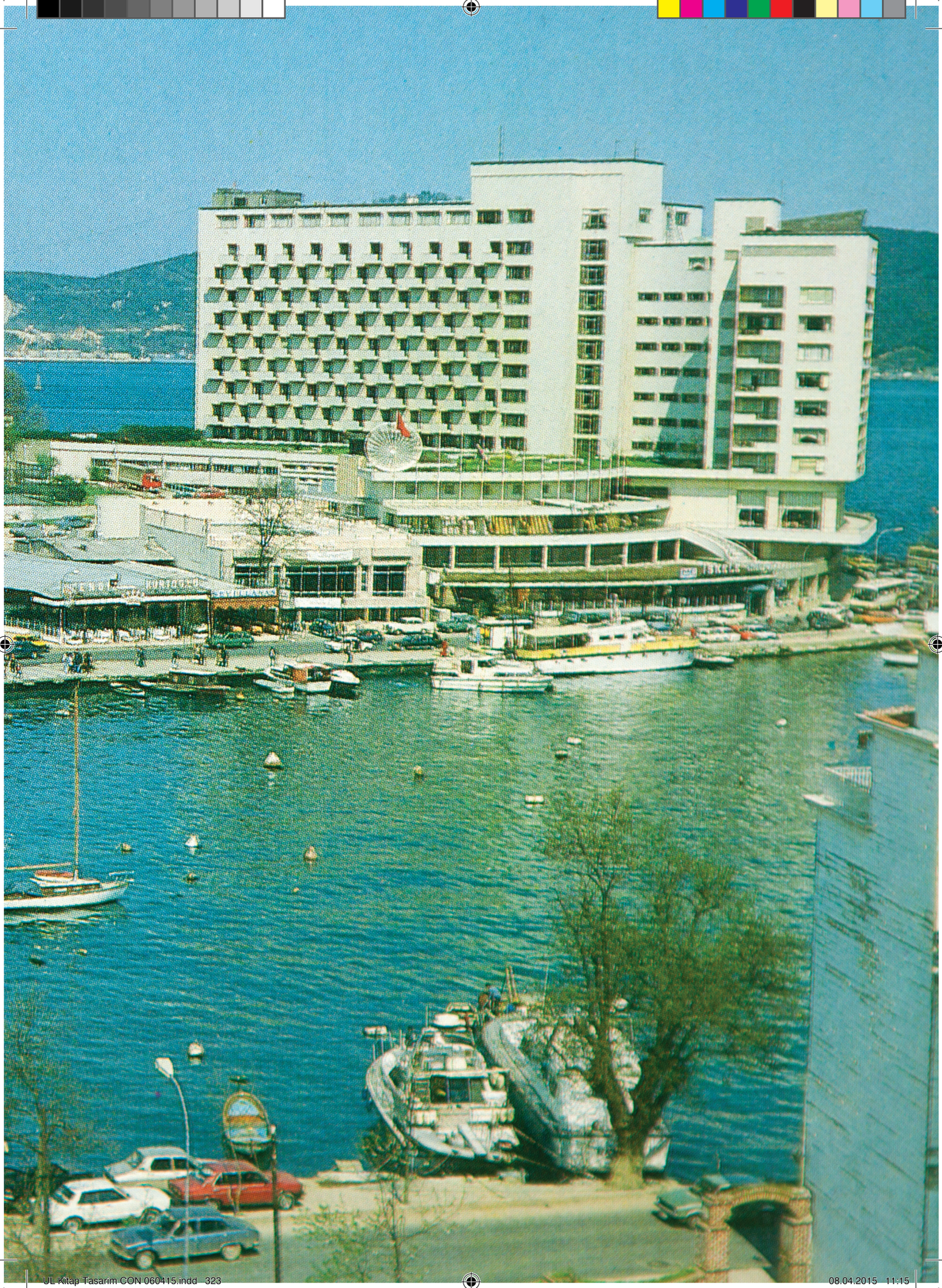
Şirket temel kategorilere odaklanmak için çok önemli ciro kayıplarını göze almıştı. Ancak tüm bu yapılanlara karşın 'temel' kategorilerdeki büyüme istenen düzeyden uzaktı. Daha da radikal yeni bir strateji kapıdaydı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 321 08.04.2015 11:14



— *Tarabya Sahili*

UL kitap Tasarim CON 060415.indd 322 08.04.2015 11:15



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 323 08.04.2015 11:15

Türkiye Ekonomisi 1990-2000

94 Krizine Doğru

Sovyetler Birliği'nin dağılması sonucu Rusya ile olan ticaretimiz büyük bir hızla gelişti. Sarp Sınır Kapısı'nın açılması ile başlayan 'Bavul Ticareti' bilhassa Doğu Karadeniz'e büyük canlılık getirdi. İstanbul'un işgal günlerinin 'Haraşo'ları bu kez de 'Nataşa' olarak yaftalanıyordu.

Ayrıca Türk Müteahhitleri, Sovyetlerden ayrılan çeşitli cumhuriyetlerde büyük inşaat işleri almaya başlamışlardı.

Ancak yurt içinde yatırımlardaki azalış eğilimi devam ediyordu. Yatırımların daha çok inşaat sektörüne yapılma eğilimi sürüyordu.

Öte yandan Irak diktatörü Saddam'ın 2 Ağustos 1990'da Kuveyt'i işgal etmesi, Türkiye'yi zor bir duruma soktu. ABD ve Suudi Arabistan'ın öncülüğünde kurulan 'Koalisyon Güçleri' 15 Ocak 1991'de Kuveyt'i kurtarma harekâtına başladı. Savaş, Irak'ın büyük bir yenilgiye uğramasıyla 28 Şubat 1991'de sona erdi. Türkiye askeri olarak bu savaşa katılmadı ve 'Koalisyon Güçleri'ne Türk topraklarını kullandırtmadı. Ancak iktisadi açıdan büyük bir külfeti yüklenmek zorunda kaldı. Irak'la ticaret ve ulaşım durdu. Petrol boru hattı kapandı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 324 08.04.2015 11:15

Bölgedeki diğer ülkelerle de ticaret azaldı. Petrol fiyatlarındaki artış ekonomiye ek bir yük getirdi. Avrupa turizm şirketleri Türkiye'ye rezervasyon yapmadılar. Türkiye'nin dış ticaret açığı 9,5 milyar dolara ulaşarak rekor kırdı. Ancak 'sıcak para' akışı devam ettiğinden kriz bir süre ertelenebildi.

Anavatan Partisi'nin başına gelen Mesut Yılmaz, 20 Ekim 1991'de ülkeyi erken genel seçime götürdü. Seçimden Süleyman Demirel'in Doğru Yol Partisi (DYP) birinci parti çıktı. Demirel seçimden üçüncü parti olarak çıkan Erdal İnönü'nün başkanlığını yaptığı Sosyal Demokrat Halkçı Parti (SHP) ile 30 Kasım 1993'te bir koalisyon hükümeti kurdu. Demirel iktisat profesörü Tansu Çiller'i ekonomiden sorumlu devlet bakanı olarak görevlendirdi. Demirel bozulan ekonomik dengeleri 500 gün içinde düzelteceğini kamuoyuna açıkladı. KİT'ler sürekli zarar ediyor, özel sektör uzun vadeli, katma değer sağlayacak sanayi yatırımları yapmaktan uzak duruyordu. İnşaat (lüks konut, yazlık), turizm ve ithalat dışında bir yatırım yapılmıyordu. Bankalar yüksek faizli gecelik repolarla mevduat topluyordu. 24 Ocak 1993'te Uğur Mumcu'nun öldürülmesi, DYP-SHP koalisyonundan en azından sosyal barış bekleyen toplumu huzursuz etti. 17 Nisan 1993'te Turgut Özal vefat etti. Yerine Süleyman Demirel, Cumhurbaşkanı seçildi.

DYP'nin yeni başkanı, topladığı olağanüstü kongrede seçilen Tansu Çiller oldu. Türkiye Cumhuriyeti'nin 50. Hükümetini ilk defa bir kadın Başbakan, Tansu Çiller 14 Haziran 1993'te kurdu. Çağdaş Türkiye imajı, çağdaş Türk kadınının başbakan olması gibi iyimserlikler, 2 Temmuz 1993'te 37 kişinin yanarak öldüğü 'Sivas Katliamı' ile son buldu. 13 Eylül 1993'te Erdal İnönü SHP başkanlığından istifa edince yerine seçilen Murat Karayalçın aynı zaman da Başbakan Yardımcısı oldu.

Tüm çalkantılara karşın 1993 yılında Türkiye %7,6 büyüdü. Ancak bu büyümenin temelinde aşırı değerli Türk Lirası'nın yol açtığı ithalat patlaması yatıyordu. 1993 yılında tüketim malı ve otomobil ithalatı rekor kırarken dış ticaret açığı da 14,1 milyar dolarla Cumhuriyet tarihinin en büyük miktarına ulaştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 325 08.04.2015 11:15

Hükümetin '5 Nisan Kararları' olarak bilinen ekonomik önlemler paketini açıklaması, ertesi gün doların 17 liradan 45 liraya kadar yükselmesine neden olunca ekonomik kargaşa başladı. Gecelik repo faizleri %1000'leri aştı. Haksız kazanç ve kayıplar, haksız vergiler, batan küçük bankalar, kargaşanın bazı unsurlarıydı. 1994 yılında ekonominin %6,1 küçülmesiyle son buldu. Aslında 5 Nisan Kararları Başbakan'ın da dile getirdiği gibi "Cumhuriyet tarihinin belki de en radikal ve cesur kararları" idi. Ancak bu kararlar, piyasanın büyük tepkisini çekmiş ve ekonomiyi kaosa götüren spekülatif hareketler birbirini takip etmişti.

Ekonomi tarihimizin en büyük krizlerinden biri yaşanmıştı. Krizi kışkırtan çevreler, 1995 yılı seçimlerinde DYP'nin ciddi kayıplara uğrayarak ANAP'ın ön plana çıkacağını umuyor ve bekliyorlardı. Beklenen pek olmadı. Bu kriz mevcut siyasal partileri olabildiğince zayıflatırken yeni ve sürpriz bir partiyi giderek güçlendiriyordu. 24 Aralık 1995'te yapılan genel seçimlerde Refah Partisi %21,3 oy alarak birinci parti oldu. DYP %19,2, ANAP+BBP %19,6, DSP %11,6 ve CHP %10,7 oranında oy aldılar.

Bu arada 1994 yılının sonuna doğru Türkiye 'Gümrük Birliği'ne girdi. Bu aksiyonun gereği olarak iki önemli kurum kurulması gerekiyordu. Bunlar Rekabet Kurumu ve Rekabet Kurulu'ydu. Gümrük Birliği'ne girişin hemen ardından Rekabet Kurumu kuruldu. Rekabet Kurulu'nun kuruluşu ise politik çalkantılar ve pazarlıklar nedeniyle ancak Mart 1997'de gerçekleştirilebildi.

Koalisyon Hükümetleri

6 Mart 1995'te imzalanan Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Anlaşması, ekonominin ateşini söndürmüştü. 1995 büyüme hızı %8,0 olmuştu. Ancak ülke, hükümet kurmakta güçlük çeken bir parlamentoyla karşı karşıyaydı. Nihayet 28 Haziran 1996'da RP ile DYP Koalisyon Hükümeti, Necmettin Erbakan başkanlığında kuruldu. Türkiye 1996 yılında da %7,1 büyüyünce 1997 yılında iyimser beklentiler içine girildi. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ilk kez Bileşik Endeks olarak bir dolar düzeyini yakaladı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 326 08.04.2015 11:15

Erbakan ve Çiller Hükümeti, 28 Şubat Kararları olarak bilinen darbe ile son buldu. Erbakan Başbakanlıktan istifa ederek, yerini Tansu Çiller'e bırakmak istediyse de Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel görevi Mesut Yılmaz'a verdi. Bazı DYP milletvekilleri 'ikna' edildi ve Mesut Yılmaz Hükümeti güvenoyu aldı. 'Sekiz Yıllık Kesintisiz Eğitim' öncelikle görüşülüp yasalaştırıldı. 1997 yılının sonunda enflasyon %91 düzeyine çıktı, ancak büyüme hızı %8,3 gibi oldukça yüksek bir değere ulaştı.

Kasım 1998'de Mesut Yılmaz Hükümeti gensoru ile düşürüldü. Gerekçe Türk Ticaret Bankası'nın özelleştirilmesine, bazı bakanların hatta başbakanın bilgisi dâhilinde 'mafya'nın karışmış olmasıydı. 56. Hükümeti, ANAP ve DYP'nin dışarıdan desteği ile DSP Başkanı Bülent Ecevit kurdu.

PKK lideri Abdullah Öcalan İtalya'da yakalanmıştı. Ancak İtalyan Hükümeti, Türkiye'ye teslim etmeyi reddediyordu. İtalyan mallarına karşı boykot başlatıldı. 16 Şubat 1999'da Öcalan, Kenya'da yakalanıp Türkiye'ye getirildi. Ecevit Hükümeti'nin popülaritesi artıyor, İMKB rekor üstüne rekor kırıyordu. 18 Nisan 1999 seçimlerinden beklenmedik sonuçlar çıktı. DSP birinci parti olurken %18 oy alan MHP ikinci parti olmuş, Tansu Çiller'in DYP'si ve Deniz Baykal başkanlığındaki CHP %10 barajını aşamayarak Meclis dışında kalmıştı.

Hükümeti kurmakla Bülent Ecevit görevlendirildi ve 28 Mayıs 1999 tarihinde DSP, MHP ve ANAP Koalisyonu kuruldu. Hükümetin ilk icraatlarından biri, Bankacılık Düzenleme ve Denetlene Kurulu'nun (BDDK) kurulması oldu. 17 Ağustos 1999 tarihli deprem büyük can ve mal kaybına neden oldu. DPT'nin yaptığı hesaplara göre deprem ülke ekonomisine 10 milyar dolar bir ek yük getirmişti. Kayıplar özel 'Deprem Vergisi' ile kapatılmaya çalışılacaktı. Bu özel vergilerin çoğu bugün hala sürmektedir. 10 Aralık 1999'da 'Döviz Kuru Çıpası' olarak anılan yöntemle ve IMF'nin desteğiyle enflasyonu düşürme programına geçildi. %60'lar civarında olan enflasyonist bir ortamda çıpanın tutmasının mümkün olamayacağı görülememişti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 327 08.04.2015 11:15

Unilever Türkiye 1990-2000

Unilever Türkiye'de İlk Grev

1990 yılı, Unilever Türkiye için beklenmedik ve tatsız bir olayla başladı. Petrol İş Sendikası ile Lever-İş'in Esentepe Merkez Ofis, Gebze fabrika işyerleri ve Elida Kozmetik Topkapı fabrikası için devam eden Toplu İş Sözleşmesi görüşmeleri uyuşmazlıkla sonuçlanmış ve Petrol İş bu işyerleri için 16.5.1990 tarihinde grev kararı almıştı. Bu karar, 1 Haziran 1990 Cuma günü uygulanmaya başladı. Bu, Unilever Türkiye tarihinde bir ilkti. Taraflar iki ay süren grev sonucunda anlaşmaya vardılar.

Grev, piyasanın çok üstünde maaşlar vermeyi zaten kendine uzun yıllardır ilke edinmiş Unilever için bir dönüm noktasının da başlangıcı oldu. Yıllarca işçilerini Unilever ailesinin bir parçası olarak gören; kooperatiften sünnet düğününe, pikniklerden yılbaşı ve bayram hediyelerine pek çok gönüllü aktiviteyle çalışanlarına huzur dolu bir ortam yaratmayı ilke edinen şirket, ilk defa endüstriyel hayatın sert bir parçasıyla karşılaşmıştı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 328 08.04.2015 11:15



Algida'nın İlk Portföy ve Fiyat Posteri

Bu grev, Unilever'e bir 'aile babası' değil bir 'sanayi işvereni' olduğu gerçeğini gösterdi. Bu 'Bakırköy' kültürünün yavaş yavaş yerini daha profesyonel bir yönetim anlayışına bırakacağının da ilk habercisiydi.

Algida Buz Krem Fabrikası

Unilever için 1990 yılı başka bir açıdan da dönüm noktasıydı. Algida Buz Krem Fabrikası inşaatı tamamlanmış ve Algida, Temmuz ayında İstanbul'da deneme satışlarına başlamıştı. Bu, Unilever'in dünya çapında 24'üncü fabrikası idi ve Unilever dünyanın en büyük dondurma üreticisiydi. Fabrika Çorlu'da 64.000 metrekare bir alan üzerine kurulmuştu. Uluslararası standartlarda, dünyanın en ileri teknolojisini, en yüksek koşullarda uygulayan bir fabrikaydı.

1991 yılında ise Unilever, Algida'yı tüm İstanbul Büyükşehir sınırlarına yaymanın yanı sıra Trakya'da Çorlu, Tekirdağ ve Marmara Ereğlisi'ne ve Ege bölgesinde İzmir, Çeşme, Foça, Kuşadası, Bodrum ve Marmaris'e kadar genişletti. Algida %61 piyasa payı ile İstanbul'da ve %65 piyasa payı ile İzmir'de lider olmuştu. Böylece yıllar boyunca fasıla vermeksizin büyüyerek, Unilever Türkiye'nin en büyük markası olacak Algida işinde çok iyi bir başlangıçla yola çıkılmış oldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 329 08.04.2015 11:15

Türkiye İş Bankası Ortaklıktan Ayrılıyor

1992 yılında çok önemli bir ayrılık gerçekleşti. Türkiye İş Bankası ile Unilever'in 41 sene süren ortaklığı sona eriyordu. Unilever-İş ile başlayıp, Lever Brothers (Türkiye), Desaş, Temsa, Dosan ile süren işbirliği bitiyordu. Türkiye İş Bankası, 12 Mart 1992 tarihinde Unilever-İş, Lever-İş ve Dosan'da sahip olduğu tüm hisselerini Unilever'e sattı.

Lever-İş, Başarıdan Başarıya Koşuyor

Lever-İş Yönetim Kurulu 1990 senesi değerlendirmesi şöyleydi:

> "Satış ve pazarlama faaliyetlerimiz açısından çok başarılı bir yıl geçirmiş bulunuyoruz. Uluslararası sahada en büyük rakibimiz Procter & Gamble/Mintax'ın durumunu düzeltmek için gösterdiği büyük çabalarına, Colgate Başer'in ısrarla sürdürdüğü fiyat savaşına rağmen sektörün bel kemiği sayılan toz deterjan pazarındaki %50'ye yakın hâkim pozisyonumuzu korumuş bulunmaktayız. Aynı şekilde beyaz sabunların da dâhil edilmesiyle tanımlanan toplam temizlik maddeleri piyasasındaki hissemiz de %35'tir.
>
> En yakın rakiplerimiz Mintax ve Başer Colgate'in %11'er payları vardır."

