Bir Girişimcilik Hikâyesi: Umut Oran ve Domino'nun İlk 25 Yılı

Dr. Murat Koraltürk

Bir Girişimcilik Hikâyesi: Umut Oran ve Domino'nun İlk 25 Yılı

Dr. Murat Koraltürk

Genel Yayın Nu.:
308

ISBN:
978-605-2294-29-1

1. Basım, *Aralık 2019*

Bu kitabın tüm hakları saklıdır.
Herhangi bir şekil ya da yöntemle çoğaltılamaz.

Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.©2019
Efil©2019

Sertifika Nu.:
45550

Grafik Tasarım:
Burak Aras

Son Okuma:
Serenay Dıraz

Baskı ve Cilt:
Sage Yayıncılık Reklam Matbaa San. ve Tic. Ltd. Şti.

Zübeydehanım Mah. Kazım Karabekir Cad. Uğurlu İş Merkezi 97/27 İskitler/Ankara

Telefon: 0312 341 00 02

Matbaa Sertifika Nu.:
41356

Efil Yayınevi
Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.

Bağcılar Mahallesi Şemsettin Günaltay Caddesi 283. Sokak
Ata Apartmanı No: 9/7 06670 Çankaya/Ankara Türkiye

Tel: (+90) 312 442 52 10
GSM: (+90) 530 108 99 76
Faks: (+90) 312 442 52 12

www.efilyayinevi.com
instagram.com/efilyayinevi
twitter.com/efilyayinevi

İçindekiler

Osman S. Arolat'ın Sunuşu / 4

Prof. Dr. Kenan Mortan'ın Sunuşu / 5

Önsöz / 6

Kısaltmalar / 7

Aile, Eğitim ve Spor Hayatı

1960'larda siyasal hayatın yeniden şekillenmesi / 12

Planlı ekonomiye geçiş / 14

Toplumsal yapıda değişim / 15

İdealist anne-baba / 16

Eğitim ve spor hayatı / 17

İlk İş Deneyimi ve Domino'nun Kuruluşu

12 Eylül Türkiye'si: yeni sağ ve liberal siyasetin yükselişi / 24

Dünya'da hazır giyim / 27

Türkiye'de hazır giyim / 29

İlk iş deneyimi ve Bozkurt Mensucat / 33

Tekstil sektöründe deneyimler zenginleşiyor: İkinci adres "Öztek" / 37

Birlik, dayanışma ve sinerji: Domino'nun kuruluşu / 40

Bolu'daki Fabrika / 47

Yatırım kararının alınması / 48

Üretimde kalite kaygısı / 53

Çalışanlar / 55

Çalışanların çizdiği Umut Oran portresi / 60

Umut Oran'ın "vefalı" dostu Oscar / 62

Umut Oran'ın yol arkadaşı eşi Tuna Oran / 64

Başarının Ödülleri / 65

Umut Oran'ın STK'lar, TGSD ve Siyasetle İlişkisi

Domino'nun ve Umut Oran'ın TGSD'yle ilk teması / 86

TGSD başkanlığı ve "Anadolu'da Yatırımı ve İstihdamı Teşvik Projesi" / 90

Ufuk 2010 Projesi / 92

Çin tehdidi ve STK'ların DTÖ çatısı altında bununla mücadelesi / 94

Siyaset-ticaret ayrımı, şirketin profesyonellere teslimi ve "Domino demokrasisi" / 97

İkinci 25 Yıla Girerken / 106

Kaynakça / 110

Osman S. Arolat'ın Sunuşu

İş insanlarının yaşam öykülerini ve iş deneyimlerini ele alan kitaplar benim ilgimi çeker. Murat Koraltürk dostumun hazırladığı Domino Tekstil'in 25. yıl kitabını da daha basılmadan ilgiyle okudum. Bir gencin sporculuk sonrası iş yaşamına başlamasından, kendi şirketini kurmasına; işini geliştirip, Bolu'da fabrika kurup ihracatçı bir firma yaratmasına... Bu başarı öyküsünün iş kurmak isteyen gençlere önemli bir yol gösterici olduğuna inanıyorum.

Umut Oran, sadece bir firma yöneticisi olarak kalmamış, sektör sorunlarına çözüm üretebilmek için gerek ülkemizdeki sektör örgütlerinin çalışmalarında yöneticilik yapmış gerekse Türkiye'yi uluslararası sektör örgütlerinde temsil ederek bu katkısını çok yönlü sürdürmüş bir isimdir.

Siyasete girme kararı verdiğinde ise Domino'daki bütün yetkilerini şirketteki çalışma arkadaşlarına devrederek, kenara çekilmeyi bilmiştir.

Ben kendisini TGSD başkanı olduğu dönemde tanıdım. O günden bu yana dostluğumuz gelişti. Umut Oran'ın beni etkileyen, dostluğumuzun gelişmesine neden olan ve yakın tanığı olduğum öyküsünü kitapta okuyacaksınız.

Benim burada altını çizmek istediğim konu, onun sıra dışı bir iş insanı olarak, köpeği Oscar ile ilişkisi... İlk kez İstanbul'da bürosuna gittiğimde Oscar'ı çalıştığı odada gördüm. Yaşlı, sakin ve iri bir köpekti. Sonra Bolu'daki fabrikayı ziyaret ettiğimde Oscar beni orada kapıda karşıladı. Yıllar sonraki gidişimde ise Oscar ölmüştü, bu kez fabrika önünde heykeliyle karşılaştım.

Umut Oran, Domino ile ilgili bir şeyler yazmamı isteyince sıfırdan başlayarak ihracatçı bir firmaya dönüşmesinde önemli olduğuna inandığım, siyasete girerken firmada kenara çekilmesinden ve Oscar'a vefasından bahsetmenin doğru olacağını düşündüm.

Yeni bir meslekte iş kurmak isteyen gençlerin Domino'nun öyküsünden, Umut Oran'ın işine, sektörüne, can dostu bir canlıya vefasından çok şey öğreneceklerine inanıyorum.

Osman S. Arolat

Prof. Dr. Kenan Mortan'ın Sunuşu

Domino Tekstil, 1992'de kurulmuş bir konfeksiyon kuruluşu. Kurucusu Umut Oran eğitimli bir girişimci. Sermayesi yoktu, becerisiyle yol aldı.

25 yıl belki insan hayatı için uzun ama şirket hayatı için uzun bir süre değil. Sormamız gereken soru, bu şirketin kurumsallaşma adına ne yaptığıdır. Zira ülkedeki şirket çıkmazı bu soruda düğümlüdür. Genelde işletme ömrü kurucunun aktif iş yaşamı süresiyle sınırlıdır.

Domino'daki üst yönetiminin "'kâr ortaklığı"ndan oluşan şirket modeli, sadece onlar için değil, bu sektörün geneli için bir model örnek. Bir nevi şirket anayasası yaparak şirket artık "ezel-ebed" olmanın kapısını aralamıştır.

Domino'nun sergilediği bu örnekle, ülkemizde uygulanabilir bir model ortaya çıktı. Beyaz yakalı çalışanların sahip olup ortak olarak yönettiği bir şirket yapısı bu ülkenin bir ilklerinden.

Bu olay sadece bir karar olmakla kalmayıp, Domino'nun üretim yaşamında yeni bir dönem oldu... Üst yönetim şirket ortağı olunca gerçek bir katılımcılık gerçekleştirildi. Domino'nun yeni ortakları olan üst yönetim, bir karar aldı: Emek-yoğun bu konfeksiyon işletmesini bir tasarım-yoğun işletmeye dönüştürdü. Maliyet kalemleri kontrol altına alındı. Katma değeri daha yüksek olan bir işletme yapısına erişildi.

Yetkin çalışmalarına tanık olduğum iktisat tarihçisi Dr. Murat Koraltürk'ün bu çalışmasını da kutluyor, Domino'ya da nice sağlıklı yıllar diliyorum.

Prof. Dr. Kenan Mortan

Önsöz

Ortalama şirket ömrünün 12 yıl olduğu Türkiye'de benden 25 yılı geride bırakmış olan Domino Tekstil hakkında bir kitap yazmam istendiğinde, tipik bir kurum tarihi metni yazacağımı düşünmüştüm. Çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra ise Domino'yu Umut Oran'dan soyutlayarak anlatamayacağımı anladım.

Bir girişimci olarak Umut Oran'ın çizdiği portre ile Domino'nun gelişimi birbirine paralellik gösterir. Domino'nun yani Umut Oran'ın başarısı hayal etmek ve hayal ettiğini gerçeğe dönüştürebilmek için mücadele etmek şeklinde kısaca ifade edilebilir. Domino'nun başarısında Umut Oran'ın çalışkanlığının, hayal gücünün, mücadeleci yanının çok büyük payı vardır. Ancak Domino'yu kurarken beyaz yakalı olarak genç yaşında özel sektörde edindiği deneyim ve itibar dışında hiçbir şeye sahip olmayan Umut Oran, çok inandığı takım çalışmasıyla Domino'yu bugüne getirir. Başka bir ifadeyle Domino'nun başarısında yalnızca Umut Oran'ın başarısı değil, geçen yirmi beş yılda Domino'da çalışmış herkesin payı vardır. Ancak bu başarı hikâyesinin içine herkesi katma iradesini gösteren kuşkusuz Umut Oran'dır. "Türkiye için Çalışıyoruz" sloganıyla yola çıkarken sanayiyi İstanbul dışına, Anadolu'ya taşımak adına fabrika yatırımını Bolu'da hayata geçiren Umut Oran, fabrikanın çevreci-doğa dostu bir tesis olmasından, kadınların istihdamına kadar duyarlılıklar göstererek yalnızca kâr odaklı bir girişimci olmadığını da ortaya koymaktadır. Çeyrek yüzyılı geride bırakan Domino'yu rekabete ve ekonomik koşullardaki sorunlara karşın "kapatmak" değil "sürdürmek" yani gelecek çeyrek yüzyıla hazırlamak için adımların atılmasını da iş arkadaşlarından yine Umut Oran ister.