Lever-İş Yönetim Kurulu 1993 yılı faaliyet raporu şöyleydi:

> "Satış ve pazarlama açısından çok başarılı bir yıl geçirmiş bulunmaktayız. Bilhassa tüketiciye yönelik promosyon aktiviteleri, mamul relansmanları, yeni mamuller (OMOMATİK Color, Domex WC Blok, Cif Mousse, Cif Mob, Cif Buket, Cif Soap, Dove Sabun) ile yoğun rekabetin yaşandığı piyasamızda yurt içi satışlarımızda toplam %11,4'lük bir tonaj artışı (11.873 ton artış) sağlanmıştır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 330 08.04.2015 11:15

DOVE

Dove sabunu, Amerika kökenli Unilever ürünlerinden biridir. İlk defa 1955 yılında Amerika'da Lever Brothers tarafından piyasaya sürüldü. Dörtte bir oranında nemlendirici krem içeren bir güzellik sabunuydu. Daha ilk günden itibaren sloganı, "Cildinizi sabun gibi kurutmaz" oldu. Formülündeki stearik asit ya da nemlendirici krem onu diğer sabunlardan açıkça farklılaştırıyor ve rekabetçi bir üstünlük kazanmasını sağlıyordu.

1950'lerin sonuna doğru ünlü 'Dove Yüz Testi' reklamları kullanılmaya başlandı. 1968 yılından sonra ise bu reklamlarda artistler yerine gerçek kadınların 'testimonial'ları kullanıldı. Bu reklamlarla binlerce kadının aynı testi evlerinde yapmaları sağlandı. 1970'lerde '7 Günlük Test' reklamları yine gerçek kadınlar kullanılarak hazırlandı.

1989 yılında Dove İtalya'da piyasaya verildi. Bunu 1990 yılında Fransa, Almanya ve Avusturya takip etti. Bu ülkelerdeki başarıların ardında 1991-1994 yılları arasında tam 55 yeni ülkede Dove lanse edildi. 1996 yılında Dove, 80'den fazla ülkede piyasaya çıkarılmıştı. Bu yıllarda etkin 'Litmus Test' kampanyası global olarak kullanılmaya başlandı.

1990'ların ortalarından itibaren Dove markası, duş jeli, şampuan, deodorant gibi diğer kozmetik kategorilerinde de kullanılmaya başlandı.

Türkiye, Dove ile 1993 yılında Dove Cream Bar'ın raflarda yerini almasıyla tanıştı. Bunu 1997'de yapılan duş jeli ve sıvı sabun lansmanları izledi. 2001 yılında Dove Deodorant, 2002 yılında ise Dove Body Silk ve Dove Therapy Saç Bakımı, Türk tüketicisiyle buluştu. Bugün Dove; banyoda ihtiyaç duyabilecek tüm ana kişisel bakım ürünlerini sunan bir marka haline geldi.

Dove, 2009 yılına gelindiğinde bakımın erkekçesini oluşturmaya karar verdi. 40'tan fazla ülkede tüm erkek bakım kategorisini geliştirmek üzere Dove Men+Care erkek kişisel bakım ürünlerini lanse etti. Tasarımı ve içeriğiyle sadece erkeklere özel tasarlanmış Dove Men+Care, Temmuz 2012 itibarıyla Türkiye pazarıyla buluştu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 331 08.04.2015 11:15

Gıdada Yeni Hamleler

Unilever-İş, 1990 yılında Sana Kâse margarin ve Vita Ayçiçek yağını piyasaya sürdü. 1991 yılının en önemli lansmanı, Lipton Demlik Poşet çayları oldu. Bu ürün çay pazarında bir çığır açacak ve yepyeni ve büyük bir kategori oluşmasına yol açacaktı. Lipton Golden Ceylon Bardak Poşeti diğer bir yeni üründü. 1991'de Lipton Earl Grey Bardak Poşeti, Calve Akrobat, Calve Çıtır Fıstık çıktı. 1992 yılının ilk yeni ürünü Livio Mısırözü yağı idi. Ancak en önemli lansmanı 'Margarin Piyasasında Devrim' iddiasıyla piyasaya sürülen Becel Sağlık Margarini oldu. 'Kalbinizin sağlığı için' doymamış yağlar açısından zengin, doymuş yağ oranı düşük Becel ilk defa tamamen soğuk dağıtım ağı ile dağıtıldı. Bunu, Türkiye'nin ilk düşük kalorili margarini Linera lansmanı takip etti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 332 08.04.2015 11:15

BECEL

Becel Unilever'in 'kalbinizle dost' sloganıyla başta margarin olmak üzere çeşitli gıda ürünlerini kapsayan kalp sağlığı markasıdır. Tıp bilimi 1950'li yıllarda koroner kalp hastalıkları ile yüksek kan kolesterol seviyeleri arasında bir ilişki tespit etti. Bunun üzerine doktorlar Unilever'den tereyağı, hayvansal yağlar ve sert margarinlere sağlıklı bir alternatif üretmesini istedi. Unilever'in yanıtı 1960 yılında Hollanda'da, çoklu doymamış yağ oranı yüksek ve doymuş yağ oranı düşük bir kan kolesterolü düşürücü bir margarin üretmek oldu. Ürüne Blood Cholesterol Lowering kelimelerinin ilk üç harfini alarak BeCeL ya da bildiğimiz haliyle Becel adı verildi. Becel dünyanın ilk sağlık margarini olarak başlangıçta sadece eczanelerde ve reçeteyle satılmaya başlandı. 1963 yılından itibaren dağıtımı bakkal sektörünü kapsayacak şekilde genişletildi.

Becel 1992 yılında Türkiye'de lanse edildi. Tamamen soğuk dağıtım zinciriyle dağıtılan ilk margarin oldu.

Klinik çalışmalarda bitkisel sterollerin kandaki kötü kolesterolü %10-15 oranında düşürdüğü ispatlandı. Bunun üzerine 2000 yılında bitkisel sterollerle zenginleştirilmiş Becel ProActive piyasaya sürüldü. Becel ProActive 2006 yılında Türkiye'de piyasaya sürüldü.

Becel margarin bugün Belçika, Brezilya, Bulgaristan, Kanada, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Almanya, Yunanistan, Hollanda, Portekiz, Romanya, Slovenya, İsveç ve Türkiye dâhil bir dizi ülkede satılıyor. Birleşik Krallık, İrlanda, İspanya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika'da ürünün adı Flora, Fransa'da Fruit d'Or, Amerika'da ise Promise adlarıyla pazarlanıyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 333 08.04.2015 11:15

1992'ye damgasını vuran olay, Komili'nin %51 hissesinin satın alınarak Unilever bünyesinde Unikom adlı şirketin kurulması oldu. Böylece Unilever ayçiçek ve mısırözü yağlarında piyasa liderliğine ulaşmış ve zeytinyağı piyasasına lider olarak girmiş oldu.

1992 yılında Sana büyük bir sosyal sorumluluk kampanyasına imza attı. Gazanfer İbar anlatıyor:

> "O yıllarda Sağlık Bakanlığı ile çok iyi ilişkiler içindeydik. Ne zaman acil bir ihtiyaçları olsa örneğin Hıfzıssıhha Laboratuvarları için bir kimyasal madde ya da bir analiz yöntemi gerektiğinde bizi ararlardı. Ben de sık sık Sağlık Bakanlığı müsteşarlarını ziyaret eder, yeni ürünler hakkında bilgi verir, izinler alırdım. Bir gün Müsteşar çok sıkıntılı görünüyordu. Odasındaki görevlilere emirler veriyor, sesini yükseltiyordu. Görevliler çıkınca bana döndü. 'Çok sıkıntılıyım, hala şu çocuk felci illetinin kökünü kazıyamadık' dedi."

Sorun okul çağına gelmemiş çocukların aşılanmasında yaşanan problemlerdi. Aşılar Anadolu'nun en ücra köşelerine kadar gönderilmesine karşın, veliler ya haberdar olmadıklarından ya da önemsemediklerinden aşılama oranları çok düşük kalıyordu.

Sana ve Sağlık Bakanlığı, büyük bir Aşı Kampanyasını beraberce yaparak çocuk felcinin kökünü kazımaya karar verdiler. Çok yoğun bir 'Haydi Çocuklar Aşıya' adlı televizyon kampanyası başlatıldı. Metin Akpınar, Zeki Alasya gibi sevilen ünlüler, çocukları ve ailelerini aşı olmaya çağırıyordu. Televizyon kanalları bu kampanya için özel indirimler vererek kampanyaya destek oldular.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 334 08.04.2015 11:15

Ayrıca Unilever satış teşkilatı, Türkiye'nin her yerindeki bakkallara, sağlık ocaklarına kampanyayı duyuran afişler asıyordu. Kampanya üç yıla yakın sürdü. Sonuç müthiş bir başarıydı. Neredeyse Türkiye'de aşılanmamış çocuk kalmamıştı. Unilever Türkiye Dış İlişkiler Direktörü Ebru Şenel Erim bu konuda bir anısını şöyle anlatıyor:

> "Bir keresinde Sağlık Bakanlığı'na gitmiştim; görevim sebebiyle bakanlıkla değişik konularda çalışmalar yapmaktaydım. Bir gün Sağlık Bakanlığı'nda Sağlık İşyeri Genel Müdürü Cengiz Bey; 'Sana aşı kampanyalarında siz yoktunuz, herhalde çocuktunuz' dedi. 'Evet' dedim, 'efsane olduğunu duymuştum şirketten.'
>
> 'Ben size bir şey anlatayım,' dedi; 'Sana aşı kampanyasıyla Doğu Anadolu'ya gitmiştik, çocuklara aşı yapıyorduk, insanlar toplanmış 'Sana' 'Sana' 'Sana' diye bağırıyordu. O zamanlar, o bölgelerde devletin esamesi bile okunmuyordu. Siz öyle bir markaydınız, biz sizin sayenizde Doğu Anadolu'da halkımızla buluşmuş, oralara sağlık götürmüştük. Nasıl bir marka, nasıl bir şirket olduğunuzu bilin diye size bunu söylüyorum.' Bunu bir devlet memurundan duymak çok gurur verici bir şeydi. Bunu insanlara söyletmek mümkün olmaz diye düşünüyorum."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 335 08.04.2015 11:15

SERTAB ERENER'İN RAMA CINGILI

1991 yılında Rama margarininin ilk ve büyük bir relansmanı yapılacaktı. Pazarlama takımı her ayrıntının mükemmel olmasını arzu ediyordu. Televizyon reklamı için çok başarılı bir kast çalışması sonucunda çok güzel ve sevimli bir 'Rama Kızı' bulunmuştu. Rama reklam filminin bir de çok çarpıcı bir cıngılı ya da şarkısı vardı:

Her yeni gün, her güzel şey
Rama'yla başlar, Rama'yla sürer
Al beni al götür beni doğaya
Rama, Rama, Rama...



Rama Kızı, Rama Ürün Müdürü Alev Gökçe ile

Pazarlama grubu, Grafika Lintas ile üretim öncesi toplantısında (ppm) bu melodiyi söyleyen sanatçıların hiçbirinden tam bir memnuniyet duyamıyor, seçimde zorlanıyordu. Müşteri Temsilcileri Direktörü Vincent Van Basselaere "Genç bir kız var amatör ama çok kabiliyetli; isterseniz bir de onu deneyelim" deyince, Rama Ürün Yöneticisi Alev Gökçe "Neden olmasın?" diye cevapladı. Hikâyenin devamını Aramızda dergisinin o tarihlerde yayınlanan bir notuyla sürdürelim:

"Bize telefon eden bazı arkadaşlar Yeni Rama'nın reklam filmini ve şarkısını çok beğendiklerini söylüyorlar. Bu şarkıyı kimin okuduğunu soruyorlar. Araştırdık, bu güzel sesin sahibi Sertap isimli bir hafif müzik sanatçısı imiş."

Rama filmi, o sene Reklamcılar Derneği'nin Kristal Elma yarışmasında gıda dalında en iyi televizyon reklamı seçildi. Şarkıyı söyleyen genç sanatçı Sertab Erener ise yıllar sonra Eurovision Şarkı Yarışması'nda Türkiye'ye ilk ve tek birinciliğini kazandıracaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 336 08.04.2015 11:15

15 Ocak 1993 yılında Rama Cansuyu Projesi başlatıldı. Bu projeyle kuraklık tehlikesi yaşayan İzmir Kuş Cenneti'ne acilen su getirilmesi ve 'Dünya Kuşlarının Başkenti' olarak anılan, flamingo ve pelikan gibi kuşların kuluçka yerleri olan bu alana yeniden can vermekti. Bu kampanya, Türkiye'de ilk defa bir şirketin değil bir markanın üstlendiği bir halkla ilişkiler projesiydi.

Beş ay içinde bitirildi ve 11 Haziran 1993'te Unilever Yönetim Kurulu Başkanı Demir Tiryakioğlu ve Çevre Bakanı Doğancan Akyürek'in de katıldığı büyük bir törenle bölgeye su akıtılmaya başlandı. Bu proje, önce Paris'te Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) tarafından verilen Altın Dünya Ödülü'nü, sonra da New York'ta Birleşmiş Milletler Çevre Ödülü'nü aldı.

Gıda tarafında 1993 yılında önce Lipton Ice Tea Instant toz ürün olarak "dökün, karıştırın, için" sloganıyla ve sonra da Tetrapak ve teneke ambalajlarda Lipton Ice Tea İçecek olarak piyasaya çıktı. Yine 1993 yılında Linera Çıtır Ekmek ve Linera Eritme Peynir düşük kalorili ürün serisi olarak piyasada yerini aldı. 1993'ün son yeni ürünleri ise Calve Akrobat Hardal ve Calve Salata Sosları oldular.

Algida'nın 1993 yılında en büyük yeniliği ev için dondurma Carte d'Or oldu. Carte d'Or sekiz çeşitle piyasaya girdi: Hindistan cevizli, çikolatalı, fındıklı, vişneli, kayısılı, kaymaklı, çilekli, sütlü çikolatalı.

Sana'nın kan kaybetmesine karşın gıda işi 1993 yılında bir rekor kırmış ve tarihinde ilk kez 300.000 ton barajını aşmıştı. İlginç bir istatistik de Sana Haber dergisinin ilk sayısında yer alıyordu. Habere göre 1953 ile 1993 yılları arasında geçen 40 yılda tam 2 milyon 277 bin ton ya da 9 milyar 109 milyon 660 bin paket Sana satılmıştı. Bu da kişi başı 41,5 kilo ya da 166 pakete tekabül ediyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 337 08.04.2015 11:15



1993 Carte d'Or Reklamı

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 338 08.04.2015 11:15

CARTE D'OR

Carte d'Or markası, ilk kez 1903 yılında bir Fransız bisküvi şirketi tarafından tescil edildi. Unlu mamuller firması Motta, 1962 yılında Fransa'da yeni bir dondurma fabrikası kurarak dondurma işine yöneldi ve uluslararası pazarları hedefledi. Unilever, İtalyan firması Motta'yı 1977 yılında satın aldı. Unilever bünyesine katılan Motta ile Fransa pazarında yeni bir kaliteli dondurma markası çıkarılmasına karar verilince Carte d'Or adı yeniden hayat buldu.

Önceleri restoranlar, oteller ve catering kuruluşları aracılığı ile satılması düşünülen Carte d'Or, 1978 yılında iki buçuk litrelik paketlerde dökme olarak gıda hizmet sektörüne sunuldu. Premium dondurma olarak konumlanan Carte d'Or dondurmasının içine iri meyve ve çikolata parçaları konulmuştu. Ürün standart endüstriyel dondurma çeşitlerinden ayrışması için özel bir ambalaja sahipti. Kısa sürede ürün gamına 34 yeni çeşit eklendi. Yenilikçilikteki bu başarısı, Motta'ya 1984 yılında Grand Prix de L'Innovation des Industries Agrolimentaries ödülünü kazandırdı. Carte d'Or 1990 yılında, İngiltere ve İrlanda'da lanse edildi. 1984 yılından sonra ise uluslararası alanda hızla genişledi.

Türkiye'de Algida 1993 yılında ev için dondurma olarak Carte d'Or'u piyasaya çıkardı. Carte d'Or, Türk pazarına sekiz çeşitle girdi: Hindistan cevizli, çikolatalı, fındıklı, vişneli, kayısılı, kaymaklı, çilekli, sütlü çikolatalı. Carte D'or Türkiye'de yenilikçilik geleneğini büyük bir başarıyla sürdürdü.
Carte D'or dondurmalı pasta, Maraş Usulü Kesme Dondurma, geleneksel Türk tatlılarının kup formatıyla buluştuğu Tatlı Kuplar serisi, bunlara sadece birkaç örnek.

Türkiye'de Carte d'Or lezzetleri sadece dondurma ile sınırlı kalmadı. 2011 yılında Carte d'Or Tatlı Serisi ile Carte d'Or uzmanlığını toz tatlı karışımları kategorisine taşındı. Bu seri sayesinde tüketicilere Puding'ten Kek Karışımları'na, Macaron'dan Elmalı Turta'ya kadar pek çok tatlı alternatifini kendi evlerinde hazırlayabilme olanağı sağlandı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 339 08.04.2015 11:15

Deterjan ve Kozmetik'in Büyümesi

Deterjan ve Kozmetik tarafında 1990 yılında çıkan yeni ürünler OMOMATİK Mikro, Domex Çamaşır Suyu, Lux Vücut Şampuanı, Reward ve Axe roll-on deodorantlar, Vaseline Intensive Care ve Signal diş fırçaları idi.

1991 yılında ise Cif Universal, Cif Ballerina, Reward for Men sabun, OMO Lavanta, Sun Progress bulaşık makinası deterjanı, Yumoş Süper Konsantre, Clear (ikisi bir arada) Şampuan + Krem ve Vaseline Hand & Nail Kremi yeni çıkan ürünler oldu.

Lever-İş Genel Müdürü Çetin Yüceuluğ 16 Şubat 1991 tarihinde Deterjan Koordinatörlüğü'ne bağlı 'Overseas Member' olarak yurt dışına atandı. Yerine Hasan Yılmaz Lever-İş Genel Müdürü oldu.



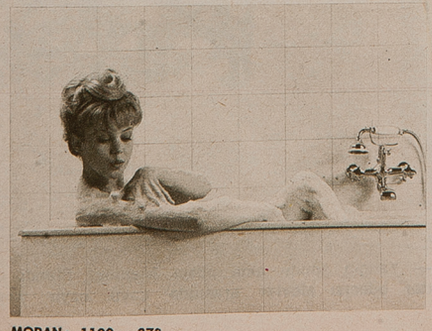
Oktay Özinci, Derek Staveley, Demir Tiryakioğlu, Hasan Yılmaz, Jean Marc Tilliard Bir Arada

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 340 08.04.2015 11:15



REWARD deodorant sabunu ter kokularını önler!

Avrupa'nın en üstün deodorant sabunu Reward sayesinde rahat ediniz ve rahat ettiriniz.





Şimdi iki adet REWARD sabunu ile beraber
Hediye Mercan tipi VİNYLEX banyo süngerini alınız.