Girişimcilerin biyografilerini veya anılarını kapsayan kitaplar, iş insanlarının farklı durumlarda aldıkları karar ve farklı zorluklara karşı verdikleri tepkileri barındırır. Böylelikle iş insanlarının liderliğe ve iş dünyasına ilişkin değerleri ve tutumları, akademisyenlere liderliğin ve girişimciliğin farklı yansımalarını araştırma imkânı verir. Bu kitapta bir genç profesyonelin hayallerinin peşinden giderek nasıl bir girişimciye dönüştüğünü okuyacaksınız. Başarı kısa sürelik değil, sürdürülebilir olduğu sürece bir anlam ifade eder. "Türkiye İçin Çalışıyoruz, Dünyayı Giydiriyoruz" diyen Domino orkestrası -veya Umut Oran'ın da çok sevdiği bir spor olan futbol takımı şefleri/kaptanları- Umut Oran ile çeyrek yüzyılı arkalarında bırakarak bir başarı hikâyesi yazarlar. Domino'nun ve Umut Oran'ın gelecek yirmi beş yılın ana stratejisini belirleme çalışmalarını yürüttükleri bugünlerde, geçmiş yirmi beş yılın başarısında nelerin rol oynadığını gösteren veya geçen yirmi beş yılın bilanço özetini oluşturan bu kitabın işe yaramasını dilerim.

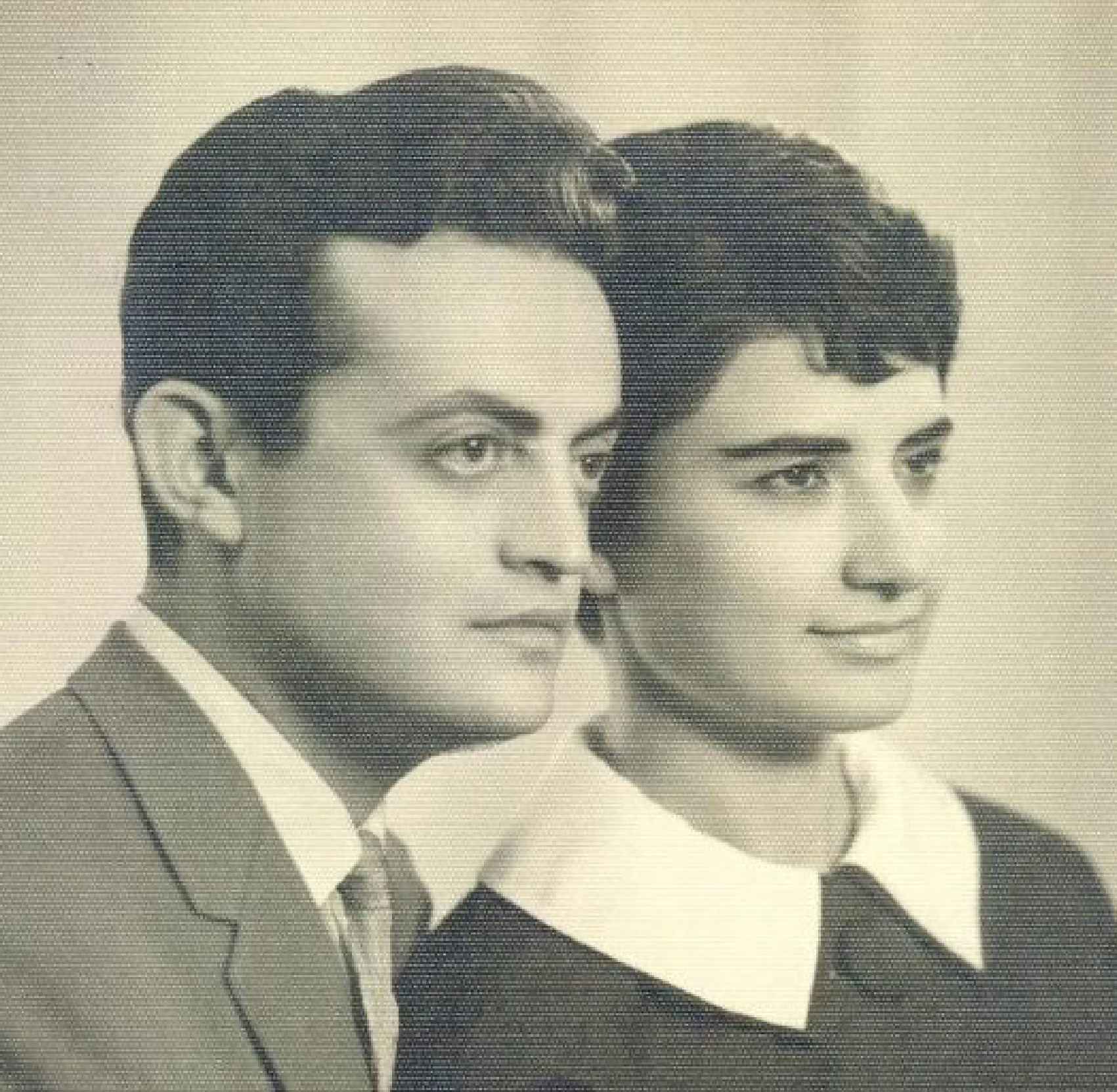
Kitabın oluşumunda katkıları olan Sayın Umut Oran, asistanı Sayın Gülseren Genç, meslektaşım Sayın Dr. Arzu Varlı, Sayın Yeşim Akmeraner, Sayın Osman S. Arolat, Sayın Prof. Dr. Kenan Mortan ve listesi kitabın sonunda yer alan sözlü görüşmeler yaptığım ve görüşlerini yazılı olarak ileten böylece Umut Oran'ın girişimci yanına ve Domino'nun ilk yirmi beş yılına dair bilgi ve izlenimlerini benimle paylaşan herkese teşekkür ederim.

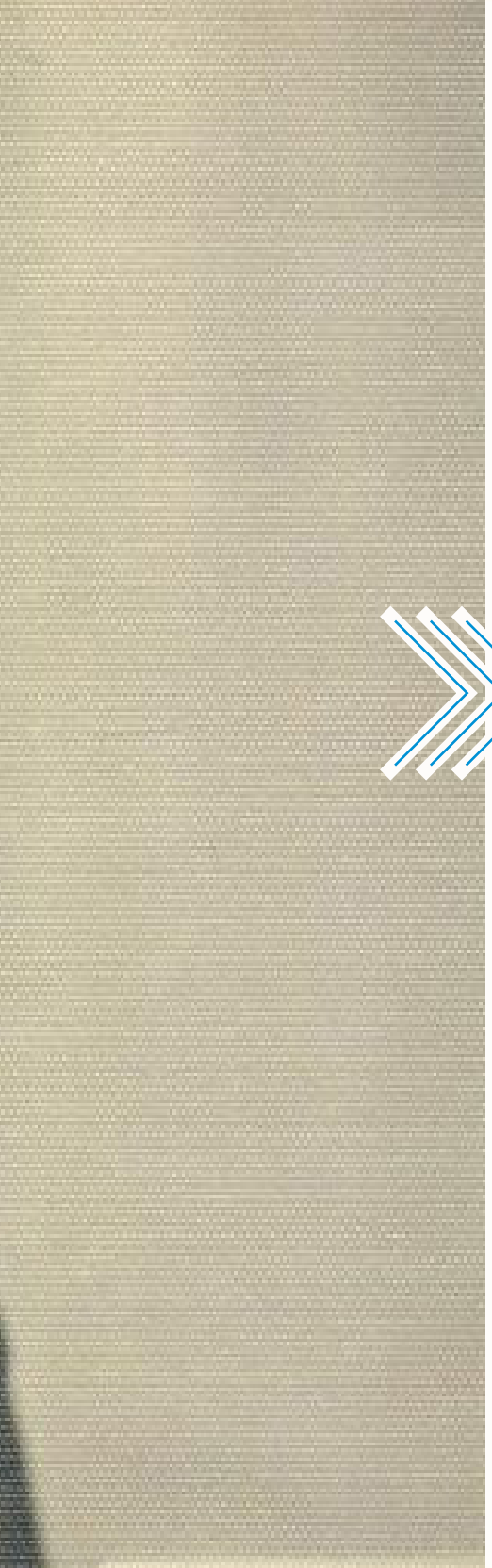
Dr. Murat Koraltürk

Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANAP	Anavatan Partisi
AP	Adalet Partisi
BTSO	Bolu Ticaret ve Sanayi Odası
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
DİSK	Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DP	Demokrat Parti
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
EURATEX	The European Apparel and Textile Confederation/Avrupa Giyim ve Tekstil Konfederasyonu
GATT	Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
IAF	International Apparel Federation/Dünya Hazır Giyim Federasyonu
IMF	International Monetary Fund
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İTO	İstanbul Ticaret Odası
İHKİB	İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği
İTKİB	İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
MBK	Milli Birlik Komitesi
MGK	Milli Güvenlik Konseyi
MHP	Milliyetçi Hareket Partisi
MÜ	Marmara Üniversitesi
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development/Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OEEC	The Organisation for European Cooperation/ Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü
Prof.	Profesör
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TGSD	Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
TİP	Türkiye İşçi Partisi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği


Her Fabrika Bir Kaledir
NAZİLLİ 1937





Aile, Eğitim ve Spor Hayatı

1960'larda siyasal hayatın yeniden şekillenmesi

Bir girişimci olarak 1990'lardan itibaren Türkiye kamuoyunun tanımaya başladığı Umut Oran'ın portresini çizebilmek için dünyaya geldiği 1960'larda Türkiye'nin siyasal, ekonomik ve toplumsal olarak nasıl göründüğünü ortaya koymak gerekir. Bu bağlamda Türkiye'nin 1960'lara bir darbeyle girdiği bilinmektedir.