MORAN: 1100 - 373

UL 1704

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 341 08.04.2015 11:15

Yüksek enflasyon ve devalüasyon ürün maliyetlerini olumsuz etkiliyor, şirketin ürünlere birbiri ardına zam yapmasına sebep oluyordu. Bilhassa deterjan zamları, basında aylarca spekülasyon malzemesi olarak kullanıldı. 1 Eylül 1992'de deterjan boykotu başladığı ilan edildi. Tüketiciler bu boykota itibar etmediler. O tarihlerde Lever-İş Genel Müdürü Hasan Yılmaz durumu şöyle değerlendirmişti:

> "Bugün ülkemizdeki deterjan fiyatları Avrupa ülkeleri ile hemen hemen aynı seviyelerdedir. Türk tüketicisinin alım gücü Avrupalı tüketiciden düşük olduğuna göre, deterjan Türk tüketicisinin bütçesini zorlamakta ve tepki göstermeye itmektedir. Deterjan işimiz bu tepkilerden büyük ölçüde etkilenmedi. Ancak, bu tecrübeyle bir kez daha ortaya çıkmıştır ki, maliyetlerini kontrol edemeyen, maliyetlerinin enflasyon rakamı üzerinde artmasına müsaade eden ve en kaliteliyi en düşük maliyetlerle üretemeyen şirketler bu piyasadan silineceklerdir."

Deterjan sektöründe rekabet kıran kırana devam etmekteydi. Her gün yeni ürünler piyasaya sürülmekte, promosyonlar birbirini takip etmekte, TV reklamlarında en fazla harcama yapılan sektörlerden biri olmaktaydı.

Lever 1992 senesinde, toz çamaşır deterjanı sektöründe başta OMOMATİK Mikro, Domex Micro ve Domexmatik olmak üzere, sadece on ayda 13 yeni mamul 35 yeni paket boyu piyasaya sürdü. Piyasa savaşı sadece tüketici seviyesinde kalmıyordu, perakendeci raflarında yer bulabilmek Türkiye'de ilk defa önemli bir mesele haline geldi.

12 Haziran 1993 tarihinde Gebze Fabrikası'nda işçisinden memuruna, genel müdürüne tüm çalışanların aileleriyle katıldığı, Hülya Avşar ve İbrahim Tatlıses'in Mega Show'u ile renk kattığı büyük bir törenle OMO'nun 30.Yılı kutlandı.

1993 sonu itibarıyla deterjan grubunda 35'ten fazla marka vardı ve 100.000 ton seviyesini aşan bir satışa ulaşmıştı. Lever Genel Müdürü Hasan Yılmaz 1993 yılı için şu değerlendirmeyi yaptı:

> "Ciro ve kâr hedeflerini yakaladığımız ve rakiplere zor anlar yaşattığımız bir yıl olarak tarihte yerini alacak."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 342 08.04.2015 11:15

Rakiplerin düştüğü zor durum, 1994 krizinin de etkisiyle katlanarak artacaktı. Procter & Gamble Genel Müdür Yardımcısı Nutki Aksoy, Milliyet Gazetesi'ne verdiği demeçte şunları ifade ediyordu:

> "Dünyanın hiçbir yerinde görülmeyen bir durumla karşı karşıyız. Procter & Gamble, Unilever, Henkel-Turyağ, Colgate gibi dünyanın temizlik malzemesi üreten dev firmaları aynı pazarda. Üretim miktarları ise beklenen düzeyde artmıyor. Bu yüzden düşük karlılık oranı ile çalışılıyor. Çünkü Türkiye'nin tüketim potansiyeli düşük. Yabancı deterjancılar Türkiye'ye gelir düzeyinin düşüklüğünü hesaba katmadan geldi. Krizden sonra yüz işçi çıkardık. Satışlar yüzde yirmi düştü."

Yabancı deterjancılardan Unilever'in Türkiye'ye hangi şart ve zorluklarla girdiği göz önüne alındığında bu şikâyetlerin ne kadar cılız olduğu görülür. Unilever ile birçok diğer global şirketin politikalarındaki farkı anlamak açısından bu tip örnekler önem taşıyor.

Kozmetik tarafındaysa 1992'nin yeni ürünleri Elidor Energy, Brut-Faberge serisi (aftershave, deodorant spray, traş köpüğü, traş kremi) ve Vaseline Intensive Care Cream'di. 1993 yılında Pond's cilt bakım ürünleri serisi çıkarıldı. 1993 yılının sonunda Elidor Renk Koruyucu Şampuan ve Saç Kremleri piyasaya sürüldü. Ancak 1993 yılının en büyük lansmanı Dove Cream Bar'ın raflarda yerini alması oldu. Dove uzun yıllar, Unilever'in Türkiye'de en hızlı büyüyen markalarından biri olacaktı.

1994 Ekonomik Krizi

1994 yılına Türkiye büyük bir ekonomik krizle girdi. Dolar kuru Ocak ayında bir günde 16 TL'den 45 TL'ye fırladı. Para piyasalarında büyük bir panik yaşandı. Bunu, 5 Nisan Ekonomik Tedbirler Paketi takip etti. Bütün dengeler bozulmuş, maliyetler ve fiyatlar anormal ölçülerde artmış ve piyasalar adeta kilitlenmişti. Tüketicilerin alım güçleri ciddi bir şekilde erozyona uğradı.

Unilever'in içinde bulunduğu tüm pazarlar ciddi bir daralma yaşadı. Unilever için 1980 yılından beri devam eden güçlü büyüme dönemi bu büyük krizle sona ermiş oldu.

1994 yılının sonlarına doğru Demir Tiryakioğlu emekliye ayrılınca yerine J.H.A. Knottenbelt Unilever Yönetim Kurulu Başkanı olarak atandı.

Algida 1994 sezonuna iki büyük markayı Türkiye'de tüketiciyle tanıştırarak başladı: Magnum ve Viennetta. 1994 yılı 'Yetişkinler için Dondurma Yılı' ilan edildi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 343 08.04.2015 11:15

VIENNETTA

Unilever'in en başarılı inovasyon örneklerinden biri, Viennetta dondurma pastasıdır. İlk kez 1982 yılı Noel'inde İngiltere'de yeni bir markalı dondurmalı tatlı konseptiyle piyasaya çıktı. Walls'un ürün geliştirme müdürü, 1980 yılında Noel için karısına aldığı bir kitaba göz gezdirirken, bir Fransız milföy kekine gözü takıldı. Birden gözünde, krema ve reçelle doldurulmuş binlerce incecik katmandan oluşan milföy böreğinin yerine, sıra sıra çikolata ile dondurma katlarından oluşan bir pasta canlandı.

Böyle bir ürün, özü bakımından kavramsal bir yenilik olurdu. Çünkü söz konusu olan yeni bir dondurma çeşidi değil, tamamıyla farklı dondurma tüketme şekliydi. Dondurma herhangi bir ürünün yanında sunulmuyor, orijinal bambaşka bir tatlıya dönüştürülüyordu. Böylelikle tamamen farklı yeni bir sektör yaratılmış oluyordu.

Dondurma tarifi Unilever Belçika'daki Cornetto fabrikasından, ürünün ambalajı ise Almanya'daki Langnese'nin dondurma ambalajları kataloğundan seçildi. Ancak böyle bir ürünü teknik olarak üretmek hiç de kolay değildi. Bu çok katlı yenilikçi ürünü imal etmek için, özel bir yöntem geliştirildi ve bu yöntemin patenti alındı. Böylece bu inovasyon ve ürün, rakiplerinin taklit girişimlerinden korunmuş oldu. Unilever rakipsiz bir ürünle yeni bir ürün sektör yaratabilecekti.

1982 yılında ürün İngiltere'de piyasaya sürüldü. Diğer tatlılardan daha ucuz bir fiyatla satışa sunulmuştu. Ancak ülke çapında bir televizyon reklam kampanyasıyla desteklenmemişti. Ürün beklenenin çok üstünde bir performans gösterince bölgesel reklam kampanyaları üretildi. Aslında öyle tasarlanmamasına karşın ürün yıl boyu evde tüketilecek bir dondurmalı tatlı özelliği kazanmıştı. Reklamların etkinliğini fark eden Unilever 'Son dilim' adlı kampanyayı başlattı. Reklamda konukların son tatlı dilimini kapmak için birbirinin gözünün içine baktığı gösterişli bir yemek masası yer alıyordu. Reklamın en çarpıcı sahnesi, bıçağın incecik çikolata ve dondurma katlarını yara yara yavaşça inişiyle son bulan Viennetta'nın dilimlenme sahnesiydi. Reklam satışları hızla artırdı. Ürünün popülerliği arttıkça perakendeciler müşteri kapmak için kendi aralarında fiyat yarışına girdiler.
Viennetta, geniş bir gelir yelpazesindeki kişilerin satın alabileceği lüks bir ürün olmuştu. Bu süpermarketler için ideal bir durumdu, yenilikçi bir ürün olmasıyla raflarda kolayca yerini alıyordu.

1983 yılında Viennetta Hollanda ve Belçika'da da lanse edildi. Viennetta, 1994 yılında Türkiye'de de piyasaya sunuldu ve uzun yıllar başarılı performans gösterdi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 344 08.04.2015 11:15

1994 yılı Gıda'da 'Domuz Yağı' krizi ile başladı. Türkiye'nin bazı vilayetlerindeki lokal televizyon kanalları margarinlerde ve bilhassa Sana'da domuz yağı olduğu konusunda saatlerce süren spekülatif yayınlar yapıyor ve hatta bazı radyo kanalları işi, Sana satan bakkalları ve tüketicileri tehdit etme boyutuna kadar götürüyordu. Cami önlerinde bildiriler dağıtılıyordu. Konya'da bir radyo istasyonu tüketicileri isim vererek tehdit ediyor; örneğin "Ayşe Hanım, sizi Sana alırken görmüşler; aklınızı başınıza alın" gibi tehditkar bir yayını tüm gün sürdürüyordu. Konya'da bakkallar korkudan Sana satamaz olmuştu. Bu kampanyalarla mücadele etmek, Sana Pazarlama Grubunun en önemli işi halini almıştı. Eğitilmiş onlarca kadın eleman ev ev dolaşarak kadınlarla toplantılar yapıyordu. Türkiye'nin tüm bakkallarına bilimsel analiz sonuçlarını, Sağlık Bakanlığı raporlarını vb. içeren kapsamlı dosyalar dağıtılıyor ve tek tek geniş izahat veriliyordu. Bitkisel Yağ Sanayicileri Derneği ile birlikte yapılan büyük bir basın toplantısıyla bu söylentiler yalanlandı. Basın toplantısı çok başarılı olmuş, tüm ulusal kanallarda ilk haber olarak girilmişti. Sonunda bu tip spekülatif yerel yayınlar durdu. Konya gibi vilayetlerde tekrar Sana satışları başladı.

Bu tip söylentiler, Sana için aynı boyutta olmasa da zaman zaman tekrar ortaya çıkarılmıştır.

1994 yılında Lipton Artvin ilinin Arhavi ilçesinde ikinci çay fabrikasını özel bir şirketten satın alarak işletmeye soktu. Lipton meyveli poşet çayları çıkarıldı.

1994 yılı beklendiği gibi büyüme ve bilhassa kârlılık açısından başarılı bir yıl olamadı. Yine de Unilever sonuçlardan memnuniyetsiz değildi. Marmara Holding Genel Müdürü Adriano Regondi durumu şöyle özetliyordu:

> "Finans dünyasında 1994 yılının ilk yarısında neler olduğunu göz önüne alarak, Türkiye'de herkesin mecburi olarak birer ekonomi ve finans uzmanı olduğunu hepimiz biliyoruz. Unilever de, diğer şirketler ve insanlar gibi, Türk Lirası'nın önemli miktarda devalüasyonu ve onu izleyen enflasyondan oldukça etkilendi. Mamafih, yöneticilerimizin işlerindeki deneyimleri ve çalışma alanımızda kuvvetli olmamız nedeni ile bu krizin ve neticelerinin üstesinden gelebilmiş durumdayız."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 345 08.04.2015 11:15

Ancak 1995, çok daha zorlu bir yıl olmaya adaydı. Güçlü bir liderlik ve kararlılıkla uygulanacak bir strateji bu zor seneyi atlatmak için şarttı. Her şeyden önce rakiplerden daha iyi olmak yani kriz dolayısıyla pazar payı kaybetmemek gerektiği, grup genel müdürleri tarafından ifade edildi. Yeni Başkan Knottenbelt'i zor bir sene bekliyordu.

1994 yılına kadar inanılmaz bir tempo ile piyasaya sürekli yeni ürünler süren şirkette, kriz sonrası yeni ürün lansman sayısında büyük bir düşüş oldu. Örneğin; 1995 yılı sadece Pond's Cilt Güçlendirici Kapsüller ile Lipton Ice Tea Şeftali yeni ürün olarak piyasaya sürüldü. Yıllarca yeni ürünlerle önemli büyümeler sağlamış şirkette bu alışılmamış bir durum oldu.

1995 yılının en önemli gelişmelerinden biri, Unilever'in Komili'ye ait olan %49 hisseyi de satın alarak Unikom'un tamamına sahip olması oldu. Böylece Komili Zeytinyağı, Yudum Ayçiçek ve Sırma Mısırözü markaları tamamen Unilever'in oldu.

Bir diğer önemli gelişme, Orta Asya ve Kafkasya'daki yedi ülkenin sorumluluğunun Türkiye'ye verilmesi oldu. Kazakistan, Azerbaycan, Gürcistan, Kırgızistan, Türkmenistan, Özbekistan ve Tacikistan pazarlarında Unilever ürünlerinin pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütmek üzere UNICA (Unilever Central Asia) kuruldu. Bölgede 70 milyon insan yaşıyordu. İlk amaç, Unilever'in dünya markalarını bölgeye sokmak, orta ve uzun vade de ise bölge ülkelerinde satın alınacak veya kurulacak fabrikalarla, yerel Unilever şirketlerini kurmaktı.

1995 yılı aynı zamanda 20 senedir hizmette bulunan Topkapı Şampuan Fabrikasının da kapatıldığı yıl oldu. Şampuan ve kozmetik imalatı Gebze Fabrikasına taşındı.

On dört ayını tamamlayan yeni başkan Knottenbelt 1995 yılını şöyle değerlendiriyordu:

> "Genel olarak, pozisyonlarımızı yerinde tutmayı başarabilmemize rağmen, sonuçlar yıllık tahminlerimizde öngördüğümüz hedeflerin bir miktar altına düşmüştür. Tüm bu ümit kırıcı sonuçlara karşın, 1995 yılının Unilever Türkiye açısından tatminkar bir yıl olduğu kanısındayım."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 346 08.04.2015 11:15

1995 yılında inovasyon büyümesi sağlayamayan şirket, 1996 yılında iki büyük lansman yaptı. Bunlar; Gıda tarafında Komili Tadım Sıvı Pişirme Yağı ile Deterjan ve Kozmetik'te Organics Şampuan'dı.

Son yıllarda Gıda bölümünün çıkardığı Linera, Livio gibi yeni markalar beklenen başarıyı gösterememiş; Sana ve Vita'da süregelen kayıpların devam etmesi büyümeyi sorunlu hale getirmişti. Algida bağımsız bir operasyon olarak yürütüldüğünden oradaki iyi gidiş Gıda'ya yansımıyordu. Gıda yöneticileri margarinde büyük bir hamle yaparak sıvı margarin çıkarmak ve yağ sektöründe yepyeni bir kategori yaratmak arzusundaydı. Margarinin lezzeti ve sıvı yağların sağlıklılığı aynı üründe birleştirilecekti. Komili Tadım Sıvı Pişirme Yağı, büyük bir pazarlama kampanyası eşliğinde piyasaya sürüldü.

Birinci sene yoğun reklam kampanyası sayesinde yüksek deneme oranlarına ulaşan ürün ümitvar gözükse de ikinci sene tekrar alım oranları çok düşük olduğundan piyasadan çekilmek zorunda kaldı. Bu başarısızlık, yıllardır Unilever Türkiye'nin adeta dinamosu olmuş başarıdan başarıya ulaşmış Gıda bölümünde sıkıntılı bir gidişin başlangıcı oldu.

Öte yandan Organics lansmanı da dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi beklenen başarıyı yakalayamayacak ve birkaç yıl içinde piyasadan kalkacaktı.

Unisel'in Kuruluşu

1996 yılının Ağustos ayında Knottenbelt görevi bıraktı, daha önce Pepsi Cola'ya geçmiş olan Hasan Yılmaz tekrar Unilever'e getirilerek Türkiye Başkanı olarak atandı. Unilever Türkiye, 1996 yılında 'Orta ve Doğu Avrupa' grubunun içine alındı. 1996, Unilever Türkiye için kârlılık ve büyüme açısından kayıp bir yıl olarak tarihe geçti. Yeni Başkan Hasan Yılmaz, 'Vision 2001' adlı bir toplantı ile yeni strateji ve çalışma prensiplerini tüm yöneticilerle paylaştı. 2001 vizyonu, 1996 yılından sonraki beş yıl için, ekonominin ancak yılda %4-5 büyüdüğü bir ortamda yılda %10 büyümeyi hedefliyordu. Alınan en önemli kararlardan biri, Gıda Satış Teşkilatı ile Deterjan ve Kozmetik Satış Teşkilatlarını birleştirerek Unisel adlı yepyeni bir Satış Teşkilatı kurmak oldu. Satış sistemini tamamıyla değiştiren bu proje, gerçek anlamda bir devrim niteliğindeydi. Sistem Türkiye'yi 40 civarında bölgeye bölerek, her bölge için bir tam yetkili distribütör atıyor ve satış teşkilatının bu distribütörün mallarını 140.000 bakkala satması öngörülüyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 347 08.04.2015 11:15

Bütün bu atılımlara bir de yepyeni bir Merkez Ofis eklendi. 1997 yılı sonunda Unilever İçerenköy'deki yeni binasına taşındı. Başkanlıkta 1,5 yılını tamamlayan Hasan Yılmaz'ın 1997 Aralık ayında Aramızda dergisine verdiği söyleşiden bazı bölümler şöyleydi:

> "2001 vizyonu en büyük tüketim şirketi olmayı ve sürekli bir büyümeyi gerçekleştirmeyi ve bunu yaparken de ekonomik koşulları, hükümet değişikliklerini bahane ederek şikâyet etmemeyi ve Türkiye'nin bir parçası olduğumuzu unutmamayı hedefliyor. Ben Unilever'i bir file benzetiyorum. Büyük, güçlü, önündeki engelleri aşmakta zorlanmayan, yırtıcı hayvanların bile çekindiği, ağır ve emin adımlarla yürüyen sadece tehdit edildiği zaman hızlanan, koşan bir fil. Ama artık bu yeterli değil. Ben bu fili koşturmak, dans ettirmek istiyorum. 1997 yılı istediğimiz büyümeyi gerçekleştirebilmek için gerekli ön hazırlıkları yaptığımız yıl oldu. Daha yapılması gereken çok şey var elbette. 1998 ise uygulamaya geçiş yılı olacak."

1998 yılında Lipton artan çay talebini karşılamak için üçüncü çay fabrikasını Rize Fındıklı'da devreye soktu.

Büyük bir Sana relansmanı üzerinde titizlikle çalışılıyordu. Bu relansmanın Sana'nın düşüşünü durdurup büyümeye geçireceğine kesin gözüyle bakılıyordu. Sana yıllarca alternatif yağlar, tereyağı ve zeytinyağına karşı ekonomik bir alternatif olmuştu. Fakat ayçiçeği yağı gibi daha ucuz yağların yaygınlaşması, margarin kategorisini hamur işi ve kahvaltı gibi dar bir alana sıkıştırmıştı.

Üstelik evlerde hamur işi yapımı gün geçtikçe azalıyordu. 1998 yılı içinde Sana relansmanı muhteşem bir lansman toplantısıyla yapıldı. Ancak ufak tefek ambalaj dizaynı değişiklikleri ötesinde bir yenilik sunmayan relansman Sana'nın olumsuz gidişatını önlemeye yetmeyecekti.



Süleyman Demirel Topkapı Sarayı'nda Cif Temizligini İzliyor

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 348 08.04.2015 11:15

1999 yılının ikinci yarısında Sana yine relanse edildi. Aramızda' da çıkan haber şöyleydi:

> "Margarin sektörünün lideri Sana, kendini yenilemeye devam ediyor. Sana son olarak tüketicilerinin karşısına yeni bir ambalaj ve logoyla çıktı. Sana'nın sıcak renklerin hâkim olduğu yeni logosu, ürünün market raflarında görünürlüğünü artıracak şekilde tasarlandı."

25 Mart 1998'de OMOMATİK, sonuçları çok başarılı olacak bir relansman yaptı. Pazarlama Müdürü Mehmet Altınok, Deterjan Pazarlama Yöneticisi Yonca Dervişoğlu ve OMOMATİK Ürün Yöneticisi Aslıhan Sayar Ersu 'Kirece karşı etkili formüllü' yeni OMOMATİK'i Swissotel'de yapılan bir toplantı ile tanıttılar.



Cif Anadolu Projesi IPRA Altın Dünya Ödülünü Alıyor

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 349 08.04.2015 11:15

Cif'in 1997 yılında başlattığı ve 'Hedefimiz Temiz Şehir' sloganıyla buharlı trenle 5 bin kilometre yol kat ederek, 65 gün, 23 il ve ilçede halka temizlik mesajları taşıyan 'Cif Anadolu' projesi, Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin (IPRA) Altın Dünya Ödülü'nü aldı. 1998 yılında ise Cif büyük yankı getiren 'Topkapı Müzesi Dış Yüzeylerinin Temizliği ve Konservasyonu' projesini başlattı. Aynı yıl Cif Kireç Sökücü piyasaya sürüldü.

Calve Yoğurtlu Mayonez ve Pond's Gözenek Temizleme Bantları 1998'in diğer yeni ürünleri oldu.

1998 yılında Komili Klazomenai projesi başladı. Proje, İzmir Urla Klazomenai antik kentinde bulunan bir zeytinyağı işliğini gün ışığına çıkarmayı amaçlıyordu.

1998 yılının sonunda OMOMATİK Tablet piyasaya sürüldü. 1998 yılının diğer yeni ürünleri, Vim Halı ve Lux Sprey oldu.

1998 yılında Lever, Elida Kozmetik Sanayi ve Ticaret A.Ş. unvanlı şirketi devralmak suretiyle bu şirketle birleşti. Yeni şirketin unvanı Leverelida Temizlik ve Kişisel Bakım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. oldu. Yeni ortaklık yapısı şöyleydi:

Unilever	%85,5
Desaş	%4,5
Bell Holding	%9,9
Diğer	%0,1



Elida-Faberge Kadıköy Bölgesi Pazarlama Destek Grubu 1999

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 350 08.04.2015 11:15

GEÇMİŞTEN GELECEĞE OMO

1999'da, yıllardır Türk tüketicisine hizmet eden, Türkiye'nin en büyük deterjan markası OMO'yu ölümsüzleştirmek amacıyla 'Geçmişten Geleceğe OMO' temasını işleyen bir dizi tablo yapıldı.

Türkiye'nin en önemli ressamlarından Bedri Baykam tarafından kolaj tarzında yapılan ve toplam 5 tablodan oluşan bu çalışmadaki tablolardan her biri, bir on yıllık dönemi işliyordu. Bütün dizi OMO markasının tarihçesini 1960'lardan alıp o günlere kadar getiriyor ve hatta geleceği de gözler önüne seriyordu.



— *Bedri Baykam OMOMATİK Tabloları*

Yapılan bu özel çalışma, 1999 yılı Unilever Yılbaşı kokteylinde ilk defa sergilendi. Tablolardan oluşan takvim ve yılbaşı kartlarıyla da tüm Unilever çalışanlarına ulaşılmış oldu.

Daha sonra tablolar ve reprodüksiyonları, Unilever İçerenköy Merkez ofis duvarlarına asıldı ve yıllarca OMO'yu en estetik biçimde hatırlattı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 351 08.04.2015 11:16

1999 yılında artık kapasitesine ihtiyaç duyulmayan Adana margarin fabrikası Ülker'e satıldı.

1999 yılı itibarıyla bir değerlendirme yapmak gerekirse deterjan grubu 'kireç sökücü' relansmanının verdiği ivme ile başarılı bir büyüme sergilemeyi sürdürüyordu. Yeni OMO Tablet ürününün pek başarılı olamayacağı görünse bile, OMO çift haneli büyümeler sağlayan başarılı bir performans gösteriyordu. Kozmetik çok sayıda küçük cirolu marka ve varyantla dağınık bir tablo gösteriyor, beklenen performans bir türlü yakalanamıyordu. Dondurma istikrarlı büyüme ve karlılık çizgisini sürdürürken; Gıda ise adeta büyüme değil küçülme sürecine girmiş, karlılık açısından da sorunlu bir grafik çiziyordu. Unipro ve Diversey Lever başarılı performanslar sürdürürken, UNICA grubu problemler yaşıyordu. Toplama bakılacak olursa 2001 vizyonu gerçekleşmekten uzaktı. Ayrıca büyük ümitlerle kurulan ve 140.000 bakkalı ziyaret etmek gibi oldukça masraflı bir misyonu yerine getiren Unisel Teşkilatı beklenen satış ivmesini yaratamamıştı.

1999 yılı yeni ürünler açısından aktif bir sene olmadı. Çıkartılan ürünler de Pond's Göz Dinlendirici Salatalık Dilimleri veya Calve Çabuk Yemekler gibi çok küçük tesirler yaratabilecek ürünlerdi.



Unipro Ürünlerinden Biskin Reklamı

31.03.2000 tarihinde Hasan Yılmaz duygusal geçen bir veda toplantısıyla şirkete veda ederken yerine Unilever Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı olarak Jacques Ferriere atandı. Aynı günlerde Unilever'in 'Path to Grow' stratejisi de devreye giriyordu. Bu stratejinin Türkiye'ye de etkileri kaçınılmaz olarak çok büyük olacaktı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 352 08.04.2015 11:16

GÜLBEN ERGEN KONSERLERİ

Sana hakkındaki menfi propagandalarla mücadele etmek için 1998 yılında Anadolu'da 'Sana Anadolu Yollarında, Tüketicisinin Yanı Başında' kampanyası başlatıldı. Ekipler ev ev dolaşıyor, Sana kullananlara çeşitli hediyeler veriyordu. Sonraları 'Çat Kapı' olarak adlandırılan bu kampanya, 1999 yılından itibaren genişletildi. 1999 yılında İbrahim Erkal ve Pınar Dilşeker, Sana için konserler verdiler. Konser biletleri bu kampanyalarla dağıtıldı.





Sana Mardin Konseri

2000 yılından itibaren Sana'nın yeni starı, Gülben Ergen oldu. Gülben Ergen'li Sana kampanyaları çok başarılı oldu ve 6 yılda Anadolu'nun muhtelif şehirlerinde tam 52 stadyum konseri organize edildi. Gülben Ergen sadece konser vermiyor, gittiği şehirlerde sosyal olaylarla ilgileniyor, açık oturumlara katılıyor, marketleri ziyaret ediyordu. Konserler hınca hınç doluyor ve kampanyanın yapıldığı şehirlerde sadece Sana'nın değil tüm Unilever ürünlerinin satışında bir artış sağlanıyordu. 15 gün süren ve Gülben Ergen konseriyle sonuçlanan kampanyada yerel medya yoğun olarak kullanılıyor ve Sana hakkındaki menfi propagandanın etkileri kalıcı olarak zayıflatılıyordu. Hafta sonu televizyon magazin programlarının en önemli haberi hemen her zaman bu konserler oluyor, Sana markası ulusal kanallarda yüzbinlerce dolarlık bir görünürlük elde ediyordu.

Kampanyaya zaman zaman Gülben Ergen'in yanında Beyazıt Öztürk nam-ı diğer 'Beyaz', Alişan, Yaşar gibi sanatçılar da katılıyorlardı. Sana'nın bu kampanyaları 2006 yılında Ebru Gündeş'le sürdükten sonra, 16 Eylül 2006 tarihinde Balıkesir'de verilen 56. konserle son buldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 353 08.04.2015 11:16



UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 354 08.04.2015 11:16



2000 Sonrası

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 355 08.04.2015 11:16

Dünyada Unilever 2000'li Yıllar

Path to Growth (Büyüme Rotası)

2000 yılında 'Path to Growth' yani 'Büyüme Rotası' adlı yeni bir strateji benimsendi. 'Path to Growth', büyümeyi hızlandırma ve kâr marjlarını artırma planlarını yaşama geçirmek için Unilever'in tüm gücünü bir araya getirmeye yönelik bir dizi bağlantılı girişimden meydana geliyordu. Bu stratejinin en iddialı söylemi ise 1.500 markadan 400 markaya inmekti. Ürün inovasyonu ve marka geliştirme faaliyetleri sadece bu 400 marka üzerine yoğunlaşacaktı. Strateji oldukça merkezi bir şekilde uygulanacak ve yerel yönetimlerin işi sürüncemede bırakmasına izin verilmeyecekti.

Aynı yıl gıda katkı maddeleri imalatçısı Slimfast Foods ile dondurma üreticisi Ben & Jerry's adlı ABD gıda şirketleri 1,63 milyar pounda satın alındı. Ancak esas bomba, Best Foods'un –CPC'nin 1997'deki yeni ismi- 13,4 milyar pounda satın alınması oldu. Yıllık 8,6 milyar dolarlık satış rakamının yüzde 60'ını ABD dışından elde eden Best Foods, hem Unilever'in ABD gıda pazarındaki konumunu güçlendirecek hem de Unilever Knorr ve Hellmann's gibi gerçek anlamda küresel nitelikte iki gıda markası kazandırmış olacaktı. Bu satın alma, dünya tarihinde görülen en büyük ikinci nakit satın almaydı. Birleşme süreci, 63 ülkedeki 120 fabrikada 33.000 çalışanı kapsadı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 356 08.04.2015 11:16

Böylelikle Unilever'in gıda grubunun pek çok yerel markayla iş yapan esas olarak ulusal odaklı şirketlerin gevşek bir federasyonu olmaktan çıkarıp, global bir kimliğe kavuşması amaçlanıyordu. 2001 yılında biri gıda (FOODS), diğeri de ev ve kişisel bakım ürünleri (HPC) olmak üzere iki global bölüm kuruldu.

Avrupa mevzuatı gereği Best Foods'un satın alınması dolayısıyla Oxo, Royco ve Batchelors'ın da aralarında bulunduğu bir dizi tanınmış marka satıldı. 2001 ile 2005 yılları arasında temel işler kapsamında görülmeyen Unipath, DiverseyLever, Elizabeth Arden, Calvin Klein, Atkinsons, sıvı ve katı yağ işletmesi Loders Croklaan satıldı.

1999 yılında ilk kolesterol düşürücü margarin Take Control ABD'de çıktıktan sonra, 2002 yılında da Flora/ Becel Proactive adıyla Avrupa'da pazara sunuldu.

Avrupa Birliği, 2 Ocak 2002 yılında 'Euro'yu ortak para birimi olarak 12 Avrupa ülkesinde dolaşıma soktu. Euro artık Unilever hesaplarında da temel para birimi olarak kullanılmaya başlayacak ve uzun yıllar süren 'Pound' dönemi bir anlamda kapanacaktı.

Unilever kuruluşunun 75. yılında 'Yaşama Canlılık Kazandırmak' konumlandırması çerçevesinde logosunu değiştirdi. Yeni logo, Unilever'in markalarını, canlılık misyonunu ve tüketicilere sunduğu faydaları temsil eden 25 farklı işareti bir araya getiriyordu.

2004 yılında yeni misyon cümlesinin lansmanı yapıldı:

> "İnsanların kendilerini iyi hissetmelerine, iyi görünmelerine ve hayattan daha fazla keyif almalarına yardımcı olan markalarla günlük hijyen, beslenme ve kişisel bakım ihtiyaçlarını karşılıyoruz."

2005 yılında Unilever kuruluşundan bu yana süren iki başlı organizasyonu kaldıran önemli bir adım attı. Yürütme yetkisi olmayan bir başkan ve bir CEO, hem NV hem PLC'yi yönetecekti. İlk başkan Antony Burgmans olurken CEO pozisyonuna Patrick Cescau atandı.

2008 yılında Kuzey Amerika'daki deterjan işi, Bertolli zeytinyağı ve Afrika'daki plantasyonların önemli bir kısmı satıldı. Bu satışları, Unilever'in peynir markası Boursin'in satışı takip etti.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 357 08.04.2015 11:16

Paul Polman Dönemi

1 Ocak 2009, Unilever tarihinde önemli bir gün oldu. Çünkü ilk defa şirket dışından bir CEO atanıyor. P&G ve Nestle geçmişi olan Paul Polman bu göreve geliyordu. Patrick Cescau ayrılırken şu düşünceleri dile getirdi:

> "Dört yıl önce başlayan dönüşüm sürecimizin büyük ölçüde tamamlandığını düşünüyorum, dolasıyla şu an bayrağı devretmek için çok doğru bir zaman."

Paul Polman geldiği ilk günden itibaren büyüme konusuna odaklandı. İlk senesi dolmadan 'Compass' yani 'Pusula' adlı yepyeni bir stratejiyi devreye soktu. Stratejinin ana hedefi şöyleydi:

> "İşimizi on yıl içinde ikiye katlarken çevreye verdiğimiz etkiyi yarıya indireceğiz."

Son yıllarda başarılı bir şekilde büyüyen kişisel bakım ürünlerine verilen stratejik önceliğin bir göstergesi olarak 2009 yılında Sara Lee adlı kişisel bakım ürünleri ile TIGI adlı profesyonel saç bakım ürünleri şirketleri satın alındı. 2010 yılında yine bir kişisel bakım şirketi Alberto Culver bünyeye katıldı.

Paul Polman 'Unilever Sürdürebilir Yaşam Planı' olarak adlandırdığı 2020 vizyonunu devreye soktu:

> "Sürdürebilirlik hedeflerimizi bir zorunluluk olarak değil, gerçek bir iş fırsatı olarak görüyoruz ve Unilever'i sürdürebilirlik konusunda lider yapmak istiyoruz. Sağlık ve esenliklerini iyileştirecek aksiyonlar almaları için bir milyardan fazla kişiye yardım etmek, ürünlerimizin çevresel ayak izlerini yarıya indirmek ve tarımsal hammaddelerimizi yüzde 100 sürdürülebilir kaynaklardan tedarik etmek önemli hedeflerimiz."

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 358 08.04.2015 11:16

2012 yılında Unilever, 50 milyar Euro ciroyu aşarken her coğrafya ve kategoride büyümeyi başardı. 2013'te ise çok uzun yıllardır uğraşını verdiği global markalar yaratma sürecinde 14 markayla 1 milyar Euro'nun üzerinde ciro yaparak çok önemli bir adım atmış oldu. 2013 yılında bu 14 global marka şirket cirosunun %54'ünü yaparak, Unilever'in uzun yıllar sancılı bir şekilde uğraştığı odaklanma stratejilerinin nihayet başarıya ulaştığının göstergesi oldu.

Bugün Unilever, 190'dan fazla ülkede Gıda, Ev ve Kişisel Bakım ürünleri sağlayan dünyanın önde gelen firmalardan biridir. Unilever, dünya genelindeki 174.000 çalışanıyla 2013 yılında 49,8 milyar Euro'luk ciro gerçekleştirmiştir.

Her gün dünyada 2 milyar insan herhangi bir Unilever ürününü kullanmaktadır. 2014 yılı itibarıyla Unilever'in en önemli markaları şunlardır: Lipton, OMO, Dove, Axe, Rexona, Lux, Lifebuoy, Vaselin, Comfort, Sunsilk, Pond's, Ben&Jerry's, Cif, Simple, Tresemme, Knorr, Flora (Becel), Wall's (Algida), Hellmann's, Unilever Food Solutions, Domestos, Rama (Sana), Surf, Radox, Timotei, Bertolli, Toni&Guy, Closeup, Regenerate, Alberto VO5, Clear, Signal.



Paul Polman Türkiye'de

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 359 08.04.2015 11:16



29 Ekim Kutlamaları, 2008

UL Kitap Tasarım CON 060415.indd 360 08.04.2015 11:18



UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 361 08.04.2015 11:18

Türkiye Ekonomisi 2000'li Yıllar

Döviz Çıpasının Kopuşu

Türkiye, 2000 yılına oldukça olumlu gözüken bir havada girdi. Avrupa Birliği'ne 'aday ülke' statüsü kazanmış, tüm kesimlerce desteklenen ekonomik istikrar programı devreye girmiş ve üçlü koalisyon hükümeti siyasi istikrar ve uyum içinde çalışıyordu. Faizler hızla düşerken İMKB endeksi yeni rekorlar kırıyordu. Özelleştirme programları hızla uygulanıyordu. TÜPRAŞ, 3. GSM, TELEKOM, Petrol Ofisi özelleştirmeleri gerçekleşti. Cumhuriyet tarihinin politikacı olmayan ilk sivil Cumhurbaşkanı, Anayasa Mahkemesi Başkanı Ahmet Necdet Sezer oldu. 2000 yılının ilk altı ayında büyüme hızı %8,1 olarak gerçekleşti. Ancak bu arada BDDK denetimine giren banka sayısı 10'a ulaşmıştı. Kasım ayında Egebank'ın içinin nasıl boşaltıldığı basında günlerce anlatıldı. Bu gelişmeler yabancılarda tedirginlik yarattı. Döviz Çıpası uygulaması nedeniyle ucuz kalan dövizleri yoğun bir şekilde toplamaya başladılar. Krizin ilk iki gününde Merkez Bankası'ndan önemli miktarda para çekildi. Repo faizlerini artırma önlemi İMKB'de büyük düşüşlere yol açtı, ancak çıpa uygulaması hala devam ediyordu. Kriz derinleşerek Aralık ayının başına kadar geldi. Sistemden döviz çıkışı devam ediyordu. Gecelik repo faizleri %1700'e yükseldi.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 362 08.04.2015 11:16

Parasını Hazine Bonosuna bağlayan bankalardan Demirbank yükümlülüklerini yerine getiremez hale geldi ve BDDK'ya devredildi. Vadeli Türk Lirası veya Hazine Bonosunda olan yatırımcılar büyük paralar kaybetti. IMF'nin destek açıklamasıyla Kasım 2000 krizi duruldu. Ancak yüksek Türk Lirası faizinden faydalanan kesim ucuz döviz fırsatını da kaçırmak istemiyor ve tetikte bekliyordu. 19 Şubat 2001 tarihinde Cumhurbaşkanı ile Başbakan arasında meydana gelen şiddetli tartışma sonucunda tetik çekilmiş oldu. Piyasalar inanılmaz bir hızla TL'den kaçarak ucuz dövize hücum etti. Merkez Bankası'nın döviz stoku bir günde boşaltıldı. Bir günde 7,6 milyar dolar çekilmiş ve Merkez Bankası sadece seyretmişti. Bankalararası Para Piyasasında gecelik faiz %7500'e kadar çıktı. Nihayet meşhur 'Döviz Çıpası' koptu, döviz dalgalanmaya bırakıldı. 'Şubat 2001 Krizi' diye anılan ve Türk siyasi hayatının radikal bir şekilde değişmesine yol açacak kriz patlamıştı.