Genç Türkiye Cumhuriyeti'nin henüz yeşermeye başlamış demokrasisi, 27 Mayıs 1960 askeri darbesiyle kesintiye uğrar. Türkiye'nin yaşadığı bu ilk askeri darbenin ertesinde, 1950-1960 yılları arasında ülkeyi yöneten Demokrat Parti'nin önde gelen liderleri tutuklanır. Ülke yönetimine askerlerden oluşan Milli Birlik Komitesi el koyar. Cumhurbaşkanlığına ise Orgeneral Cemal Gürsel getirilir. Komite içinde iktidarın sivillere devredilmesini savunan hiziple askeri yönetimin devam etmesini savunan hizip arasındaki mücadele sonrasında ikinci grup tasfiye edilir. Tasfiye sonrasında yeni bir anayasa yapılması ve seçimlere gidilmesi kararı alınır. Siyasetin sivilleşmesi kararına rağmen DP liderleri yargılanır. Yassıada yargılamaları sonucunda, 16-17 Eylül 1961'de Başbakan Adnan Menderes, Maliye Bakanı Hasan Polatkan ve Dışişleri Bakanı Fatin Rüştü Zorlu idam edilirler.

Darbe döneminden sivil siyasete geçişin ilk adımı olarak yeni anayasa hazırlıkları başlar. 1961 Anayasası akademisyenlerden oluşan bir komisyonca hazırlanır. MBK ve Temsilciler Meclisi'nden oluşan Kurucu Meclis tarafından son şekli verildikten sonra yeni anayasa halk oylamasına sunulur. 1961 Anayasası yeni bir siyasi ve iktisadi düzenin hukuki temelini oluşturur. Yeni anayasayla gelen iki meclisli sistem, anayasa mahkemesi, nispi temsile dayalı seçim sistemi, sosyal hukuk devleti tanımı, bireysel hak ve özgürlüklere verilen güvenceler çoğulcu demokratik esaslara dayalı bir siyasal sistemi vaat eder.

Bütün bu gelişmelere karşın 1961 Anayasası, ordunun siyasal yaşama müdahalesini meşrulaştıran kurumsal gelişmelere de izin verir.

Anayasada tanımlanan Milli Güvenlik Kurulu, silahlı kuvvetlerin komuta kademesine hükûmette önemli bir rol vererek Kurul'u yürütme gücüyle donatır. Böylece siyaset üzerindeki askeri vesayet, sonraki on yıllarca güvence altına alınmış olur. 1961 Anayasasında yer alan yeni haklar ve özgürlükler siyasal yelpazeyi genişlettiği gibi siyaset alanının aktörlerini çoğaltır ve örgütlü muhalefet imkânını artırır. Çok partili hayatın yeniden tesis edilmesiyle beraber, Cumhuriyet Halk Partisi'nin yanı sıra, sağ ve sol yelpazede yeni siyasal partiler kurulur. Bunlardan en önemlileri, DP'nin mirasçısı olarak 1961 yılında kurulan merkez sağı temsil eden Adalet Partisi ve Türkiye tarihinde ilk defa sosyalist ideallere dayalı olarak kurulan bir siyasal parti olan Türkiye İşçi Partisi'dir. AP, 1980 askeri darbesine kadar Türkiye siyasal hayatında önemli bir aktör olur. TİP ise kısa siyasal ömrüne rağmen sol-sosyalist grupların bir araya geldiği bir platform olarak sonraki sosyalist hareketleri ve örgütlenmeleri etkiler. Siyasal yelpazenin sağında ise yeni partiler ortaya çıkar. 1958'de kurulan Cumhuriyetçi Köylü Millet Partisi'nin liderliğine 1965 yılında 27 Mayıs 1960 darbesini gerçekleştiren MBK'nin tasfiye edilen on dört üyesinden biri olan Alpaslan Türkeş seçilir. Sonraki on yıllar boyunca Türkiye siyasetinde belirleyici bir unsur olacak olan ve Türk milliyetçiliğini ideoloji olarak benimsemiş bu parti 1969 yılında Milliyetçi Hareket Partisi adını alır. 1968 yılında ise Necmettin Erbakan liderliğinde kurulan ve ideolojik olarak siyasal İslam'ı temsil eden Milli Nizam Partisi siyasete girer.



1968 Mayıs Olayları, Paris.

Kuşkusuz o yıllarda yeni partilerin yanı sıra yeni siyasal aktörler de ortaya çıkar ve siyasal yaşamda rol oynamaya başlarlar. 1952 yılında kurulan Türk-İş'e alternatif olarak 1967 yılında Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu kurulur ve çalışma yaşamında örgütlü işçi mücadelelerine önderlik eder. Özel sektörde örgütlenen DİSK, iş yeri sendikacılığı boyutlarını aşarak siyasal yaşamda işçi sınıfının örgütlü sözcülüğünü yapar. Böylece güçlü sendikalar da siyasal yaşama girmiş olur.

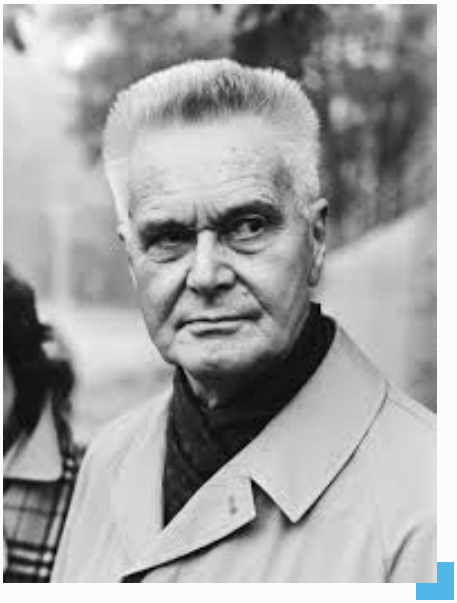
Siyasal yelpazenin sağında ve solunda kurulan bir dizi gençlik

örgütü ve dernek ise üniversite öğrencilerinden öğretmenlere çeşitli toplumsal kesimleri siyasette seferber eder. 1968 Baharı'nın devrimci dalgası dünyanın dört bir yanını sararken, Türkiye gençliği de bu gelişmelerden etkilenir. "68 Baharı" devrimci fikirlerle yeni bir toplumsal düzen kurmak isteyen radikal sosyalist gençlik hareketlerini ve önderlerini doğurur. Dönemin Soğuk Savaş koşullarında Amerika Birleşik Devletleri karşıtlığı ve antiemperyalizm, sol anlayışı şekillendirir. Radikal sağ cephede ise antikomünist, Türkçü ve paramiliter örgütlenmelerin beşiği olan aşırı milliyetçi sağ gençlik ortaya çıkar.

Planlı ekonomiye geçiş

1950'li yılların sonlarında Türkiye ekonomisi dış ödemelerde güçlükler ve yüksek enflasyon sorunları yaşamaya başlar. Hem üretim girdilerini temin etmenin zorlaşması hem yıllık yüzde 25 civarında seyreden enflasyon sermaye kaynaklarının etkin kullanımını engeller. Bu koşullarda planlı kalkınma, istikrarlı bir ekonomik gelişmeye geçmenin yolu olarak önem kazanır. İthal edilen ürünlerin planlı ekonomi dâhilinde ülke içinde üretilmesinin ekonominin dışa bağımlılığını ve dış ödemeler güçlüğünü azaltabileceği düşünülür. Ayrıca, yabancı ülkeler ve Türkiye'ye borç veren kurumlar açısından da ekonomik kalkınmanın plana bağlanması olumlu karşılanır.

Türkiye 1940'ların sonlarından beri bir kenarda bırakılan planlama kavramı ile 1950'lerin sonuna doğru yeniden ilgilenmeye başlar. Deyim yerindeyse Türkiye planlamayı yeniden keşfeder. Türkiye için ekonomik planlamayı üstlenecek bir kuruma ilişkin öneriler 1960'tan önce, OECD'nin öncülü olan OEEC raporlarında da yer alır. Bu süreçte bazı planlamacılar Türkiye'ye gelir. Bunlardan biri de dönemin tanınmış Hollandalı planlama uzmanı Prof. Jan Tinbergen'dir. İlk kez DP hükümeti tarafından davet edilen Prof. Tinbergen, daha sonra Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın hazırlanması çerçevesinde yeniden Türkiye'ye gelir. Ancak planlama ve bunun beyni olan Devlet Planlama Teşkilatı'nın kuruluşu 27 Mayıs askeri darbesinden sonra gerçekleşir. 30 Eylül 1960'ta DPT'nın kuruluşuna ilişkin 91 sayılı Kanun, MBK'nce



Prof. Jan Tinbergen



Almanya'ya göç eden işçiler.

kabul edilir. DPT 1961 Anayasasında da yer alır. DPT'nın amaçları ve görevleri, ülkenin doğal, toplumsal ve ekonomik bütün kaynaklarını ve olanaklarını saptamak; izlenecek toplumsal ve ekonomik politikaları ve hedefleri belirleyerek hükümete bu yönde yardımcı olmak; bakanlıklar arasında ekonomik konularda koordinasyon sağlamak ve ilgili önerilerde bulunmak; hükümetçe belirlenen hedeflere yönelik planlar hazırlamak; planların uygulanması aşamasında ilgili kurum ve kuruluşlara gereken önerilerde bulunmak; planın uygulanışını izlemek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak; özel sektörün etkinliklerini plan, hedef ve amaçları yönünde teşvik edecek ve düzenleyecek önerilerde bulunmak olarak belirlenir.