Banka niteliği taşımayan finans kuruluşlarında tasarrufları bulunan vatandaşlar paralarının tümünü ve genel olarak vadeli Türk Lirası hesabı olan küçük tasarruf sahipleri ise aşağı yukarı birikimlerinin yarısını kaybetti.

Aynı dönemde bilhassa bankacılık sektöründe çalışan binlerce kişi işsiz kaldı. 2000 yılında %6,5 olan işsizlik, 2002 yılında çift haneli rakamlara ulaştı ve öyle kalmaya devam etti.

Kemal Derviş'in Ekonomiye El Atması

Ecevit Hükümeti krizi aşmak için Dünya Bankası Başkan Yardımcısı Dr. Kemal Derviş'i acele Türkiye'ye davet etti. 2 Mart 2001'de ekonomiden sorumlu Devlet Bakanı olarak göreve başlayan Kemal Derviş, dar bir kadroyla Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nı hazırlamaya başladı. 14 Mart 2001 günü acil önlemler paketini açıkladı.

Derviş'in reform yasalarının önemli bir kısmı, Nisan-Mayıs aylarında devreye girdi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası özerk hale getirildi. Dalgalı kur rejimine geçildi. Pek çok banka TMSF'ye devredildi. Türkiye, IMF'den tarihindeki en yüksek kredi desteğini sağladı. Ekonomi hızla düzlüğe çıkıyordu. Koalisyon Hükümeti'nin Başbakanı Bülent Ecevit'in hastalanması ve doktorlarının görev yapmasına izin vermemesi, 2002 yılının Temmuz ayında bir siyasi krize dönüştü.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 363 08.04.2015 11:16

Başbakan Yardımcısı Hüsamettin Özkan ve Dışişleri Bakanı İsmail Cem, kendilerine katılan 40 milletvekiliyle birlikte yeni bir siyasi parti hazırlığı içine girdiler. İki ay süren ayrılıktan sonra Ecevit görevine dönünce yeni oluşumla görüşmeler yapan Kemal Derviş, bakanlıktan istifa etmek zorunda kaldı. Sosyal Demokratlar üçe bölünmüştü; Yeni Oluşum, DSP ve CHP. Kemal Derviş birleştirici bir rol oynamaya çalıştı. Başaramayınca CHP'ye girdi. Bölünmenin faturası bir sonraki seçimde ödenecekti.

Bu arada Anayasa Mahkemesi tarafından kapatılan Fazilet Partisi'nin bağımsız hale gelen milletvekilleri 'yenilikçi' ve 'gelenekçi' olarak ikiye bölündüler. Gelenekçiler Erbakan başkanlığında Saadet Partisi'ni; yenilikçiler ise Adalet ve Kalkınma Partisi'ni kurdu.

AK Parti İktidarı Dönemi

Ekonomi hızla düzelirken Ecevit Hükümeti erken seçime gitme kararı aldı. 3 Kasım 2002 tarihinde yapılan seçimlerde halk, ekonomik krizin faturasını hükümeti oluşturan her üç partiyi de; DSP, MHP ve ANAP'ı barajın altında bırakarak kesmiş oldu. Seçim kanununun ilginç bir sonucu olarak %34,4 oy alarak birinci parti olan AK Parti, milletvekilliklerinin %66'sına sahip olarak Meclis'te büyük bir çoğunluk elde etti. %19,4 oy alan CHP seçimden ikinci parti olarak çıktı. Sadece iki partili bir meclis meydana geldi. Partileri başarısız olan Mesut Yılmaz ve Tansu Çiller, siyaseti bırakmak zorunda kaldı. 58. Hükümeti, AK Parti Genel Başkan Yardımcısı Abdullah Gül kurdu. Tayyip Erdoğan cezası nedeniyle seçime katılamamıştı. Ekonominin başına ODTÜ kökenli ve yurt dışında eğitim görmüş 35 yaşındaki Ali Babacan getirildi. Ali Babacan ilk günden itibaren Kemal Derviş'in ekonomik programlarına sadık kaldı. CHP'nin desteğiyle Tayyip Erdoğan'ın önündeki hukuki engeller kaldırılınca, 14 Mart 2003'te Tayyip Erdoğan 59. Hükümeti kurarak Başbakan oldu. Erdoğan uygulanmakta olan istikrar programına sadık kalacaklarını ilan etti.

Erdoğan güvenoyu aldıktan bir hafta sonra ABD ve İngiltere Hava Kuvvetleri, Irak'ı bombalamaya başladı. Türkiye savaşın dışında kaldı. 20 gün içinde müttefik kuvvetler önemli bir direnişle karşılaşmadan Bağdat'a girdi. Savaşın kısa sürmesi, Türk ekonomisi açısından olumlu algılandı. Kamu maliyesinde mali disipline bağlı kalındı. Bunun sonucu olarak kamu borçlanma faizleri hızla düştü.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 364 08.04.2015 11:16

Enflasyon yıllar sonra 2004 yılında tek haneli rakamlara indi. 2004 yılında Türkiye %9,9 oranında büyük bir büyüme gerçekleştirdi.

1 Ocak 2005'te liradan altı sıfır atılarak Yeni Türk Lirasına geçildi. 2005 yılında özelleştirmeler hız kazandı. AB ile müzakere tarihi alındı. 2005 yılında büyüme %7,6; enflasyon %7,7 olarak gerçekleşti.

Ak Parti Hükümeti, AB, IMF ve Dünya Bankası ile uyumlu çalışarak sosyal, mali ve iktisadi kanun ve kararları 2006 yılında yürürlüğe koymaya devam etti. Büyüme hızı %6 oldu, enflasyon %9,7 olarak gerçekleşti. 2007 yılında 16 Mayıs'ta Ahmet Necdet Sezer'in Cumhurbaşkanlığı süresi doluyordu. Ak Parti'nin Abdullah Gül'ü Cumhurbaşkanı yapma çabaları sonuçsuz kaldı. 22 Temmuz 2007'de yapılan erken seçimlerde AK Parti %46,6 oranında çok yüksek bir oy alarak seçimi kazandı.

Ancak aynı seçim sistemiyle bir önceki seçimde %34,4 oyla 364 milletvekili çıkaran AK Parti bu seçimde %46,6 oy oranıyla 341 milletvekili çıkarmıştı. Alınan yüksek orandaki oy, AK Parti'nin politikalarını yavaş yavaş etkilemeye başladı. 2007 yılı büyümesi %4,5 gibi ortalamaların biraz altında gerçekleşti.

2008 yılında dünya büyük bir ekonomik krize girdi. ABD'de emlak piyasasında başlayan ve diğer gelişmiş ülkeleri etkileyen küresel mali kriz, uluslararası sermaye hareketlerinde ve dünya ticaretinde büyük düşüşlere yol açtı. 2008 yılında Türkiye'nin büyümesi %1,1'e düştü. 2009 yılında Hükümet, IMF ile yeni anlaşma için görüşmelere oturmayı erteledi. AB projesinde ilerleme yavaşladı. 2009 yılında Türkiye %4,7 oranında küçüldü. Ancak dünya ekonomik krizi hafiflemeye başlayınca 2010 yılında tekrar %8,9 büyüdü. 12 Haziran 2011 seçimlerinde AK Parti oylarını bir kez daha artırarak %49,9 oy aldı ve 326 milletvekili çıkardı. Üçüncü kez tek başına iktidar oldu.

Ancak 2011 yılından itibaren Türkiye'nin büyüme hızı giderek yavaşlamaya başladı. Kamu yatırımları ve inşaat sektörü ile büyüme modelinin sonuna geliniyordu. Son yıllarda zaten kısıtlı olan yatırım kaynaklarının kabaca yarısı inşaata gitti, sanayi yatırımları durma noktasına geldi. Türkiye kazanmadığı dövizi, vatandaş yoğun bir şekilde kredi kullanarak, kazanmadığı parayı yıllarca harcadı. Hükümet yetkililerinin de zaman zaman ifade ettiği gibi, bir an önce sanayi üretimini teşvik ve yerli girdi kullanan ihracatı özendirmek, ülke bazında tasarrufu artıracak önlemler almak büyük önem taşıyor. Türkiye'nin önünü tekrar açacak yapısal reformları süratle devreye sokmak ihtiyacı giderek artıyor.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 365 08.04.2015 11:16

Unilever Türkiye 2000'li Yıllar

Best Foods'un Unilever'e Katılışı

2000 yılında Türkiye'yi ziyaret eden Unilever Magazine muhabiri, Türkiye için şu saptamalarda bulunuyordu:

"İstikrar pek Türkiye ile yan yana gelmeyen bir kelime. Son otuz yılda ülke kısa ömürlü hükümetler, ekonomik çıkış ve inişler, toplumsal çalkantılar ve askeri darbelerle ve hatta 1999'da 17.000 kişiden fazla kişinin ölümüne yol açan depremle karşı karşıya gelmiş. İstikrarlı olan tek şey, Türk Lirasına bol bol sıfır ekleyen hiperenflasyon.

Bütün bu problemlere karşın Türkiye, 1970'lerin ortalarından bu yana senede ortalama %5 büyümeyi başarmış. Bu Avrupa'nın hemen hemen iki katı ve ülkenin dirençliğini ve potansiyelini gösteriyor.

Maalesef, ülkenin en çok ihtiyaç ihtiyacı olduğu politik istikrar en azından bugüne kadar olmamış. 1975'ten beri, genellikle birbiriyle uyumsuz ekonomik politikalara sahip, 19 hükümet iktidara gelmiş. Bu yabancı yatırımcıyı ürkütmüş, son on yılda Türkiye'ye sadece 5 milyar dolar doğrudan yabancı yatırım gelmiş ki bu Macaristan'ın her yıl aldığına eşit.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 366 08.04.2015 11:16

Enflasyon, 1975'te %18'le en düşük, 1994'te %125'le en yüksek seviyelerini gördükten sonra bugün kabul edilemez bir %65. Hiperenflasyon ve düşük yabancı yatırımın birleşik etkisi Türkiye'yi Avrupa'nın en fakir ülkelerinden biri yapmış."

Jacques Ferriére, Unilever Türkiye Başkanı olarak görevine başlar başlamaz Unilever Türkiye'nin yapısal ve organizasyon olarak değişmesi gerektiğine inanıyordu. Bu amaçla McKinsey Danışmanlık Şirketi ve Unilever yöneticilerinden oluşan 'Golf' adlı bir çalışma ekibi kurdu. Bu çalışma grubu şirketin stratejik önceliklerini belirlerken aynı zamanda tasarruf alanlarına ışık tuttu.

Türkiye'de de Best Foods'un satın alınması sonucu Besan Şirketi, Knorr ve Çapamarka markaları ve üretim tesisleri, Unilever Türkiye bünyesine entegre oldu. Knorr çok eski ve köklü bir markaydı. 1800 yılında Almanya'da dünyaya gelen Carl Heinrich Knorr, ticaret eğitimini aldıktan sonra tarım ürünlerinin toptancılığını yapmaya başlamış ve 1838 yılında kurutma ve öğütme yapmak için Heilbronn'da bir fabrika kurmuştu.

Knorr, Osmanlı devrinde Türkiye'de geniş bir ürün portföyüne sahipti. Ancak koruma öngören ekonomik politikalar sonucu ithalat kısıtlanınca uzun yıllar Türkiye pazarından çıkmış, ancak 1978 yılında tekrar Türkiye pazarına girmiş ve kısa zamanda hazır çorba ve bulyon kategorilerinde %60'ları geçen pazar payıyla liderliğe ulaşmıştı. 2000 yılında Knorr ürünleri, dünyanın 87 ülkesinde satılmaktaydı.



Unilever Food Solutions Bir Panelde

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 367 08.04.2015 11:16

ÇAPAMARKA

1915 yılında M. Nuri Çapa tarafından Beşiktaş'ta kurulan Çapamarka, Türk gıda sanayinin en önemli firmalarından biriydi. Türkiye'nin ilk hazır gıda firması olan Çapamarka'nın ilk ürünü pirinç unu olmuş ve bu ürün, nesiller boyunca bebek maması olarak tüm Türkiye'de kullanılmıştı. Reklamlarında İhap Hulusi gibi döneminin en ünlü grafik sanatçılarını kullanan marka, Türkiye'de reklam sektörünün gelişmesinde önemli rol oynamıştı. 1974 yılında Kartal'da kurduğu modern tesislerle büyüyen Çapamarka, 1995 yılında Besan'a (Best Foods) satıldı. 2000 yılında Unilever Best Foods'u satın alınca da Unilever'e geçmiş oldu. Çapamarka, 2010 yılında ise Unilever tarafından Aymar şirketine satıldı.



Çapamarka Prinçunu Bez Torba

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 368 08.04.2015 11:17

Unilever Food Solutions

Best Foods'un Unilever'e katılması ile catering dalında yeni bir işbirliği başladı ve UBF (Unilever Best Foods) Foodsolutions doğmuş oldu. Bu bölümün Best Foods'daki adı Caterplan'dı. Caterplan başta Amerika olmak üzere 57 ülkede başta restoran ve kafeteryalar olmak üzere catering servisi veriyordu. Unilever'in ev dışı tüketim ürünleri ise Unipro tarafından satılıyordu. Unipro'nun ketçap, mayonez ve çaydan oluşan operasyonu, Caterplan'ın Knorr çeşitleri ile birleşti ve UBF Foodsolutions meydana geldi.

2005 yılında 'En iyi çözüm ortağı' sloganıyla UBS Food Solutions'un adı, Unilever Food Solutions olarak değiştirildi. 2008 yılından itibaren Unilever Food Solutions dünyada çay işine de girdi. Türkiye'de zaten uzun yıllardır çay işinde var olan Unilever Food Solutions Türkiye çay portföyünü genişletti.

2008 yılında Unilever Food Solutions Türkiye mutfak profesyonellerine yönelik bilgi paylaşım merkezi Chef'Inn'in ilk şubesini açtı.

2010 yılında Unilever Food Solutions kurumsal kimliğini ve logosunu yeniledi ve "Her gün ilham kaynağımız" sloganını benimsedi.

Aynı yıl Unilever Food Solutions Türkiye %27 tonaj, %24 ciro artışıyla 'Dünya Büyüme Şampiyonu' oldu. Bu başarı 2011 yılında %29 ciro büyümesiyle devam etti.

Ortakların Hisse Satışı

29 Nisan 2002 yılında Guido ve Anny Manzini, sahip oldukları Desaş hisselerini Unilever N.V.'ye sattılar. Böylece 1920 öncelerinden Couteaux Ailesi ile başlayıp Manzini Ailesi ile süren bir devrin sonuna gelinmişti. Artık Unilever Türkiye'de şirketlerin %100'üne yakın bir kısmı Uluslararası Unilever'e ait olmuştu. Seksen yıldan fazla süren gayret, adım adım ilerleme nihayet tam sonuca ulaşmıştı.

Unilever Türkiye'nin başta İş Bankası olmak üzere yerli ortaklarla sürdürdüğü dönemler, ilk bakışta siyasi ve sosyal olarak şirketlerin tamamına sahip olmasından daha cazip görünebilir. Ancak Türkiye'de büyümek için sürekli sermaye artışları gerekiyordu. Bu da çoğu zaman tüm karın sermayeye katılmasıyla mümkündü. Yerli ortaklar ise her sene kârın temettü olarak dağıtılmasını daha fazla arzu ediyorlardı. Bu çelişki zaman zaman işletme sermayesi temininde büyük faizler ödenmesine neden oluyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 369 08.04.2015 11:17

Deterjan işinde en büyük sorun yıllarca pazar payı veya marka kuvveti değil işin işletme sermayesinin fevkalade düşük olması olmuş, bu da yerli rakiplere nazaran her zaman çok daha pahalı satmayı ve tam olarak rekabetçi olamamayı getirmişti. Unilever'in hisselerin tümüne sahip olmayı tercih etmesinde en önemli nedenlerden biri buydu. Ortaklık rakipler açısından da başka açılardan cazibesini yitirebiliyordu. Örneğin; Unilever'in en büyük yerli ortağı Türkiye İş Bankası açısından bakılacak olursa 1970'lı yılların ikinci yarısından itibaren yüksek enflasyon ortamında şirketlerin işletme sermayesi ihtiyaçları hızla artıyordu. Temmuz 1980'den itibaren hızla yükselen faiz oranları iştiraklere yatırılan sermayenin mali rantabilitesini negatif etkilemeye başlamıştı. Mevduat bankacılığından edilen kâr oranları, ortaklık kâr oranlarının oldukça üstünde kalmıştı. Bu şartlarda Banka pek çok ortaklığını gözden geçirmiş ve birçoğundan ayrılmıştı. 1992 yılında da Unilever ortaklığından ayrılmayı tercih etti.

Artık Türkiye'deki şirketlerin sahipliği Unilever'e geçtiği için 'One Unilever' projesini hayata geçirmek mümkündü. Kasım 2004 yılında tamamlanan proje ile Unilever Holding, Unilever Ticaret, Leverelida ve Unipa şirketleri birleştirilerek Unilever A.Ş. meydana getirildi. Dosan ve Besan, çay ve kuru gıda üretim şirketleri olarak devam ettirildiler.

Konsolidasyon ve Büyüme

2003 yılında Jacques Ferriere'nin yerine başkanlığa İzzet Karaca getirildi.

Unilever Türkiye, 2002 yılından başlamak üzere 2013 yılına kadar sürecek bir konsolidasyon dönemi yaşayacaktı. Şirket odaklanmadığı kategori ve markaları ve bunların üretim tesislerini satacak ve eldeki portföyüne odaklanarak bu portföyü hızlı bir büyüme sürecine sokacaktı. Satılan markaların bazıları çok yüksek cirolara sahipti ve bu markaların tümü gıda sektöründendi.

İlk satış 2002 yılında oldu. Aymar marka ve fabrikası işadamı Beşir Özyurt'a satıldı. Bunu 2003 yılında çok büyük bir satış takip etti. Yudum ve Sırma markaları ile zeytinyağı dâhil tüm sıvı yağları üreten Ayvalık Fabrikası, ünlü yatırımcı Soros'a satıldı. 2008 yılında Komili Zeytinyağı markası Anadolu Grubu'na bağlı Ana Gıda'ya satıldı. 2010 yılında Unilever Türkiye artık kullanmadığı Vita, Çapamarka ve Bozkurt markalarını Aymar Şirketi'ne sattı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 370 08.04.2015 11:17

Böylece Türkiye'de üretilen ilk gıda markası Vita Unilever için tarih oluyordu. Son satış 2013 yılında gerçekleşti. Pastacılık ve endüstriyel yağlar alanında faaliyet gösteren Unipro, dünyanın en büyük bitkisel yağ üreticilerinden AAK şirketine satıldı. Böylece konsolidasyon süreci sona ermiş oldu.

Bu yıllar içinde Unilever Türkiye odaklandığı portföyünü oldukça hızlı bir şekilde büyüttü. Ancak satılan markaların ve Unipro gibi bölümlerin kaybedilen cirolarını kapatmak hiç de kolay değildi. Bu süreç yeni marka, şirket satın almaları ile desteklenmemişti. Dolayısıyla Unilever Türkiye'nin büyümesine oldukça negatif bir etki yaptı.

2004 yılında %100 Türk harmanı Lipton Doğu Karadeniz çayı piyasaya çıktı. Bunu 2005 yılında Lipton bitki ve meyve çayları takip etti. 2006 Becel ProActiv ile margarinde fonksiyonel gıdaya girilmiş oldu. Aynı yıl Yumoş Extra çıkarıldı.

2006 yılında Algida Türkiye, Uluslararası Gıda Maddeleri Fuarı çerçevesinde verilen Sial d'Or Başarılı Yeni Ürünler dalında birinci olarak ödül aldı. Carte D'or Patisserie Ekmek Kadayıflı Dondurma ile alınan bu ödül, yeni ve ticari başarılar kazanmış ürünlere veriliyordu.

2007 yılında gıdada ilginç bir lansman yapıldı: Amaze, 'Aklın Gıdası' sloganıyla piyasaya sürüldü. Unilever'in uzun süredir geliştirdiği ve balık yağı ve anne sütünde bulunan DHA, demir ve iyot ihtiva eden bu ürünler pilot ülke olarak Türkiye'de denenecekti. Ancak deneme başarılı olmadı.

2007 yılında Ben & Jerry's dondurmaları ve Magnum Çikolata piyasaya sürüldü.

2008 yılında Unilever merkez ofisini Ümraniye'deki Türkiye'nin ilk sertifikalı 'Yeşil' ofisi olan çevre dostu binaya taşıdı.

2008'de OMO konsantre toz deterjan, 2010'da Sunlight Cif bulaşık temizleme deterjanı ve OMO Total Ultra Konsantre Sıvı Deterjan gibi yenilikler devam etti. Algida tarafında Carte D'or Kesme Dondurma aynı yıl klasik Maraş dondurması lezzet ve kıvamıyla piyasaya verildi.

2009 yılında Paul Polman'ın atanması ve akabinde 2010 yılında "Sürdürülebilir Yaşam Planı" stratejisini devreye sokması üzerine Türkiye'de planın gerekleri süratle uygulamaya konuldu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 371 08.04.2015 11:17

UNILEVER SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM PLANI

Unilever, çevre ve sürdürülebilirlik konusunu bir politikadan ziyade bir felsefe olarak ifade etmektedir. Sürdürülebilirliğin, Unilever'in iş yapış biçimi olması arzulanmaktadır. Dolayısıyla Unilever için sürdürülebilirlik sadece çevreyle sınırlı kalmamakta; sosyal ve ekonomik boyutları da bulunmaktadır.

Buna göre Unilever'in 2020'ye kadar ulaşmayı hedeflediği üç büyük hedef var:
Bir milyar insanın sağlığını ve refahını artırmak için harekete geçmesine yardımcı olmak,
İşi büyütürken ürünlerin imalatı ve kullanımıyla ortaya çıkan çevresel ayak izini yarıya indirmek,
İşini büyüterek yüz binlerce insanın geçim kaynaklarını geliştirmek.

Unilever Sürdürülebilir Yaşam Planı'nın dördüncü yılında 'Yaşam Koşullarını İyileştirme' taahhüdü geliştirildi. İklim değişikliği (ormansızlaşmayı engellemek), gıda güvenliği ve sağlık-hijyen şeklinde özetlenebilecek üç global sorunun çözümü için, kökten değişim yaratabilecek çalışmalara ve kaynaklara odaklanma kararı alındı.

Öncelikle daha sağlam bir 'Yaşam Koşullarını İyileştirme' Programı oluşturuldu. Bu kapsamda 'adil çalışma koşulları oluşturmak, kadınlara fırsat yaratmak ve katılımcı iş modelleri geliştirmek' şeklinde üç yeni hedef ortaya koyuldu.

Unilever, geçim kaynaklarını iyileştirerek, işinin büyümesine destek oluyor. 2013'ün sonuna kadar globalde 570.000 küçük ölçekli çiftçiyle çalışıldı. 2020 yılına kadar 5 milyon kadına, 5,5 milyon çiftçiye, küçük ölçekli perakendeciye ve genç girişimciye ulaşılması planlanıyor.
Unilever bu doğrultuda Türkiye'de de çeşitli projeler sürdürüyor. Örneğin Knorr, Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF) Türkiye işbirliği ve yüksek kaliteli sürdürülebilir kaynaklı meyve-sebze üretimi konusunda tedarikçilere ve çiftçilere destek olmak amacıyla 'Sürdürülebilir Tarım Projesi'ni başlattı. 2013 yılında, 8.500 küçük ölçekli çiftçiye eğitim verildi. Yerel olarak tedarik edilen hammaddelerin %75'i sürdürülebilir tarım kaynaklarından elde ediliyor. Knorr ürünlerinde en çok kullanılan sebze olan domates ise %100 sürdürülebilir kaynaklardan tedarik ediliyor.

Unilever'in Türkiye'de "Sürdürülebilir Yaşam Planı" çerçevesinde yürüttüğü diğer önemli bir proje "Lipton Sürdürülebilir Çay Tarımı Projesi". Bu proje kapsamında, 18.000'i aşkın çay yetiştiricisine birebir eğitim verilerek, daha iyi çay tarımı uygulanmaları anlatıldı. Pazar Ziraat Odası'yla işbirliği yapılarak, ilk toprak analiz laboratuvarı kuruldu ve bölgenin toprak haritasını çıkarmak için bugüne kadar 2.000'den fazla analiz yapılarak sonuçları çiftçilerle paylaşıldı.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 372 08.04.2015 11:17

2011 yılında dünyanın ilk krem markası Vaseline Türkiye'de piyasaya sürüldü.

2013 yılında Unilever Türkiye Başkanlığına Mehmet Altınok getirildi. Böylece on bir yıl süren konsolidasyon dönemini kapatmış olan Unilever Türkiye için yepyeni bir dönem başlamış oldu.



Konya Fabrikası

Unilever Türkiye'nin, 95 milyon Euro'nun üzerinde bir yatırımla gerçekleşen Algida Konya Fabrikası, 2013 yılının Haziran ayında faaliyete geçti.

Unilever, Kişisel Bakım ve Ev Bakımı kategorilerindeki sürdürülebilir büyüme kapasitesini artırmak için Konya'da yeni bir üretim tesisi kurmak için düğmeye bastı. Bu fabrika için 150 milyon Euro'yu aşkın yatırım yapılması planlanmaktadır. Yeni fabrika, şirketin büyüme hedeflerine paralel olarak, üretim kapasitesini önemli ölçüde artıracak ve OMO, Domestos, Yumoş, Cif, Rinso, Elidor ve Dove gibi pek çok markanın üretimi bu tesiste yapılacak. Böylece 50 yılı aşkın bir uğraş ve süre sonra Unilever nihayet OMO'yu kendi tesislerinde üretebilecek.

Unilever yetkililerinin verdiği bilgiye göre bu fabrikanın tasarımında da, tıpkı Konya Algida Dondurma Fabrikası gibi, Unilever'in sürdürülebilir iş modeli prensiplerine uygun şekilde, çevre üzerindeki etkisi çok düşük olan fabrikalar tasarlamakta kullandığı model temel alınacak. Konya'daki Ev ve Kişisel Bakım ürünleri fabrikasının enerji etkin motorlar, yağmur suyu toplama ve tam su arıtımı uygulamalarıyla LEED sertifikalı ve "0 katı atık" bir fabrika olması hedeflenmektedir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 373 08.04.2015 11:17

Sonsöz

"Unilever Türkiye'de kaç yıldır faaliyetlerini sürdürüyor?" Sorusuna çeşitli bakış açılarına göre cevaplar verilebilir. Unilever'i meydana getiren ana şirketlerden Lever Brothers ve Van der Berghs gibi şirketlerin Türkiye'deki faaliyetlerini 2014 yılı içinde bulunduğumuz bugünden yaklaşık yüz yıl geriye götürebiliriz. Öte yandan Lipton, Knorr gibi Unilever'in sonradan satın aldığı markaların Türkiye tarihleri de bizi aşağı yukarı yüz yıl öncesine götürüyor. Ancak Unilever'in sonradan satın aldığı G. A. Baker'ın Türkiye'deki kuruluşu esas alınırsa 1854 yılı başlangıç olur. Unilever'in 1929 yılında Lever Brothers ve Margarine Unie adlı şirketlerin birleşmesi sonucu kurulmasını Unilever'in başlangıç tarihi alırsak rahatlıkla ifade edilebilir ki Unilever kurulduğu günden itibaren Türkiye'de azımsanmayacak bir faaliyet içindeydi. Unilever kurulduğu gün Türkiye'de G. A. Baker şirketinin sahibiydi. 1929 yılında G. A. Baker'ın İstiklal Caddesi üzerinde iki büyük bonmarşesi, İstanbul'da çeşitli mağazaları, ayrıca bugün Divan Oteli'nin bulunduğu alanda Grand Garaj adlı büyük bir mağazası vardı. Burada Chevrolet, Erskine, Essex, Ford ve Studebaker otomobilleri, Dunlop lastikleri, yedek parçalar, otomobil aksesuarları ve benzin satışı yapılıyordu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 374 08.04.2015 11:17

Yine 1929 yılında Vim, Lux, Twinks gibi birçok Unilever markası da pazarlama destekli olarak Türkiye'de pazarlanıyordu. Unilever'in 1951 yılında İş Bankası ile ortak olarak Unilever-İş Sanayi ve Ticaret Limited şirketini kurarak Bakırköy'de sahip olduğu yağ imalathanesini genişletip, modernize ederek bir margarin fabrikası kurması; Vita ve Sana markalarını üretmesi çok büyük bir adımdı. Bu adım uzun yıllar Unilever'in Türkiye'ye ilk girişi olarak algılanmıştı. Unilever'in büyük bir çokuluslu şirket olması ve çok uzun yıllardır Türkiye'de faaliyette bulunması, çok uluslu bir şirketin perspektifinden Türkiye ekonomisini tahlil etmek için de önemli fırsatlar sunuyor.

Ekonomide temel ölçütlerin başında hiç şüphesiz ki, kişi başına gelir artışlarının hızı ya da iktisadi büyüme gelir. Türkiye'nin iktisadi büyüme sicilinin, gelişen ülkeler içinde daha yavaş büyüyen Güney Amerika, Afrika ve Ortadoğu bölgelerine, örneğin bizimle kimi aynı özellikleri paylaşan Mısır'a kıyasla daha olumlu olduğu söylenebilir.

Ancak II. Dünya Savaşı sonrasında mucize yaratan İtalya ve İspanya gibi Güney Avrupa ülkeleri ile Japonya ve Güney Kore ile karşılaştırıldığında, Türkiye'nin çok gerilerde kaldığı açıkça görülür. Türkiye'nin iktisadi büyüme hızının dünya ortalamalarının pek fazla üzerine çıkamamasının önemli nedenlerinin başında, tasarruf ve yatırım oranlarının düşük olması gelmektedir. Buna rağmen yabancı sermaye yatırımlarının önünü açmak yıllar almış ve Unilever gibi öncü yabancı sermaye şirketlerinin dahi yeterli yatırım yapabilmesi uzun yıllar mümkün olmamıştır. Yabancı sermaye düşmanlığı bugün de zaman zaman kendini göstermektedir; kaldı ki bugün artık engelleri kaldırmak yabancı sermayeyi cezbetmeye yetmemektedir. Hemen tüm ülkeler yabancı sermaye yatırımı çekmek için yarışmakta ve bedelsiz arazi vermek, vergi avantajları gibi pek çok teşvik edici önlemi devreye sokmaktadırlar. Türkiye'de liberal ekonomi politikaları istikrarlı bir şekilde uygulanamamış, devletin müdahalecilik ruhu hiçbir zaman kaybolmamıştır. Devletin artan bir şekilde güçlenerek ekonomi ve sosyal hayatın üzerine müdahaleci olduğu koşullarda ekonominin hızla büyümesi mümkün değildir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 375 08.04.2015 11:17

Çağdaş iktisatçılar ekonomilerin bugününü anlayabilmek için iktisatla sınırlı bir çerçevenin yeterli olmadığını; siyasetin, kültürün ve en az onlar kadar tarihin dikkate alınması gerektiğini vurguluyorlar. Türkiye'nin ekonomi tarihini iyi incelemek, ekonominin bugünkü durumunu anlamak, aydınlatmak açısından çok önemlidir.

Aynı şekilde Unilever'in Türkiye'deki tarihi birçok açıdan genç yöneticilere ışık tutacak ipuçları taşır. William Lever, Anton Jurgens ve Van der Berghs gibi Unilever'in kurucu babaları, Unilever Türkiye'yi başarıdan başarıya koşturan yöneticiler nasıl davranmışlardır? Başarının sırrı nerede yatıyor? Zorluklar nasıl aşıldı? İşte bu soruların cevapları, genç yöneticileri beyinlerini esir alan kalıplardan kurtaracak, onları daha yaratıcı çözüm önerilerine götürebilecektir.

Her şeyden önce hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, Unilever finansçılar değil, risk alan müteşebbis sanayiciler tarafından kurulmuştur. Finansal sonuçları ölçmek tabii ki her zaman çok önemlidir. Ancak William Lever gibi kurucu babalar, çoğu zaman anlı şanlı danışman şirketlerinin, finansal danışmanların, bankaların önerilerini ellerinin tersiyle iterek 'içgüdülerinin' sesini dinlemiş ve Unilever'i yaratmışlardı. Benzer kararlar, 1970'li yıllarda zor günler yaşayan Türkiye'de de alınmıştı. Eggerstedt gibi yöneticiler son derece pragmatik kararlarla şirketi düzlüğe çıkarmayı başarmıştı. Finansal kontroller her zaman gereklidir, fakat büyük başarıları ancak risk alan müteşebbisler kazanmıştır.

Şirketlerin önünde stratejik olarak sonsuz seçenekler vardır. Bazı belli başlı konulara göz atılacak olursa;

Global olmak - Yerel olmak

Kategorilere Odaklanmak - Yaygınlaşmak

Çekirdek ürün - Marka Genişletme

Merkeziyetçi yönetim - Âdemi merkeziyetçi yönetim

Yatay tedarik zinciri - Dikey tedarik zinciri

Kategori örgütlenmesi - Coğrafi örgütlenme

Patron yönetimi - Profesyonel yöneticiler

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 376 08.04.2015 11:17

Bir uçtan bir ucu seçmek kadar, ortalarda bir konum seçmek de mümkün olduğundan çok fazla alternatif vardır. Bu seçeneklerin birbirleriyle çeşitli kombinasyonları da ayrı seçenekler sunar. Şirketlerin bazıları belli tercihler yapar ve öyle devam eder. Ancak Unilever yukarıdaki seçeneklerin her birinin her iki ucunda gelmiş gitmiş benzersiz bir şirkettir. Örneğin; yaygınlaştığı yani margarinden biraya, deterjandan ayakkabı boyasına her türlü ürünü sattığı ya da tedarik zincirine dikey olarak sahip olduğu, örneğin çay plantasyonlarından perakendeciliğe kadar zincirin bütün halkalarına sahip olduğu zamanlarda dünyanın ilk on büyük şirketi arasına girmişti. Ancak yine aynı dönemde Procter & Gamble gibi kategori odaklı şirketlerle rekabet gücünü zayıflatmıştı.

Bu tercihlerin zaman ve mekânla, öncelikli ihtiyaçlara göre nasıl yapıldığı, şirketin stratejisini oluştururken aynı zamanda başarılı veya başarısız olmasını da belirler. Mutlak doğruların olmadığını unutmamak gerekir.

Zamanla gidilmesi gereken yön değişebilir. Özellikle şirketler hep beraber bir tarafa gidiyor ve kazananlar kazanmaya, kaybedenler kaybetmeye devam ediyorsa, kaybedenlerin başka yollar denemesi şarttır. Yoksa aynı yöne daha hızlı gitmesi daha çok kaybetmesine yol açabilir. Unilever'in gelecek yıllarda bu konularda yapacağı tercihleri çok önem kazanacaktır. Pazarların giderek globalleşmesi yanında bireylerin giderek daha kendilerine özel ürünler talep etmesi gibi çetin çelişkiler belirleyici olacaktır.

Şirketin başarılı olmasını sağlayan stratejiden daha önemli unsurlar da vardır. Büyük modern kurumsallaşmış şirketleri bekleyen en büyük tehlike; tüketiciye karşı olan ana sorumluluklarını göremez hale gelmesi, çok büyüyerek kendi bürokrasisinin ağırlığı altında ezilmesi, şirketi yeni piyasa koşullarına adapte etmekte güçlük çekmesi, hepsinden de önemlisi hızlı karar alma yeteneğini kaybetmesidir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 377 08.04.2015 11:17

Yukarıda bahsedilen unsurların pek çoğunda doğru kararlar verilse dahi şirket başarılı olacak anlamına gelmez. William Lever gibi kurucu babaların yaptıklarına bakacak olursak; aslında şirketin ancak sihirli bir üçgeni dengeli bir şekilde yönetebilirse mutlak ve uzun vadeli bir başarı sağlayacağını görürüz. Bu üçgenin unsurları; hisse senedi sahipleri, çalışanlar ve tüketicilerdir. Hisse senedi sahipleri derken bir ayırım yapmak gerekir. Burada kısa vadeli ve spekülatif amaçlarla hisse alıp satanlar değil, şirkete uzun vadeli güvenip yatırım yaparak temettü geliri ve istikrarlı yükseliş bekleyen hisse senedi yatırımcıları kastedilmektedir.

Şirket yönetimlerinde en kolay yollardan biri, sürekli hisse senedi yatırımcısından bahsederek sadece kâr kaygısıyla üçgenin diğer unsurlarını göz ardı etmektir. Bu tarz yönetim kısa vadede hisse senedi yatırımcısını mutlu etse de uzun vadede şirketi, dolayısıyla yatırımcısını sıkıntıya sokacaktır. Şirket kaliteli elemanlarını veya tüketicilerini uzun vadede kaybedecektir. Bunun da sonunda hisse senedi sahibi ortakların aleyhine olacağı açıktır.