Toplumsal yapıda değişim

1960'larda ekonomide yaşanan değişim beraberinde toplumsal yaşamda da değişimi getirir. Türkiye 1960 öncesi ağırlıklı olarak bir tarım ülkesiyken, 1960'larda ithal ikameci sanayileşme modelinin benimsenmesi görece güçlü bir sanayi sektörünün yükselmesine yol açar. Sanayileşme ve yeni istihdam olanakları köyden kente göçü artırır. Göç; hızlı kentleşme ve gecekondulaşmayı da birlikte getirir. Aynı dönemde Almanya ve diğer Avrupa ülkeleriyle yapılan anlaşmalar kapsamında binlerce Türk vatandaşı, göçmen işçi statüsünde yurt dışına gider. Bu yıllarda sanayi sermayesi ile sanayi işgücüne dayalı iki sınıfın varlığı daha da belirginleşir. İşçiler, 1961 Anayasası'nın verdiği sendikal özgürlükler ve yeni sendikal örgütler sayesinde taleplerini örgütlü bir güç olarak savunmaya başlarlar.

1960'ların sonlarına doğru sanayi sektöründeki işçi mücadeleleri, grevler ve lokavtlarla bu iki sınıf arasında tırmanan gerilim, Süleyman

Demirel liderliğindeki AP hükümetinin 1961 Anayasasını topluma bol gelen bir gömlek olarak değerlendirmesine yol açar.

Bu yıllarda sanayi üretimi artarken tüketim alışkanlıkları da değişir ve çeşitlenir. Kent ve kasabalarda radyo kullanımı artar. Tekstil sanayinin yanı sıra, beyaz eşya, otomotiv, içecek alanlarında büyük gelişmeler yaşanır. Kente göçen insanlar piyasaya sadece işçi olarak değil, tüketici olarak da katılırlar. İthal ikameci sanayileşme modeli bir yandan da yeni üretim, istihdam ve tüketim olanakları sunar.



Ülker ve Mehmet Oran.

İdealist anne-baba

Türkiye'nin siyasi, ekonomik ve toplumsal açılardan hızlı ve büyük değişim geçirdiği 1960'lı yılların başlarında, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi'ni henüz bitirmiş ve uzmanlık için Almanya'da bulunan Ülker ve Mehmet Oran çiftinin ilk çocukları Umut, 16 Ekim 1963'de Bochum'da dünyaya gelir. İki buçuk yıl sonra ise kız kardeşi Özlem Oran hayata gözlerini açar.

Bu idealist doktor çift yaşamları boyunca, gönülden bağlı oldukları yoksul ülkelerinin sağladığı kıt ve bir o kadar da değerli kaynaklarla meslek sahibi olduklarını hiç unutmazlar. Uzun yıllar bu vefa borçlarını insanlara sağlık hizmeti vermenin yüceliğine inanarak gösterirler.

Umut Oran, mutlu ve başarılı bir çift olan anne-babasının evliliği ve ortaya koyduğu aile modelini ileriki yaşamında örnek alır. Aileyi *"bireyin ve toplumun ortak sermayesi"* olarak niteleyen Umut Oran'a göre *"Aile ne kadar sağlamsa bireyin yaşamı o kadar sağlam temeller üzerine kurulur. Toplumlar özellikle de gelişmekte olan ülke toplumları, sistemin çözüm getiremediği pek çok sorunu aile kurumunun benzersiz koruyuculuğu sayesinde aşabilir."*

Umut Oran kendisini aile açısından hep şanslı hisseder. Onun için aile *"her zaman sıcaklık ve güvence anlamına"* gelir. Anne ve

babasının kurduğu bu yapıyı *"Başım ne zaman sıkışsa ailemi yanımda bulacağımı bildim. Evimiz her zaman gerçek bir yuva yani sığınak oldu."* diyerek tanımlar.

Ailenin kattıklarını ve gücünü gören Umut Oran için, iş yaşamında elde ettiği başarının arkasında yatan etkenlerden birisi de çalışma arkadaşlarıyla bir aileymişçesine yakın ve dayanışma içinde olmasıdır.

Eğitim ve spor hayatı

Amatör veya profesyonel birçok sporcunun hayatını anlatırken eğitim ve spor başlıklarını ayırmak gerekir. Ancak bu ayrım Umut Oran'ın hayatı için geçerli değildir. Çoğu kez eğitim hayatının önüne geçen spor hayatı Umut Oran için yalnızca bir tutku olmaz, farklı kesimlerden insanları tanıma fırsatını da kendisine sağlar.

Futbol uzunca bir süre Umut Oran için her şey demektir. Mahalle takımlarında başlayan futbol merakı Galatasaray Spor Kulübü'nün genç futbol takımında oynamaya kadar uzanır. Umut Oran, hayatının akışını değiştiren futbola olan ilgisini hatta tutkusunu şöyle anlatır:

> *Bir genç okulda çok başarılı olmayabilir, derslerden sıkılabilir ama bir hobisi varsa kendisini pek çok kötü alışkanlıktan korur. Kötü alışkanlıklar gençleri durup dururken bulmaz. Onları gençlerin yaşamına sokan biraz da gündelik yaşam şartları. Şimdi birlikte düşünelim, okulda vasat bir öğrencisiniz, derslerde sıkılıyorsunuz. Ne yaparsınız, ders çıkışı arkadaşlarınızla bir internet kafeye ya da benzeri bir yere gidersiniz. Bomboş oturduğunuzda, içki, kahve, sigara hatta uyuşturucu gibi zararlı maddelerin, kumar, bahis gibi kötü alışkanlıkların sizi bulması an meselesidir. Hâlbuki bir hobiniz yani uğraşınız varsa, ona yönelirsiniz. Futbolsa futbol, sanatsa sanat, edebiyatsa edebiyat. Ya da hayvan sevgisi... Futbol sayesinde yaşamım boyunca ağzıma bir kez bile sigara koymadım.*
>
> *Futbol konusunda tanınan biri olmuştum. Önce apartmanda, sonra apartmanlar arasında, sonra mahallede, Ataköy ve Bakırköy camiasında adım futbolla özdeşleştirilir hale gelmişti. Herkes beni*

'Kaleci Umut Oran' olarak biliyordu.

Sanırım 1979'du, 16 yaşlarımdaydım, Beşiktaş 2. Genç Takım'ın seçmelerine gittim. Seçmeler şimdi Çırağan Sarayı'nın bulunduğu Şeref Stadı'nda yapılıyordu. Lisanslı futbola ilk adımımı attım. Artık, her hafta pazartesi günleri top oynamaya Çırağan'a gidiyordum. Beton gibi bir zeminde top oynuyorduk. Orada ne duş akardı ne de başka bir altyapı vardı. Antrenmanlardan sonra denize girip yıkanıyor, sonra giyinip evimize dönüyorduk. Bu sürecin sonunda, lisansım çıkmadı ama yaklaşık bir yıl boyunca, her pazartesi günü daha sonra Beşiktaş'ın yıldızları olacak gençlerle futbol oynuyorduk.

Daha sonra Galatasaray'a gittim. Galatasaray Profesyonel Genç Takımı'na katıldım. Artık haftada 3-4 gün antrenmana çıkıyordum. Üçüncü kaleciydim. Üstelik lisansım da çıktı. Deplasmanlara gitmeye başladım. Bizden önce A takımlar maç yapıyordu. Onları da seyrediyordum. Artık hayatım Galatasaray olmuştu.

Galatasaray'da lisansım çıkınca biraz da ilk gençliğin etkisiyle havaya girdim. Dünyam değişmişti. Galatasaraylı futbolcularla tanışıyor, onların oynadığı sahada futbol oynuyordum.

Benim büyük hayranlık duyduğum, neredeyse idol haline getirdiğim ilk isim Kaleci Sepp Maier. Sevgi, hayranlık gibi pozitif duygular sanırım çok güçlü çünkü Maier yıllar sonra bana kitabını yolladı. Galatasaray'a girince de kaleci Eser Özaltındere yeni idolüm oldu.

Yine de içimde hep bir şeyler kırık kalıyordu çünkü ailemden özellikle babamdan "kaçak" oynuyordum. Futbolda başarılıydım ama okul çok kötü gidiyordu. Bu mutluluk ve mutsuzluk içinde bir yıl kadar Galatasaray'da oynadım.

Galatasaray'dan sonra Tophane Tayfunspor'a transfer oldum. Tophane Tayfunspor o yıllarda 1. Amatör Lig'deydi. Hayatımda ilk kez bu transfer sayesinde para kazandım.