Unutulmamalıdır ki, Unilever, Türkiye'de Sana ve OMO'nun daha ilk günlerinden itibaren bu sihirli üçgeni dengeli olarak yönetmekte, tüm Türkiye'ye ve zaman zaman da dünyaya örnek olmaktadır. Bunun Unilever Türkiye yöneticilerinin en temel özelliği ve Unilever Türkiye kültürünün temel taşı olduğu söylenebilir.

Zaman zaman istisnai yöneticiler tabii ki olmuştur, ancak bunların ne şirkete ne de kendi kariyerlerine büyük bir faydasının olmadığı düşünülebilir. Örneğin; kaliteden çalarak kısa vadeli kâr problemini çözdüğünü sanan, çalışanların haklarına saygı göstermemeyi üstün yöneticilik vasfı gören, kadroları alabildiğine şişirmekle kalmayıp bir de işleri 'third party'ye veren vizyonu dar yöneticiler, şirketleri her zaman geriye götürmüşlerdir.

Unilever Türkiye, bu sihirli üçgeni iyi yönetmenin yanında, kendi yöneticilerini de yetiştirmede büyük başarı sağlamıştı. 1967 yılında Unilever Türkiye'de sadece tek bir yabancı yönetici vardı. O da Unilever Türkiye'nin başkanıydı. Genç yetenekler için, Unilever Türkiye bir okul hüviyetine daha o yıllarda kavuşmuştu. Unilever Türkiye her döneminde çalışılmanın en çok arzu edildiği şirketlerden biri olmuştur. Unilever Türkiye bugün sadece Türkiye'nin değil; aynı zamanda Uluslararası Unilever'in de en önemli insan kaynaklarından biridir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 378 08.04.2015 11:17

Paul Polman'ın son yıllarda ortaya attığı Unilever Sürdürülebilir Yaşam Planı, Unilever gelenekleri ile son derece örtüşen ve sihirli üçgeni iyi yönetmek için ilham verici bir plan. Bu planı bir pazarlama taktiği olarak algılamak ya da samimiyet ve ciddiyetle sahip çıkmak büyük oranda ülke yöneticilerine kalıyor.

Unilever'in, Türkiye'nin kalkınmasına katkıları bizce yadsınamaz. Unilever'in hızla büyüdüğü yıllarda Türkiye de hızlı büyümüştür. Ayrıca Unilever'in, hizmet aldığı ambalaj ve reklam gibi sektörlerin Türkiye'de gelişmesine yaptığı büyük katkılar söz konusudur. Türkiye'de televizyonun başladığı ilk günlerden itibaren en büyük televizyon reklam vereni olarak, televizyonun bugünkü gelişmişlik seviyesine gelmesine de Unilever'in büyük katkısı olmuştur. Ancak tüm Marksist kritiklerin hemfikir olduğu, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere gelen yabancı sermayenin tek amacının ülkeyi sömürmek olduğudur!

Öte yandan bu görüşe son yıllarda bazı ideolojik unsurlardan da başka türlü bir destek gelmiştir. Batı'dan gelen her türlü yabancı sermaye şirketini mesnetsiz olarak 'Yahudi sermayesi' olarak yaftalayan bu görüş, işi bu şirketlerin ürünlerinin boykot edilmesi çağrılarına kadar vardırmıştır. Yabancı sermaye yatırımları ile Türkiye ekonomisinin nasıl at başı gittiği konusu bu kitapta yeterince işlendi. Başta Unilever olmak üzere benzeri yabancı sermaye şirketlerinin Türkiye'nin yaşam standartlarını artırmakta oynadığı olumlu etkiler yadsınamaz bir gerçektir. Kapalı ekonomilerin, örneğin zamanında Arnavutluk, bugün Kuzey Kore gibi ülkelerin ekonomilerinin kendi öz kaynakları ile fazla bir yol kat edemedikleri açıktır.

Türk ekonomisi genel olarak dışa açıldığı dönemlerde hızla büyümüş; korumacı, kapalı dönemlerde ise bu büyüme hızını yakalayamadığı gibi büyük yokluklar çekmiştir. Tarihte 17 ülkede Unilever'in şirketleri ve mal varlıkları ihtilal ve rejim değişikleri gibi nedenlerle millileştirilmiştir. Bunların sonucunda bu ülkelerin hiçbirinde yaşam standartları daha iyiye gitmemiştir. Bugün bu 17 ülkenin hepsinde Unilever tekrar faaliyettedir ve birçoğunda daha fazla yatırım yapması için teşvik edilmektedir.

Unilever gibi şirketlerin Türkiye'ye daha fazla yatırım yapması teşvik edilmelidir. Unilever Türkiye yöneticilerinin bir görevi de Unilever'in Türkiye'ye daha fazla yatırım yapmasının önünü açmak için şirketi başarıdan başarıya koşturmaktır.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 379 08.04.2015 11:17

Ek

G. A. Baker'ın Türkiye'de Temsil Ettiği Şirketler

İlk dünya savaşından sonraki 40 yıl içinde, G. A. Baker, çok çeşitli şirketlerin Türkiye temsilciliklerini aldı. Bu şirketlerin bazıları için yıllardır, bazıları için ise kısa bir süredir temsilci olarak çalışıyorlardı. Temsilciliklerin alındığı veya sona erdiği yaklaşık ve bilinen tarihler aşağıda listelenmiştir.

Bu liste, şirketin dönem içinde ne kadar çeşitli alanlarda faaliyet gösterdiğine dair bir fikir vermektedir.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 380 08.04.2015 11:17

Taşıt Araçları, Lastikler vb.	
Associated Equipment Co.Ltd	Dizel otobüsler, troleybüsler
British United Traction Ltd.	Troleybüsler
J. Brockhouse & Co Ltd.	Traktörler (1950)
Champion Spark Plug Co.	Bujiler
Cleveland	Cleveland traktörler ve tarım aletleri -1925
Dunlop Rim & Wheel Co.Ltd.	Lastik tekerlekler
Dunlop Rubber Co, Ltd.	Endüstriyel kauçuk ürünler (1922 - 1962)
Ford Motor Corporation	Ford arabalar ve Fordson traktörler (1924 - 1928)
General Motors	Chevrolet ve Essex arabalar -1920
Herbert Morris Co. Ltd.	Vinçler
International Truck Co.	Kamyonlar (1928)
Metallic Liquids Ltd	Metalik sıvılar (1920)
Merryweather Co. Ltd.	Yangın çıkışı ekipmanları, yangından koruma kamyonları
Norman Cycles Ltd.	Bisikletler
Norton Motors Ltd.	Motosikletler
Studebaker Cars Corportaion	Erskine ve Studebaker arabaları -1925
Tekstil ve Pamuklular	
British Nylon Spinners Ltd	Naylon
The Central Agency Ltd	Koton iplikli "paltolar" (1942-1952)
Lustre Fibres Ltd	Döküntü ipek iplikler
Patons & Baldwins Ltd	Yünlü iplik ve yün triko (1942-1952)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 381 08.04.2015 11:17

Taşımacılık ve Sigorta	
Alfred Holt & Co Ltd	Taşımacılık
Anglo-Saxon Oil Co.	Taşımacılık
Blue Funnel Line	Taşımacılık
Cornhill Insurance Co.Ltd	Sigorta (1923-1928 tali acente, 1928-1962 tam acente)
Cunard White Star Line	Taşımacılık (1936-1962)
Cunard Steamship Co. Ltd.	Taşımacılık (1936-1962)
Dollar Line	Taşımacılık
Lloyds	Sigorta (Sofya için: 1921-1931)
Patriotic Assurance Co. Ltd.	Sigorta (Sofya için: 1921-1931)
Patriotic Assurance Co. Ltd.	Sigorta (1921)
Phoenix Assurance Co. Ltd	Sigorta (Sofya için: 1921-1931)
Stella Polaris Line	Taşımacılık
Willis Faber & Dumas Ltd	Sigorta (1928)
Tesis, Makine, Ekipman	
W.H. Allen & Sons Ltd.	Buhar türbinleri ve motorları (1950'ye kadar)
Allied Ironfoundries Ltd.	(1948'e kadar)
Associated British Machine Tool Makers Ltd.	Takım tezgahları (1948)
Associated Equipment Co Ltd	
Bamford Ltd	Benzinli motor (1950)
Bethlehem Steel Export Corp.Ltd.	Lokomotifler
Blackman Export Co Ltd	Vantilatörler
British Northrop Loom Co Ltd	Dokuma tezgahları
Brockhouse Engineering (Southport) Ltd	(1949-1951)
Budenberg Gauge Co Ltd	Ölçme cihazları
Bullers Ltd	Yalıtkanlar

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 382 08.04.2015 11:17

Tesis, Makine, Ekipman	
The Butler Machine Tool Co Ltd	
The Churchill Machine Tool Co Ltd	Takım tezgahları
Cochran & Co. Annam Ltd	Boylerler
WH. Dorman Long Co Ltd	
Electric Welding Machines Ltd	Kaynak ekipmanları (1948)
The English Electric Co Ltd	Elektrik ekipmanları ve ev aletleri (1945)
J.H. Fenner&Co Ltd	Deri ve kanvas kemer
W.T. Henleys Telegraph Works Co Ltd	Kablolar
Holman Bros. Ltd	Basınçlı hava makineleri (1950'ye kadar)
Hugh Wood & Co Ltd	Madencilik makineleri
Kendall & Gent Ltd	
John Lang & Sons Ltd	
Manlove Alliott Ltd	Çamaşır makineleri, yağ presleri
Marconi's Wireless Telegraph Co Ltd	Kablosuz, televizyon ve radar ekipmanı
Mirrlees Watson & Co Ltd	Şeker fabrikası tesisi
Mitchell Engineering Group Ltd	Körfez işleri
National Supply Co Ltd	Derin kuyu kazma tesisi (1949'e kadar)
A.F. Parkes & Co Ltd	Şeker pancarı çapaları
J. Parkinson & Son (Shipley) Ltd	
Platt Brothers Ltd	Eğirme ve dokuma makineleri
Pressed Steel Co Ltd	1948'e kadar
Radiation International Ltd	
Ransomes & Rapier Ltd.	Vinçler, ekskavatörler, set kapakları
L. Smit & Co's Internationale Sleepdienst	
Thomas White Sons Ltd	Ağaç işleme makineleri - 1948
Untied Filters Engineering Co Ltd.	Filtreleme tesisi
H.W.Ward & Co Ltd	

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 383 08.04.2015 11:17

Ev Aletleri	
Burndept Wireless Co	Telsizler (1927)
The Chatwood Safe Engineering Co Ltd	
(sonraki adı Chatwood-Milner Ltd)	Kasalar ve kasa odaları (I. Dünya Savaşının önc-esinden 1962'ye kadar)
General Electric Co Ltd	Buzdolapları
James Smith Bedstead Co Ltd	Karyolalar
Rogers & Sons	Sofra Takımları (1919)
Sankey Sheldon Ltd	Metal mobilya
Slack &Brownlow Ltd	Filtreler
John Wright Co Ltd	Gazlı aletler
İnşaat Malzemeleri	
Carrier Corporation	Klima
Crane Ltd	Merkezi ısıtma ekipmanı
Fabriche Riunite Cement	Çimento (1927)
G.B. Kent & Sons Ltd	Boyalar ve fırçalar
Kerner Greewood & Co Ltd	Su geçirmez çimento
King,Tandevin & Gregson Ltd-	
Lewis Berger (Great Britain) Ltd	Boyalar ve vernikler
Midnas Industriaktrebolag	
Newalls Insulation Co.Ltd	
Simplex Electric Co Ltd	(1948'e kadar)
W.H. Smith & Co Ltd	Elektrik kablolama ekipmanı
Turners Asbestos Cement Co Ltd	Asbestli-çimento levhalar
Twyfords Ltd	Tuvalet ekipmanı
Wailes Dove Bitumastic Ltd	"Bitumastik" boyalar

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 384 08.04.2015 11:17

Havacılık	
Airspeed Ltd	Hava taşıtları
Bristol Aeroplane Co Ltd	Hava taşıtları
Bristol Siddeley Engine Co Ltd	Hava taşıtı motorları
The de Havilland Enterprise	Hava taşıtı ve hava taşıtı motorları
Dunlop Aviation Division	Hava taşıtı aksamı
The Fairey Aviation Co Ltd	Hava taşıtı
Hawker Siddeley Aircraft Ltd	Hava taşıtı
A V. Roe & Co Ltd	Hava taşıtı
Rolls Royce Ltd	Hava taşıtı motorları
Short Bros. & Harland Ltd	Hava taşıtı
Titanine Ltd	Havacılık boyaları
Westland Aircraft Co Ltd	Hava taşıtı
İlaç, Kimya, Parfümcülük ve Tabaklama Ürünleri	
Allen & Hanburys Ltd	İlaç (1949)
Beecham Overseas Ltd	İlaç (1948)
Biddle Sawyer & Co Ltd	Kimyasal ürünler ve ilaçlar
A. Boake, Roberts & Co Ltd	Esanslar, yağlar ve ince kimyasallar (1949)
The British Schering Ltd	Tarım kimyasalları
Brown & Forth Ltd	Kimyasallar ve boya maddeleri
Com.Saliniere de la Camargue	Kimyasallar
Cow and Gate Ltd	Bebek mamaları
JC. Enos Ltd	Enos "Meyve tuzu" (1921-1962)
The Forestal Land Timber Railways Co Ltd	Tabaklama materyalleri
Gouda Stearine	Kimyasallar (1949)
Hopkin Williams Ltd	İnce kimyasallar ve analar reaktifler
Interchimie S.A.	Kimyasallar
Zori Co	İlaçlar (1945 - 1949)

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 385 08.04.2015 11:17

Bilimsel Aletler ve Laboratuar Ekipmanları	
Aerosols Ltd	Aerolizörler, vakülizörler, fantomizörler
Baird & Tatlock (London) Ltd	Bilimsel aletler ve laboratuar ekipmanları
The Bristol Company Ltd	
British Aero Components Ltd	Sertleştirilmiş tuvalet fırçaları
British Indicators Ltd	Hassas ölçüm aletleri
British Oxygen Gases Ltd	
The Brooke Tool Manufacture Co Ltd	Küçük mühendislik aletleri
B.&F. Carter & Co Ltd	Hassas ve devir sayaçları
Chemical Products Manufacturing Co Ltd	Kimyasallar (1949'a kadar)
Coventry Gauge & Tool Co Ltd-	Yüksek hassaslıkta imalat makineleri
Crawford&Co (Tottenham) Ltd	Bilezikler ve besleme makineleri
Denfords Engineering Co Ltd	Ölçüm aletleri
Edwards High Vacuum Ltd	Vakumlu pompalar ve ekipman
Electronic Equipment Ltd	
Electrothermal Engineering Co Ltd	
Elliot Automation Ltd	
Fisher Governor Co Ltd	
Hilger & Watts (Hilger Division) Ltd	Bilimsel aletler
Hilger & Watts (Watts Division) Ltd	Bilimsel aletler
Hopkins & Williams Ltd	
Isotope Development Ltd	
Marconi Instruments Ltd	Endüstriyel ve elektro- medikal aparatlar

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 386 08.04.2015 11:17

Bilimsel Aletler ve Laboratuar Ekipmanları	
Measuring & Scientific Equipment Ltd	
W.B. Nicolson (Scientific Instruments) Ltd	
Scientific Exports (G.B.) Ltd	
Shandon Scientific Co Ltd	Bilimsel aletler
Taylor, Taylor &Hobson Ltd	Hassas ölçüm aletleri
Tay Tool Works Ltd	Dişli planyası ve kesicileri
L.M.Van Moppes Sons (Diamond Tools) Ltd	Elmas aletler
Kırtasiye	
Adhesive Tapes Ltd	"Sellotape"
C. Brandauer & Co Ltd	Kalem uçları
The British Rayophane Ltd	Şeffaf filmler
Eagle Pencil Co	Kurşun kalemler (1948)
Felber Jucker & Co	Şeffaf filmler
Wyvem Fountain Pen Co Ltd	Stilolar ve kurşun kalemler
Diğer ürünler	
Christopher Thorn as & Bros Ltd	
FS. Cleaver & Sons Ltd	
Lawson Co (Bristol) Ltd	
J. Barrington & Sons Ltd	
Beaucaire Laboratories	
Punica Ltd	Sıvı kuru temizleyiciler
Crown Cork Co	Şişe kapakları (1923)
Dunlop Sports Co Ltd	Tenis ve golf sporları malzemeleri
Expedo Trading Co A.B.	
Harrisons & Crossfields Ltd -	Lastik

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 387 08.04.2015 11:17

Harrisons & Crossfields Ltd -	Lastik
Lotus Ltd	"Phat-pheet" botlar ve ayakkabılar -1922
Low and Bonar Ltd	
C Mica Fils	Süt (1921)
Moore Eady & Murcott Goods Ltd	
Moystad Möller&Co A.S	
J.G. Naylor& Co Ltd	Zımpara kağıdı ve kağıt
Payten Manufacturing Co Ltd	Ustura kayışları
Ralli Brothers Ltd	Jüt ürünler
F. Reddaway&Co Ltd	Deri giysiler (1920)
R.F.D. Co Ltd	
Slazengers Ltd	Spor ürünleri(1927)
Thompson & Capper	
Wholesale Ltd	Güve öldürücüler
J.S. White & Co Ltd	-1922
Wolsey Ltd	-1923

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 388 08.04.2015 11:17

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 389 08.04.2015 11:17

Kaynakça

Boratav, Korkut, Türkiye İktisat Tarihi, İmge Kitapevi, Ankara, 2013.

Criss, Bilge; İşgal Altında İstanbul, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1993.

Çalışlar, İzzeddin, Sana Bir Kitap, Unilever A.Ş. , İstanbul, 1998.

Fieldhouse, D. K. , Unilever Overseas The Anatomy of a Multinational 1895-1965, Croom Helm, London, 1978.

Hemingway, Ernest, İşgal İstanbul'u ve İkinci Dünya Savaşından Mektuplar, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1970.

İbar, Gazanfer, Beyaz Ruslar Gözyaşlarıyla Veda Etti, Teşekkürler İstanbul Seni Unutmayacağız, Atlas Tarih, Ağustos, 2013 (XXI).

İbar, Gazanfer, İşgal Günlerinde İstanbul, Atlas Tarih, Şubat, 2014 (XXV).

İbar, Gazanfer, Türkiye'nin Ekmeği Karne ile Aldığı Yıllar "Lokantaya Ekmeğinizle Gelin", Atlas Tarih, Ekim 2011 (XIX).

Johnson, Clarence Richard, İstanbul 1920, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1995.

Jones, Geoffrey, Managing Governments: Unilever in İndia and Turkey, 1950-1980, Geoffrey Jones Working Papers, 2006.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 390 08.04.2015 11:17

Jones, Geoffrey, Unilever'i Yenilemek, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010.

Kocabaşoğlu, Uygur, Türkiye İş Bankası Tarihi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2001.

Özen Ocakoğlu, Günseli, Çivit Maviden Kar Beyaza, Sabun ve Deterjan Sanayicileri Derneği, İstanbul, 2009.

Özen Ocakoğlu, Günseli; Koraltürk, Murat, Hacı Şakir Sabunun Hikayesi, Colgate Palmolive, İstanbul, 2013.

Ortaylı, İlber; Küçükkaya, İsmail, 1923-2023 Cumhuriyet'in İlk Yüzyılı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2013.

Reader, W.J. , Fifty Years of Unilever, William Heinemann Ltd, London, 1980.

Sandalcı, Mert, 1952'den Bugüne Adıyla Tadıyla Sana, Unilever A.Ş. , İstanbul, 2013.

Stuyvenberg, J. H. van, Margarine An Economic, Social, and Scientific History, University of Toronto Press, 1969.

The Evolution of G. A. Baker Limited, G. A. Baker, London, 1968.

Tokgöz, Erdinç, Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi 1914-2011, İmaj Yayınevi, Ankara, 2011.

Williams, Edmund, Port Sunlight The First Hundred Years 1888-1988, Lever Brothers

Limited, Kingston uponThames, Port Sunlight and Warrington, 1988.

Wilson, Charles, The History of Unilever Volume I, Cassell &Company Limited, London,1954.

Wilson, Charles, The History of Unilever Volume II, Cassell &Company Limited, London,1954.

Yerasimos, Stefanos, İstanbul 1914-1923, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1992.

Arşivler

Gazanfer İbar Unilever Arşivi, Gazanfer İbar Süreli Yayınlar Arşivi (Serveti Fünun, Şehbal, Resimli Kitap, Hayat, Ses, Yedigün, vb.), Unilever Türkiye Hukuk Arşivi, Unilever Türkiye Margarin Pazarlama Grubu Arşivi, Denizler Kitabevi Arşivi, Pera Mezat Arşivi, Emre Güven Arşivi, Corbis Fotoğraf Arşivi, Unilever Aramızda Dergisi Koleksiyonu, Unilever Unilever Magazin Koleksiyonu.

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 391 08.04.2015 11:17

İndeks

A

Acısso 250
Adana Fabrikası 297
Adriano Regondi 345
African & Eastern Trading Corporation Ltd. 82
Ahmet Necdet Sezer 362, 365
Ajax Creme 308
Aksiyon Çamaşır Suyu 310
Alameti Farika Kaydı İlmühaberi 22, 61
Alberto Culver 358
Albert Van den Bergh 20
A. L. Carr 266
Alfred Glavani 66
Algida 329, 337, 339, 343, 347, 359, 371, 373
Ali Babacan 364
Ali Rıza Mete 176
Ali Sarı 205
Allied Breweries 189
Anne Marie Helene 70
Anny Manzini 369
Anthony Burgmans 357
Anton Jurgens 20, 33, 37, 39, 41, 42
Aqua Net 284
Arslan Han 22, 61, 108, 110, 216
Arthur Baker 80, 214
Artigiana 70
Atatürk 55, 58, 86, 106, 140, 242
Atilla Midillili 200
Axe 283, 312, 313, 340, 359
Aydın Boysan 162, 165
Aymar 270, 271, 296, 305, 368, 370

B

Baker 41, 42, 59, 69, 74, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 108, 110, 116, 117, 135, 136, 160, 162, 214, 221, 222, 223, 227, 251, 252, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 306, 307
Baker & Seager Limited 69, 86
Baker's folly 79
Bakırköy fabrikası 162, 168, 184, 208, 264
Barclays Bankası 39
Becel 191, 332, 333, 357, 359, 371
B. E. De Muinck 248, 262, 263
Bell Holding 62, 67, 350
Bell Sabunculuk 67
Ben&Jerry's 359
Bernegau 36
Best Foods 74, 149, 356, 357, 366, 367, 368, 369
Bicker Caarten 138
Birma 296
Blendax 284
Bozkurt 370
Brut 284, 343
Bülent Ecevit 196, 327, 363
Grand Garaj 19, 84, 85, 94

C

Calve 41, 299, 305, 318, 320, 332, 337, 350, 352
Calve Delft 41
Çapamarka 367, 368, 370
Carte d'Or 236, 337, 339
Celal Bayar 55, 133, 136, 140, 144, 153, 155, 164, 165
Cemal Oğuzberk 304
Cemil Akar 157, 213, 222
Centra 41
Çetin Yüceuluğ 307, 315, 340
Charles Francois Couteaux 66
Chloe 284
Cif 191, 307, 308, 310, 330, 340, 348, 349, 350, 359, 371, 373
Clear 312, 340, 359
Close Up 312
Colgate 188, 310, 311, 330, 343
Comfort 359
Consomme Cubes 74
Cooper Brothers and Company 38
Çorlu Fabrikası 295, 296
Cornetto 191, 344
Corn Products Refining Company 149
Corona 296
Covergirl 284
Cunard White Star Line 69, 86

D

D'Arcy Cooper 38, 39
Demir Tiryakioğlu 294, 298, 337, 340, 343
Demokrat Parti 133, 152, 153, 154, 155
Denizler Kitabevi 70
Desaş 140, 145, 221, 222, 223, 251, 255, 256, 257, 259, 306, 307, 330, 350, 369
Diebetic Flours 74
DİSK 272
DiverseyLever 357
D.J. Smith 189
Doğancan Akyürek 337
Domex WC Blok 330
Dosan 140, 145, 235, 248, 249, 250, 264, 272, 298, 299, 300, 301, 305, 330, 370
Dove 114, 115, 149, 330, 331, 343, 359, 373
Dr. Atilla Karaosmanoğlu 243
Dr E.P. Smith 180
Dr. Kac 138, 171, 182
Dünya Bankası 153, 155, 195, 243, 363, 365
Durpaş A.Ş. 258

E

Ebru Şenel Erim 335
Eczacıbaşı İlaç Fabrikası 153
Egebank 362
Ekrem Necip 21, 51
Eli Acıman 144
Elia Modiano 86
Elida Kozmetik 292, 305, 312, 314, 315, 328, 350
Elidor 252, 253, 254, 312, 343, 373

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 392 08.04.2015 11:17

Elie Souliotou 21, 72, 234
Elizabeth Arden-Faberge 284
Elizabeth Hulme 35
Empress 251
Epicerie Leonidion 21, 72, 234
Erdal İnönü 325
Ertan Atay 205
Ertemel Acuner 264
Erwin A. Hable 90
Evin 296
Eyüp Sabun fabrikası 110

F

Fabmatik 310
Fahri Korutürk 243, 289
F. A. Maljers 248, 270
Fatma Girik 113, 114, 218
Fidan Reçelleri 250
Flora 149, 201, 298, 333, 357, 359
Floris Maljers 281
Francis D'Arcy 40
Frigo 232
F. Van den Hoven 138

G

G. A. Baker 19, 74, 81, 82, 84, 89, 90, 160, 221, 258
Gabriel Couteaux 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 108, 109, 111, 116, 119, 134, 138, 216, 221, 256, 257
General Electric Co. of New York 136
General Foods 282
Geoffrey Heyworth 124
Geoffrey Jones 136, 267
George Baker 76, 78, 79, 80
G. F. Ferwerda 116
Giacomo Anderlich 70
Gibbs 31, 149, 216, 217, 218, 226, 312
Gıda-İş 272
Glavani 66
G.P. & J. Baker Ltd 79
Grafika 169, 174, 223, 336
Gripin 222
Guido Manzini 62, 67, 68, 69, 70, 111, 134, 138, 213, 221, 252, 257, 292
Guiseppe Manzini 68
GÜLBEN ERGEN 353
Güneş Tohumculuk 299, 300
Gustave Couteaux 18, 22, 61, 62, 66, 116

H

Hadi Koman 200
Hans Eggerstedt 269
Hartog's of Oss 41
Hasan Yılmaz 340, 342, 347, 348, 352
Helena Rubinstein 284
Helen Virginia Glavani 66
Hellmann's 149, 356, 359
Henkel 34, 99, 100, 188, 190, 223, 251, 343
Hodgson & Simpson 32
Huntley and Palmers Biscuits 61
Hüsamettin Özkan 364

I

Iglo Mora 149
İhsan Aysu 170, 204, 295
II. Abdülhamit 47
II. Meşrutiyet 47
İmpulse Body Sprey 312
Interstate Seed Company 299, 300
Isaac Modiano Freres et Fils 86, 117
İsmail Cem 364
İttihat ve Terakki 48, 141
İzzet Karaca 370

J

Jacques Ferriere 352, 367, 370
James Lever 28
Jasper Streater 87
J. C. A. Faure 138
Jean Cesar Reboul 69
J. H. Filbert 285
Jif 308
J. J. Clerk 116, 134, 138
Jorj Skazikis 63
J. P. Erbe 270
Jurgens 20, 33, 36, 37, 38, 39, 41, 42
J. Walter Thompson 113

K

Kemal Derviş 363, 364
Kemal Nebioğlu 272
Knorr 21, 72, 74, 149, 318, 356, 359, 367, 369, 372
Knorr's 21, 72, 74
Knottenbelt 343, 346
Komili 334, 346, 347, 350, 370
Kont-Alleon 61
Konya Fabrikası 373
Kraft 188, 282, 318
Kuto Han 63, 67, 69, 111, 216
Kyriakidis 66

L

Laurent Reboul 67, 68, 69
Lawry's Food 237
Lefter Küçükandonyadis 144
Le Sancy 310
Lever 20, 21, 22, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 85, 89, 100, 108, 110, 111, 116, 124, 126, 140, 145, 156, 157, 158, 159, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 237, 251, 252, 258, 259, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 314, 319, 320, 328, 330, 331, 340, 342, 350, 352,

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 393 08.04.2015 11:17

Lever Brothers 22, 28, 31, 32, 37, 40, 42, 43, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 85, 100, 108, 110, 116, 124, 140, 145, 156, 157, 158, 159, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 251, 252, 258, 259, 330, 331
Lever Endüstriyel Grubu 309
Lever-İş 140, 145, 305, 306, 307, 309, 311, 314, 328, 330, 340, 342
Lifebuoy 31, 359
Linera 332, 337
Lipton 21, 70, 72, 232, 233, 234, 235, 237, 251, 300, 301, 305, 318, 320, 332, 337, 345, 346, 348, 359, 371, 372
Lipton Earl Grey 301
Livio 332
Lord Leverhulme 35, 39, 40, 91, 214
Lord Stratfold de Redclife 78
L'Oreal 284
Lux 22, 32, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 100, 111, 112, 113, 114, 115, 157, 159, 171, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 226, 251, 259, 260, 306, 340, 350, 359
Lux Flakes 113
Lynx 283, 313

M

Macnamara 61, 62, 64, 66
Macoroni and Egg Vermicelli 74
Maggi 318
Magnum 283, 343, 371
Maison Baker 76, 80
Margarine Unie 13, 41, 42, 85
Margarine Unie N.V. 41
Margarine Union Limited 41
Marmara Holding 305, 307, 312, 345
Marmara Kozmetik 90, 252, 305, 312
Max Factor 284, 319
Mehmet Altınok 349, 373
Meje Mouries 26
Melih Yıldızlar 181, 221, 257, 294, 296, 303
Mesut Yılmaz 325, 327, 364
Migros 155
Mintax 310, 311, 330
Moise Raffael 86
Mr. Nixon 220
Muammer Eriş 138, 178, 182, 213, 221
Murat Karayalçın 325
Mustafa Kemal 53, 55, 58, 86, 105, 106, 140

N

Namık Mumcuoğlu 212, 222
National Starch 232, 237, 284, 285, 321
Neba 296
Necmettin Erbakan 196, 326
Nephew Şirketi 189
Nescafe 318
Nestle 188, 358
Noxzema 284

O

OECD 125, 133, 148, 155, 195
Oktay Özinci 15, 340
Old Spice 284
OMO 91, 140, 214, 222, 223, 225, 226, 227, 251, 252, 255, 258, 259, 260, 296, 307, 310, 319, 320, 340, 342, 351, 352, 359, 371, 373
OMOMATİK 259, 307, 310, 330, 340, 342, 349, 350, 351
Opon 222

P

Pascal Serres 70, 111, 215, 216, 221, 223
Path to Growth 356
Patrick Cescau 357, 358
Paul Polman 358, 359, 371
Paul Rijkens 124, 164
Pears 31, 312
Pepsodent 237
Persil 34, 223
P&G 190, 284, 319, 320, 358
PG Tips 149
Philip Morris 282, 320
Planters 36, 39, 40, 42
Pond's 284, 343, 346, 350, 352, 359
Pop sabun 222
Port Sunlight 29, 39, 61, 62, 63, 111, 149, 308
Pril 251
Procter & Gamble 100, 188, 190, 237, 281, 284, 310, 330, 343
Prudential Line 69
Puro-Fay Fabrikası 222, 227

Q

Queen Victoria 31

R

Radyolin 222
Ralph Lauren 284
RAMA 336
R. B. Ratcliffe 138
Rebul Eczanesi 69
Regenerate 359
Remo Manzini 68
Reward 217, 219, 259, 260, 312, 340
Rexona 217, 219, 259, 260, 359
Reyhan Perin 162, 285, 295, 296
Rinso 34, 309, 310, 373
Rinso Toz Deterjan 309
Robert John Couteaux 66
Roodhuyzen 138

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 394 08.04.2015 11:17

S

Sacit Keyman 181, 208, 221, 259
Said N. Duhani 66
Samuel Van der Bergh 33
Sana 37, 85, 95, 140, 153, 161, 165, 168, 169, 170, 174, 175, 176, 177, 183, 184, 185, 197, 198, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 228, 229, 262, 263, 264, 266, 268, 269, 294, 295, 296, 297, 302, 304, 332, 334, 335, 337, 345, 347, 348, 349, 353, 359
Sana Yemek Kitapları 184, 185
Sanella 36, 37, 168, 265
Sara Lee 358
Schicht 41
Seifenpulver 34
Selim Hanna Frej 66
Signal 312, 314, 340, 359
Simple 359
Sir Charles Baine 78
Sırma 346, 370
Soup Squares 74
Stefanos Yerasimos 51
Süleyman Demirel 195, 196, 325, 327, 348
Sunlight 29, 31, 32, 39, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 111, 126, 138, 149, 308, 371,
Sunsilk 149, 253, 254, 319, 359
Suphi Argon 138
Supra 201, 229
Supramin 298
Surf 309, 310, 359

T

Tansu Çiller 325, 327, 364
TARKO 265
Tayyip Erdoğan 364
Temsa 90, 140, 145, 255, 257, 258, 259, 260, 306, 307, 330
Tera 271
The African and Eastern 41
The Constantinople Cold Storage Society 80
The Niger Company 20, 38, 40, 85
The Oriental Carpet Manufacturers Ltd. 79
Thomas Hedley 100
Timotei 359
Togan Güçseli 212
Toni&Guy 359
Topkapı Şampuan Fabrikası 252
Trakya Yağ Sanayii 270
Tresemme 359
Turgut Özal 105, 195, 196, 243, 244, 288, 289, 290, 292, 325
Türkan Şoray 201
Türkiye İş Bankası 6, 48, 136, 137, 140, 141, 142, 144, 145, 212, 216, 255, 257, 259, 330, 370
Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası 153
Tursil 222
Turyağ 118, 119, 135, 137, 222, 311, 343
Twinks 59, 63, 375

U

Umur Taşlardan 258
Unilever Food Solutions 359, 367, 369
Unilever-İş Ticaret San. Türk Ltd. Şti. 140
Unilever Sürdürebilir Yaşam Planı 358
United Africa Company 41, 85, 86, 149, 283, 319
Unitspor 171, 172, 173

V

Van den Hoven 91, 138, 159, 165, 178, 180, 182, 210, 212, 213, 214, 215, 270
Van der Bergh 20, 33, 116, 134, 135
Vaseline 284, 340, 343, 373
Vehbi Koç 136, 144, 155, 196, 270, 271
Venizelos 21, 51
Viennetta 283, 343, 344
Vim 59, 62, 63, 65, 109, 110, 111, 116, 118, 157, 171, 182, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 226, 251, 252, 259, 260, 306, 307, 350
Vinolia 31, 32, 34, 59, 61, 62, 64, 65
Vita 85, 95, 135, 140, 149, 153, 161, 165, 166, 168, 174, 175, 176, 184, 198, 204, 206, 209, 228, 229, 262, 263, 264, 265, 266, 296, 297, 298, 305, 332, 347,
Vita NV 149
Vitello 36, 37, 168

W

Walter Seager 69, 86
Warrington 29, 391
William Hesketh Lever 21, 28, 38
Wim Zuydam 223, 226

Y

Yasemin Esansı Fabrikası 211, 212, 264, 272
Yayla 296
Yudum 346, 370
Yumoş 309, 340, 371, 373

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 395 08.04.2015 11:17

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 396

LUX





08.04.2015 11:17

3422

تجارت وزراعت نظارتندن ارسال اولنان علامت فارقه نمونه لرینك عدلیه نظارتی اوراق اوطه سنجه قید اولندیغی دفترده کی صره نومروسی ٣٤٢٢

4219

تجارت وزراعت نظارتی صنایع اداره سی نومروسی ١٩

علامت فارقه نك تسجیل اولندیغی محل تجارت وزراعت نظارتی صنایع مدیریت عمومیه سی

تاریخ تسجیل ١١ اغستوس سنه ١٣٣٦ تاریخندن اعتباراً

معمولات واشیانك جنسی ونوعی: هر جنس صابونلره وصابون توزلرینه وچماشیره مخصوص توزلره وموم وکبریت وقوله وچیوید وسوده ولکه لری چیقارمغه وعفونتی دفع ایدن مضاد تعفنه وغلیسرین ویاغ وتوالته متعلق قوقولره وهر جنس جیلالره ومعمولات سائره ایله بونلرك قوطو، شیشه، صندوق، پاکت وفابریقه یه مخصوص اوراقه کرك طبع وکرك اورمه وسائر محفظه لرینه وضع والصاق اولنمق اوزره تجدیداً بر عدد علامت فارقه.

علامت فارقه صاحبنك ویاخود وکیلنك اسمی:
صاحبی: انکلتره دولتی تابعیتنده «لهور برودرس لیمیتد» شرکتی.
وکیلی: غلطه ده ارسلان خانده بلچیقا دولتی تبعه سندن دعوی وکیلی موسیو کوستاو قوطو.

محل اقامت وصنعتی انکلتره ده پورن سونلایت شهرنده کائن.

بیك اوچیوز اوتوز التی سنه سی اغستوسنك اون برندن اعتباراً اون بش سنه مدتله حکمی جاری اولمق اوزره «لهور برودرس لیمیتد» شرکتی نامنه محرر اوله رق تجارت وزراعت نظارت جلیله سنك ٢٧ اغستوس ٣٦ تاریخلی و ٤٧ نومرولی تذکره سیله کوندرلمش اولان علامت فارقه دفتر مخصوصنه قید اولنمشدر. ٢١ اغستوس ١٣٣٦

٢١ اغستوس ١٣٣٦

مطبعه عثمانیه

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 397 08.04.2015 11:17

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 398 08.04.2015 11:17

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 399 08.04.2015 11:17

UL Kitap Tasarim CON 060415.indd 400 08.04.2015 11:17