Ondan sonra haftada iki veya üç gün antrenman, hafta sonları da maçlar başladı. Ben yine yaşım nedeniyle (17-18) yedek kaleciydim. Mutluydum mutlu olmasına ama öyle kolay bir iş de değildi. Her gün Ataköy'den, Karaköy'e okula gidiyordum. Haftanın üç günü ise



Umut Oran, Galatasaray Profesyonel Genç Takımı'nda.

Karaköy'den karşıya, Altunizade'ye geçiyor, oradan minibüse tıkılıp Anadoluhisarı'na, antrenmana gidiyordum. Antrenman dediysem sakın ola ki, yine bir futbol sahası, soyunma odaları, duş kabinleri düşünmeyin... Toprak sahada oynuyor, duş yapmadan, kan, ter, çamur içinde tekrar minibüslere binip kulübe dönüyorduk. Üstelik kaleci olduğum için arkadaşlar arasında en fazla çamura bulanmış olan da genellikle ben oluyordum. Kulüpte yıkanıyor, gece 21.00-22.00 gibi eve gidiyordum. Daha sonra Tophane Tayfun'dan bir üst mahalledeki Beyoğlu Yeniçarşı'ya transfer oldum. Burada ise iki ismi hiç unutamam, biri kulüp asbaşkanı Berksin Güvenç ve diğeri de Teknik Direktör Metin Kurt.



Umut Oran'ın sporcu kimliği.

Umut Oran, büyük tutkusu olan futbolun eğitim hayatının şekillenmesindeki rolünü ise *"Ben ne yazık ki üniversite yıllarıma kadar okulu yeterince sevemedim, derslerime de gereken önemi vermedim. Aklım fikrim hep futboldaydı ve eğitim sistemi derslerle futbolu bir arada götürmeye olanak tanımıyordu. Öğreneceğimi derste öğrenip daha sonra top peşinde koşturmayı tercih ediyordum. Göz açıp kapayıncaya kadar zaman geçti, Babamın zoruyla gittiğim derslerin sonucunda güç bela da olsa Saint Benoit Lisesi'ni kazandım ve okula başladım. Saint Benoit'nın müfredatı gerçekten iyiydi ancak çok katı bir disiplin uygulanıyordu. Yine de biraz olsun derslerle ilgilenseydim ileride sıkıntı duyduğum pek çok alanda çok daha rahat edebilirdim. İşte böyle. Benim yerimde olmak isteyecek binlerce akranıma rağmen ben Saint Benoit fırsatını gerektiği gibi kullanamadım. Her şeyden önce Saint Benoit Fransızca ve ikinci bir yabancı dili çok çok iyi öğreten bir okuldu ama benim derslerle ilgim yoktu."* diyerek ifade eder.

Futbolun, Umut Oran'ın hayatının bu derece merkezine yerleşmiş olması, oğullarının geleceğini düşünen anne ve babasının kaygılanmasına yol açar ve bu kaygı özellikle babasının yasaklama çabaları şeklinde kendini gösterse de babası bu konuda başarılı olamaz.

Birçok insanın hayatında dönüm noktası olan olaylar vardır. Umut Oran için de ilk gençlik yıllarında hayatının akışının değişmesini sağlayan, futbol ile arasına mesafe koyup eğitime yönelmesine yol açan gelişme sakatlanmasıyla başlar. *"O güne kadar olan yaşamımda*

en karanlık yıldı" dediği 1982'de Umut Oran'ın omuzu çıkar. Bu olay, futbol hayatının sonunun başlangıcı olur. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Fransız Filolojisini kazanır. Ancak liseden mezun olabilmesi için bütünlemeye kaldığı iki dersten geçmesi gerekmektedir. Bunu başaramadığı için liseden mezun olamaz. Bu nedenle üniversiteye de kayıt yaptıramaz. O günleri hatırladığında, ona en çok etkileyenin *"Özellikle futbol camiasında yediğimiz içtiğimiz ayrı gitmeyen pek çok insanın artık beni aramaması."* olduğunu söyler. Kendi ifadesiyle *"Her şey tepetaklak olmuştur."*



Ali Sami Yen Stadı'ndaki gösteri maçı kadrosu.

Henüz yirmi yaşındadır ve hayatını yeniden şekillendirmesi gerekmektedir. Artık futbol, hayatının merkezinde olamayacağına göre hedefi liseyi bitirmek ve üniversiteye girmek olacaktır. Ailesi okul kaydını Levent Lisesi'ne aldırır. Ertesi yıl hem liseyi bitirir hem de yeni eğitime başlamış olan Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İktisat Bölümü'nde okumaya hak kazanır. Bu yeni durum kendi ifadesiyle tüm yaşamını değiştiren bir fırsat olarak belirir.

Üniversitede tanıştığı insanlar ve girdiği ortamdan çok mutlu olur. Hocalarının çoğu henüz gençtirler. Onlarla arkadaşça bir arada olmaktan duyduğu memnuniyeti *"Üniversitenin ilk yılında hocaları sevmenin öğrenci için ne kadar önemli olduğunu anladım. İlk yılın sonunda ömrümde ilk kez Bodrum'a üniversitedeki öğretmenlerim ve arkadaşlarımla gittim."* diyerek ifade eder.

Hazırlık sınıfının ardından birinci sınıfa devam eder. Henüz 20-25 kişilik sınıflarda eğitim veriliyor olmasının büyük avantaj olduğunu görür. *"Güzel günlerdi. Üniversite yıllarım bana öğrenci olmanın keyfini yaşattı. Üstelik yabancı dil ve iktisat öğrendim. İşte ben zararın neresinden dönersen kâr olduğunu böyle öğrendim, anladım."* Bu avantajı daha da değerli kılanın akademik kadroları dolduran hocalar olduğunu söyler. Bu isimlerden ilk aklına gelenler ise Rektör Prof. Dr. Orhan Oğuz, Prof. Dr. Vural Savaş, Prof. Dr. Ahmet Serpil, Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu, Prof. Dr. Hurşit Güneş ve Prof. Dr. Taner Berksoy'dur. Umut Oran bu isimleri *"hepsi öğretmenimiz ve arkadaşımız oldular. Onlara çok şey borçluyuz."* diyerek anar.

Umut Oran, profesyonel futbol hayatının sona ermesi ve üniversite öncesi eğitim hayatında yaşadığı başarısızlığı geride bırakarak MÜ'nde kendine yeni bir yol açar. Ancak bu yıllarda futbol ile ilgisini tamamen kesmez. Arkadaşlarıyla birlikte üniversitede de futbol takımı kurarlar. Ancak profesyonel futbol hayatının sona ermesinde rol oynayan sakatlanmadan dolayı kalecilik yapamaz. Bunun için omzuna cerrahi bir müdahale gerekir. Bu isteğini babasına *"Senden tek bir şey istiyorum. Ne yap ne et, bana tekrar futbol oynattır. Bir çözüm bul, ameliyat olayım..."* diyerek ifade eder. Babası, sonunda Umut Oran'ın ısrarlarına dayanamaz ve duruma müdahale eder. Onu, henüz o yıllarda doçent olan Dr. Yılmaz Akalın'a konsültasyon için götürür. Muayenenin ardından *"Ben bu ameliyatı yaparım."* diyen Dr. Yılmaz Akalın, 1984 yılında operasyonu gerçekleştirir. Umut Oran, ameliyattan sonra kaleci olarak futbol oynamaya tekrar başlar. Hem üniversitenin takımında hem de Mustafa Denizli'nin antrenörlüğünde bir yıl Galatasaray Amatör Takımı'nda futbol oynar. Ardından Bakırköyspor'a transfer olur. Üç yıl da Bakırköyspor'da oynadıktan sonra kısa bir süre de İstanbulspor'da kalecilik yapar.

Umut Oran üniversiteden mezun olduğu yıl yani 1988'de kendi isteğiyle futbolu bırakır. Bu kararını yıllar sonra *"Üniversitede insan biraz daha realist oluyor ve geleceğe daha dikkatli bakması gerektiğinin farkına varıyor."* diyerek açıklar. Umut Oran ilk büyük tutkusu olan futbol kariyerini sonlandırırken hemen ardından başladığı çalışma hayatında futbol deneyiminin kazanımlarından, yani takım oyunundan nasıl yararlandığını ise *"Olayı futbolla bağdaştırdım. İnsanlarla yapılan bir üretim... Futbol takımını yönetir gibi hareket etmeye başladım. Zaman zaman yer değiştirmelere giderek futboldaki taktikleri kendi işime uyguladım. Futboldaki başarı kolektiftir. O gözle bakmaya başlayınca işimi de sevmeye başladım."* sözüyle ifade eder.



Umut Oran, Ali Sami Yen Stadı'ndaki gösteri maçında.





İlk İş Deneyimi ve Domino'nun Kuruluşu

12 Eylül Türkiye'si: yeni sağ ve liberal siyasetin yükselişi

Türkiye açısından 2000'li yılları anlayabilmek için 24 Ocak kararlarına ve 12 Eylül darbesine bakmak gerekir. Bu iki tarihi süreç Türkiye'de siyaset, ekonomi ve toplumsal yapıyı derinden etkilemiştir.

12 Eylül 1980'de Genelkurmay Başkanı ve kuvvet komutanlarının oluşturduğu MGK adı verilen komuta ekibinin önderliğinde Türk Silahlı Kuvvetleri sivil siyasete darbe yapar ve ülke yönetimine el koyar. Türkiye 1983 yılı Kasım ayına kadar, yani genel seçimlerin yapılmasına kadar eski Deniz Kuvvetleri Komutanı Emekli Oramiral Bülent Ulusu'nun başbakanlığında kurulan bürokratlar, akademisyenler ve emekli subaylardan oluşan bir hükümet tarafından yönetilir.



12 Eylül 1980, İstanbul.

Bu süre içinde tüm ülkede sıkıyönetim uygulanır. Siyasal parti ve sendikal faaliyetler yasaklanır. Parti liderleri tutuklanır. Darbeyi izleyen günlerde büyük tutuklama dalgalarıyla toplumsal muhalefetin çeşitli unsurları gözaltına alınırlar. Binlerce tutuklunun temel insan hakları ve hukuk ilkelerinin ihlal edildiği, yani işkence ve kötü muameleye maruz kaldığı bir süreç yaşanır. Böylece önceki dönemin siyasallaşmış kesimleri ve örgütleri siyaset sahnesinden zor kullanılarak tasfiye edilir. Yükseköğretim Kurulu'nun kuruluşuyla üniversiteler sıkı denetim altına alınır. Önceki dönemin en önemli miraslarından biri de 1961 Anayasasıdır. Bu mirasın tasfiyesi için 1981'de yeni anayasa hazırlıklarına başlanır. Yeni anayasa, 7 Kasım 1982'de yapılan halk oylamasında yüzde 91 gibi büyük bir oranda "evet" oyu alarak kabul edilir. Böylece askeri darbenin lideri



Kenan Evren.

Genelkurmay Başkanı Kenan Evren, askeri kimliğini sivil cumhurbaşkanı sıfatıyla değiştirerek görevini sürdürmeye devam eder.

Yaşanan askeri darbe, tüm siyasal hayatın aktörlerinin de yenilenmesine neden olur. Darbe sonrası dönemin ilk seçimleri 1983'te yapılır. Önceki dönemin siyasal partilerine ve liderlerine siyaset yasağı getirildiği için siyasal yaşam yeni partiler ve liderlerle tanışır. Seçimlere giren partiler aynı zamanda askeri idarenin de onayından geçmiş partilerdir. Turgut Özal'ın kurduğu merkez sağ eğilimli Anavatan Partisi, liberal ve anti bürokratik siyaset üslubuyla önemli bir oy oranı elde ederek iktidara gelir. 1980 öncesi AP, Milli Selamet Partisi ve MHP geleneklerinin bir koalisyonu olan 1984 yerel seçimlerini ve 1987 genel seçimlerini de kazanan ANAP, 1980'ler boyunca Türkiye'de yaşanan değişimi yöneten siyasal hareket olarak tarihi bir rol üstlenir.

Kenan Evren'in işaret ettiği lider yerine Özal'ın seçilmesi, Türkiye seçmenin yürütmeyi seçmede aktif bir rol oynadığını gösterirken aynı zamanda Türkiye ekonomisinin de izleyeceği yol haritasının nasıl olacağı konusunda önemli bir işaret olur. Türkiye ekonomisinde daha sonra netleşecek ekonomi kararlarıyla gelişmiş ekonomilere eklemlenmeye dair bir yol izlenir.

Süleyman Demirel'in ve Necmettin Erbakan'ın siyasal yasakları nedeniyle dışarıdan yönlendirdikleri Doğru Yol Partisi ve Refah Partisi ile İsmet İnönü'nün oğlu Erdal İnönü'nün liderliğindeki Sosyal Demokrasi Partisi de siyasal yelpazedeki yerlerini alırlar. Ecevit geleneğini sahiplenen Demokratik Sol Parti ve daha önceki darbenin önemli aktörlerinden Alparslan Türkeş'in milliyetçi sağ geleneğini temsil eden Milliyetçi Çalışma Partisi'nin kurulmasıyla sonraki yıllarda Türkiye siyasetini etkileyecek ana aktörler tamamlanmış olur. Yeni siyasi partilerin kuruluşu görece bir serbestleşmeyi de ifade eder. 1987'deki halk oylamasıyla yeni kurulan partileri dışarıdan yöneten liderlerin siyasal yasakları kalkar. Böylece darbe öncesi dönemin siyasal liderleri aktif olarak siyasal yaşama geri dönerler.

12 Eylül 1980 darbesinden kısa bir süre önce gündeme gelen 24 Ocak 1980 kararlarıyla Türkiye, karma ekonomi modelinden piyasa

ekonomisi modeline geçiş yapar. Bu bağlamda ekonomide Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası'nın istek ve önerileri belirleyici olur.

24 Ocak Kararları ve ardından izlenen politikalar, fiyat denetimlerinin ve sübvansiyonların kaldırılarak iç talebin kısılması ve böylece ihracatın artırılması, ihracatta uygulanan teşvikler, ithalatın adım adım liberalizasyonu, pahalı döviz ve vergi iadesi gibi önlemleri içerir. Bu paket, Latin Amerika deneyimlerinden farklı olarak, iç talebin kısılması için para ve maliye politikası yerine gelir politikasının kullanılmasına dayanır. Paket, bu amaçlara ulaşmak adına geniş çalışan kesimlerin gelirlerine yönelik, emek aleyhtarı önlemler öneren IMF'nin istikrar paketidir.



Ronald Reagan (Solda) ve Margaret Thatcher.

Askeri rejim yıllarında işgücü piyasası grev yasağı, sendikal faaliyetlerin askıya alınması, ücret belirlemelerinin toplu sözleşme yerine Yüksek Hakem Kurulu'na nakli gibi ekonomi dışı askeri ve yasal yöntemlerle disiplin altına alınır. Bu dönemdeki düzenlemeler, tamamen Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu lobilerinin görüşlerini yansıtır.

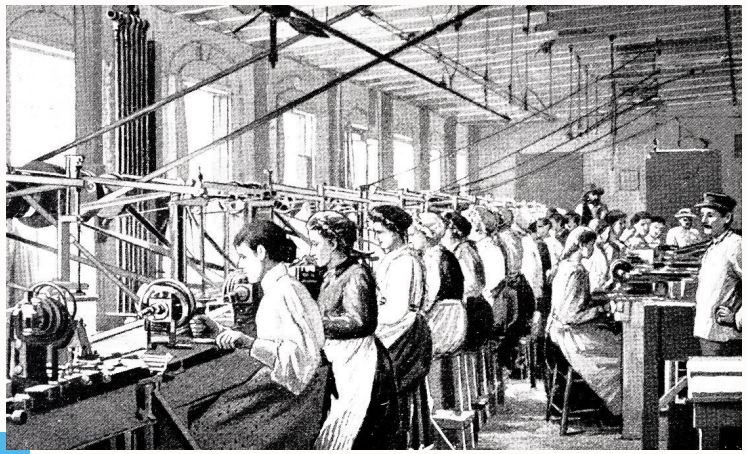
24 Ocak Kararları'yla aslında 1980'lerde İngiltere'de başbakan Margaret Thatcher'ın, ABD'de ise Ronald Reagan'ın temsil ettiği anti-keynezyen, muhafazakâr ve küreselleşmeci yeni sağ rotanın bir benzerini Türkiye'de kurmak amaçlanır. Bu bağlamda Türkiye ekonomisi küresel ekonomiye eklemlenme, aynı zamanda halkın tüketim alışkanlıklarını, toplumsal değerlerini ve hayattan beklentilerini de yeniden şekillendirir.

24 Ocak Kararları ve izleyen süreçte uygulanan iktisat politikaları, Soğuk Savaş'ın da ardından hemen bütün dünyayı etkisi altına almış olan neo-liberal anlayışın derin izlerini taşır. Aynı süreçte Türkiye'de en büyük değişime uğrayan sektörlerin başında ise dış ticaret gelir. 24 Ocak Kararları'na kadar otarşik, içe kapalı, devletçi iktisat politikalarının dış ticarete yansıması ile 24 Ocak sonrası izlenen politikaların yansıması mukayese edildiğinde dış ticarette liberalleşmenin yaşandığı söylenebilir.

Dünya'da hazır giyim

Hazır giyimin geçmişi Avrupa'da 18. yüzyıla kadar uzanır. 20. yüzyılda ise özellikle 1960'lardan itibaren moda kültürünün gelişmesi, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla bugüne kadar büyüme gösterir.

Dünya üzerinde hazır giyimden önce kıyafet üretimi çoğunlukla aile içinde gerçekleştirilen bir uğraşken sonraları bir zanaat olarak terzilik gelişir. 18. yüzyıldan itibaren özellikle İngiltere'de ortaya çıkmaya başlayan teknolojik gelişmelerle, dokuma ürünlerinin yaygınlaşması ve ucuzlamasıyla hazır giyim gelişir. John Kay isimli mucidin 1733 yılında iplik eğirme işlemini hızlandıracak ve atkı ipliğinin çözgünün arasından geçmesini sağlayarak "uçan mekanik" olarak adlandırılacak makineyi icat etmesi önemli bir dönüm noktasıdır. Bu gelişmeyi 1764'de James Hemingway'in makineler üzerinde daha fazla ip kullanarak, çıkrığın yaptığı işi arttırarak 8 işçinin yapabileceği işi tek başına yapmasını sağlayacak olan "Spinning Jenny" isimli makinayı icat etmesi izler. 1769 yılında Richard Arkwright su gücüyle çalıştırdığı eğirme makinesiyle çözgüye pamuk iplikleri üretmeyi başarır. 1779'da Samuel Crompton pamuk liflerini hem çeken hem büken makineyi icat eder. Böylelikle bütün işleri bir arada yapabilecek tek bir makine icat edilmiş olur. 1785'de Edward Cartwright buhar makinesini kaba bir dokuma tezgâhına uyarlar. 1805'de Joseph-Marie Jacquard dokuma sırasında desenin elde edilmesini sağlayacak olan delikli kart düzeneğini daha kolay hale getirir.



İplik eğirme makinelerinde çalışan kadınları gösteren çizim.

19. yüzyıla gelindiğinde dokuma üretiminin ana öğesi olan keten yerine pamuğun dokuma sanayisine kazandırılmasıyla, dönemin Avrupası'nda giyimin en fazla kullanılan kumaşı olmaya başlar. 19. yüzyılda da geliştirilen dokuma tezgâhlarıyla dönemin İngiltere'sinde pamuklu kumaş üretiminde çalışan kişi sayısı 80 bin iken, 1830'larda

yaklaşık 830 bin kişiye çıkar. Bu yıllarda 50 binden fazla dokuma tezgâhı kullanılır hale gelir. 19. yüzyılda kumaş boyama alanında yaşanan gelişmelerle yapay indigo, sentetik indigo, anilin boyasının keşfedilmesiyle yapay olarak elde edilebilen renk ve tonlarla kıyafetlerde üretimde çeşitliliği arttıran faktörler olarak göze çarpar.

Tekstil teknolojisinde yaşanan gelişmelerin yanında, bu dönemde demiryollarının yaygınlık kazanmasıyla ulaşım imkânlarının kolaylaşması ve gazetelerin ucuzlamasıyla tanıtım araçları olarak kullanılmaya başlanması hazır giyim sektörünün büyümesinde önemli rol oynar.

Hazır giyimin ilk tohumları, terzilerin ucuzlayan kumaşları toptan satın alarak insan bedenlerine uygun hazır giysiler dikmesiyle zanaat olan mesleklerinden uzaklaşarak tüccarlaşmasıyla atılır. 1770 yılında Dartigalongue isimli bir girişimcinin aynı kıyafetlerin farklı bedenleri olduğunu duyurmasıyla günümüz hazır giyiminin temellerini atılmış olur. Hazır giyimin gelişimini sağlayacak asıl gelişmelerden birisi de 1830'larda gerek dönemin imparatorlukları arasında yaşanan savaşlar ve gerekse imparatorluklara karşı bağımsızlık savaşlarının artmasıyla askeri üniformaya olan ihtiyacı arttırmasıdır. Üniforma yapımıyla başlayan hazır giyim üretimi, daha sonraları günlük hayatta erkek giyimi öncelikli olarak gelişme gösterir. Ucuz giyimin halk arasında rağbet görmesinden sonra modaevlerinin sokaklara açılarak hazır giyim üreticileriyle iş birliği yaparak orta sınıftan kadınlara yönelik giysiler yapmaya başladığı görülür.

Modanın oluşmasıyla birlikte dikiş makinelerinin enerji tüketiminde buharla başlayan sürecin elektrik kullanımıyla beraber daha hızlı çalışır hale gelmesi, 19. yüzyıl boyunca hazır giyim üretimini geliştirmeye devam eder. Dikiş makineleri ilk olarak 1829 yılında kullanılmaya başlanır. 1850'lere doğru Thimonnier ve Singer'in geliştirdiği dikiş makinesiyle dikiş hızı dakikada 100 iğneden 1000 iğneye yükselir. Böylelikle seri halde giysi dikimine başlanır.

1880'lere gelindiğinde kent hayatının yaygınlaşması beraberinde büyük mağazaları getirir. 20. yüzyılda pazarlama ve iletişim olanaklarının artması, moda kültürünün yerleşmesi sağlayarak beraberinde hazır giyim üretiminin gelişme sürecine katkı sağlamaya devam eder. Fakat ardı ardına gelen 1. Dünya Savaşı ve 2. Dünya Savaşlarının etkisiyle üretim yavaşlayarak modadaki kıyafetler yerlerini daha sade giysilere bırakır. İki savaş arası dönemde Amerika



Christian Dior,
Yeni Görünüm.

dışında üretim yapan birçok Avrupa şirketi üretim yapamaz hale gelir.

2. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra ünlü bir modacı olan Christopher Dior "yeni görünüm" adını verdiği stille hazır giyim kıyafet sektörüne yeni bir soluk kazandırır. Savaş sonrası moda devrimi anlayışıyla dar omuzlu, uzun kabarık etekli, bele oturan tasarımlar geniş bir yelpazeye hitap ederek giyim üzerindeki sınıfsal farkları ortadan kaldırır. Modadaki bu anlayış, ekonominin toparlanması, refah seviyesindeki artışla birlikte giyime olan talebin artmasını sağlar.

Başta kadınlara hitap eden "hazır giyim" savaş sonrası erkeklere de yönelerek ürün yelpazesini genişletir. "Zayıf ve genç görününüz" gibi pazarlama stratejileriyle gençlik hissini heyecanlı tutan imajlarla erkek modası oluşturulur. Kıyafetlerde stil kavramı ön plana çıkar. Etek, gömlek gibi kıyafetlerle unisex giyim anlayışla üretilen pantolonlar, hem erkeklere hem de kadınlara hitap eden ürünler 70'li yıllara doğru gündelik hayatta sıklıkla kullanılan giysiler olarak yer almaya başlar. Bu dönemde bir yanda ürün fiyatlarında her kesime hitap edecek kadar düşük hale gelmesi, ürün çeşitliliğinin artması talebin fazlalaşmasını beraberinde getirirken diğer yandan da teknolojide yeniliklerle beraber tasarımda bilgisayarlar kullanılmaya başlanır. Lazer, demetle kesim yapabilen yüksek hızlı dikiş makinelerin kullanılmasını beraberinde getirir. 1990'lı yıllarda üretim kişi başına 1 kilo seviyesine yükselir.

Türkiye'de hazır giyim

Anadolu, uzun tarihine paralel, tekstilin de yaygın bir mal olarak üretildiği coğrafyadır. Hem pamuklu hem yünlü ve ipekli dokumalarıyla meşhur olan Osmanlı İmparatorluğu coğrafyası Sanayi Devrimi'ni izleyen yüzyılda yani 19. yüzyılda Avrupa'da endüstri halini alan tekstil sektörü için hammadde üreten bölgeleri de içerir. Bu bağlamda Mısır ve Çukurova dikkat çeker. Örneğin 1830'larda Mısır'da Vali İbrahim Paşa döneminde pamuk ekimi ve dokumasına verilen önem artar. Çukurova Bölgesi ve Mısır 1861 yılında ABD'de başlayan iç savaşın etkisiyle, İngiltere'nin pamuk ihtiyacını karşılamaya başlar. Savaş bittikten sonra yapılan demiryolu ağları sayesinde pamuk ekimi

artarak devam eder ve yerli üreticilerin sayısı çoğalmaya başlar. 1890'a gelindiğinde ise Avrupa'dan pamuk üretimini sağlayacak olan araç-gereçler ve dokumacılıkta çağdaş yöntemler gündeme gelir. 1. Dünya Savaşı döneminde pamuk üretimi azalır. Cumhuriyet'in ilk yıllarında beşi yabancı sermayeli, biri gayrimüslimlere ait toplam 8 pamuk ipliği fabrikası vardır.

Tekstil üretimi öncelikle Osmanlı döneminde saray ve ordunun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla dokuma ve deri sektörüne yoğunlaşır. Feshane Basmahane, Hereke ve Beykoz Fabrikaları kamunun ihtiyaçlarını görmesi için faaliyet gösterir. Cumhuriyet döneminde önemli adımlar atılır. Devlete ait tekstil fabrikaları 1925 yılında kurulan Sanayii ve Maadin Bankası'nın yönetimi altında kapasitelerini arttırarak üretime devam eder. 1930'larda özellikle Birinci Beş Yıllık Sanayii Planı'yla tekstil sektöründe büyük yatırımlar yapılır.

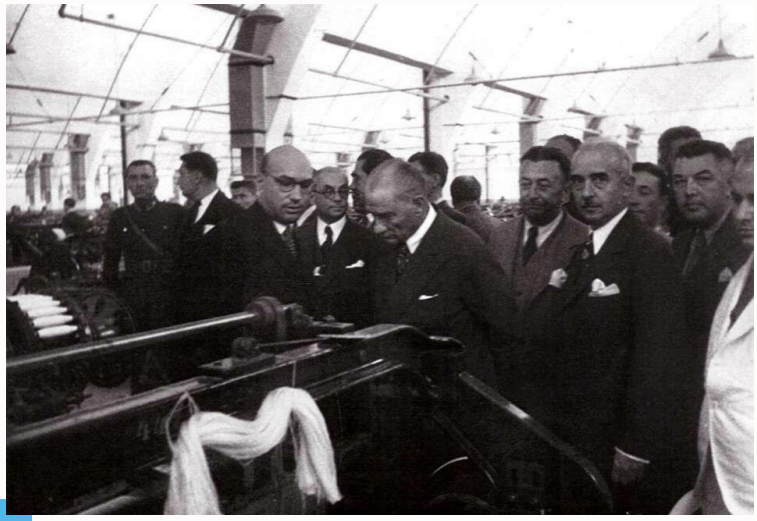
1933 yılında kurulmuş olan Sümerbank, Sanayii ve Maadin Bankası tarafından işletilen fabrikaların yönetimini üstlenirken dokuma ihtiyacını karşılamak üzere modern üretim yapacak olan Nazilli, Kayseri, Ereğli, Malatya ve Bursa Merinos Fabrikalarını hizmete açar. Böylece Sümerbank bir yandan kendisine iplik sağlarken diğer taraftan iç piyasaya iplik sağlayarak ilerleyen yıllarda kurulacak olan tekstil fabrikalarının temellerini atmış olur. Atılan bu adımların arkasında Mustafa Kemal Atatürk'ün *"Her fabrika bir kaledir."* sözü ile vurguladığı iktisadi bağımsızlık anlayışı yatmaktadır.



Pamuk işçileri.

2. Dünya Savaşı döneminde ithalat yapılamaması, yerli malların üretim ve satışını genişletme imkânını sağlar. Ancak savaş koşulları yeni fabrikaların açılmasına engel olur. 2. Dünya Savaş ertesindeyse Marshall Planı'ndan yararlanmaya başlayan Türkiye'de, DP döneminde özel sektörün tekstil alanında yatırımları artar. Özellikle Çukurova Bölgesi'nde yeni tesisler kurulur. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası öncülüğünde dokuma sanayi teşvik edilmeye çalışılır. Bu teşviklerin sayesinde dokuma alanında 1952 yılında sektörde üretim yüzde 38 artarken, 1953 yılına gelindiğinde özel sektör tekstil üretiminin Sümerbank'ın üretim

hacmini aşmaya başardığı gözlenir. 1940'lı yıllara kadar Türkiye'de kıyafet üretiminde terziler ön plandayken Batı örneklerinde olduğu gibi hazır giyim üretimi özel teşebbüsün elinde henüz oluşmamış, babası bir saray terzisi olan Osman Zeki Terzioğlu 1. Dünya Savaşı esnasında Amerika'dan getirdiği makinelerle işletmesinde ilk seri üretimi deneyen kişi olur. Fakat 1940'ların sonlarına doğru artan giysi üretimini elinde bulunduran terziler hazır giyim yolunda ciddi adımlar atmaya başlarlar. Bunlardan göze çarpan Mithat Giyim'dir. Markaya ismini veren Mithat Gürsoy çırak olarak başladığı terzilik kariyerine mesleğini daha ileri götürmek adına 1936 yılında Londra'ya gider ve Tailor and Cutter Academy'de eğitim alır. Burada aldığı kadın, erkek ve askeri giyim branşlarındaki diplomasıyla 1949 yılında İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıt olarak daha sonraları hazır giyim sektörünün önemli bir siması haline gelir. Kurduğu küçük atölyede üretim yapan Mithat Gürsoy İngiltere'deki Burberry pardösüsünün seri üretimini yapmaya başlayarak ülke içinde birçok müşterinin beğenisini toplamayı başarır. Çoğunlukta İstanbul civarında toplanan hazır giyimciler arasında terzilik geçmişi olanlar kadın giyimde Sevinç Nakkaş, Anna Planoviç ünlenirken, Selahattin Karakaşlı gibi isimler köylü ve işçi elbiselerini satışa sunmaya başlarlar.



9 Ekim 1937, Aydın.
Atatürk, Nazilli Sümerbank Basma Fabrikası'nın hizmete açılışında.

1950'li yıllar terziliğin revaçta olmasıyla birlikte hazır giyimin de gelişme gösterdiği bir dönemdir. Günümüzün ünlü markaları Vakko, Titiz Giyim gibi halen varlığını sürdüren şirketler sektöre bu yıllarda katılırlar. *"Hanımlar giyim derdiniz kalmadı."* sloganıyla ünlenen Gül-Ok kendisini Türkiye'nin ilk hazır giyim şirketi ilan eder. Bu dönemde Neyir Giyim jarse ve triko elbiseleriyle hazır giyimde yer edinirken Sevim Bebe çocuk elbiseleri, Muhteşem Kot blucin, erkek gömleklerinde ise Sürpriz ve Andıç sektörde üretim yapan başka markalar olur.

1950-1962 dönemine gelindiğinde devlet yatırımları devam eder. Sümerbank'ın İzmir, Erzincan, Denizli, Manisa ve Antalya fabrikaları kurulur. Kalkınma planlarıyla genişleyen sektör 1980'li yıllarda ülke

talebini karşılayabilecek bir kapasiteye ulaşır. 1980'lerin sonlarında kadar Türkiye'de ihracata yönelik büyüme ve kalkınma teşvikleri sonucu dışa açılma süreci yaşanır. 1990'lı yıllarda gösterilen yüksek performansla sektörün ülke ihracatındaki payı yüzde 11'i bulur.

Türkiye'de bu dönemde sanayi, büyüme hızının üzerinde seyreder. Kotalara rağmen iş gücü, hammaddenin ve ulaşım maliyetlerinin düşük olmasıyla Türkiye, Avrupa pazarında en büyük ithalat ortağı haline gelir.

1 Ocak 1996'dan itibaren Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği süreci başlar. Buna göre kota uygulamaları kalkar ve üretim artarak devam eder. Bunun yanında Rusya, Ukrayna ve eski Sovyet ülkelerine bavul ticareti büyür. 1997 yılında ise AB'ye aday ülkeler kota uygulamasından muaf tutulur. Polonya gibi ülkelere olan ürün ihracatı bu durumdan olumsuz etkilenir. Hazır giyimde 1999 depremi ve dünya piyasalarında yaşanan krizlerle birlikte döviz kurlarındaki dalgalanmaların etkisiyle ihracatın düştüğü gözlenir. Sektör 2000'lerde ise Uzakdoğu kökenli rekabetin tehdidi altına girer.

Bütün bunlarla birlikte sektörün bugün Türkiye ekonomisi için ifade ettiği önemi, sahip olduğu avantajları ve dezavantajları 2015-2017 yılları arasında Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu başkanlığı görevini yapan Şeref Fayat *"Türkiye ekonomisine iç piyasa üretim miktarı ile birlikte yılda 30 milyar dolar katkı sağlamaktadır. Türkiye'de hazır giyim sektörünün en büyük avantajı Avrupa pazarına yakınlığıdır. Bunun yanında esnek üretim, tasarım gücü ve hızlı teslimat avantajlarımız olarak sıralanabilir. Dezavantajımız ise yükselen iş gücü maliyetleri ve kapasite sorunudur. Sektör entegre yapılardan çok fason üretimle kapasite oluşturmakta bu da kalite problemi yaratmaktadır."* diyerek ifade eder.

TGSD'de Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapan Alex Kazanciyan'ın Türkiye ekonomisinin "lokomotif" sektörlerinden birisi olarak nitelendirdiği hazır giyim sanayisinin, 1990-1992 yılları arasında TGSD Yönetim Kurulu başkanı olan ve sektörü yakından takip eden bir kişi olan Hasan Arat, özellikle dövizin değer kazandığı dönemlerde ihracatta lider sektör olduğunu söyler. Bu sektörde Türkiye'nin en büyük iş ortağı AB ülkeleridir. Dünyada altıncı sırada yer alan Türkiye açısından bu sektör yarattığı istihdam imkânı nedeniyle de ayrıca değerlidir.



Terzizade Osman Zeki.

Tekstil ve hazır giyim sanayi bacasız sanayidir ve çevre dostudur. Kadın işçilerin oranı erkeklere göre yüksektir, bu da genel olarak kadınların maruz kaldığı eşitsizliğe karşın bir avantaj yaratır. Emek yoğundur veya az metrekarede çok işçi istihdam edilir. Altyapı ihtiyacı yoktur. Büyük sermaye gerektirmez. Çabuk öğrenilir ve kurulur. Kolay taşınabilir. Bu özellikleriyle Türkiye için önemli bir sektördür.

Türkiye'nin bu sektörde sahip olduğu avantajları sıralamak gerekirse Türkiye önemli bir pamuk üreticisidir. Yine Türkiye bu sektörde kalite açısından dünya standartlarını en üst seviyesinde hizmet vermekte, hızlı moda denilen hızlı üretimi ve güçlü tekstil sanayi ile gerçekleştirebilmekte ve rakiplerinin önünde yer almaktadır. Dezavantajlarına gelince artan maliyetler ve zaman zaman yaşanan politik sıkıntılar sektörü olumsuz etkilemektedir. Marka yaratma ve üst segmente başarılı adımlar atma konusunda çok yol kat edilmiş olmakla birlikte Hasan Arat'a göre Türkiye hala hazır giyim sektöründe bir dünya markası yaratmış değildir.

Hazır giyim sektörünün Türkiye ekonomisi için önemini en çok ihracata yaptığı katkı ortaya koyar. Bu katkıyı TGSD'nin halen Yönetim Kurulu başkanı olan Hadi Karasu *"Üretimde ve istihdamda olduğu gibi katma değerli ihracatta ve net döviz getirisinde de öncü sektörler arasındayız. Kilogram başına 15 dolar ile katma değerli ihracatta imalat sanayindeki diğer sektörlerin açık ara önündeyiz. 2018'i 17,6 milyar dolar ihracat ile kapattık. Ülkemize 15 milyar dolardan fazla net döviz kazandırdık."* diyerek ifade eder.

İlk iş deneyimi ve Bozkurt Mensucat

Profesyonel futbol hayatı sona erdikten ve üniversiteden mezun olduktan sonra Umut Oran kendine bir iş ve meslek seçmesi gerektiğini düşünür. Yabancı dil bilen genç sayısının görece az olduğu o yıllarda bu özelliğini kullanabileceği işlerle ilgilenmeye başlar. Bu işlerden biri havaalanlarında gümrüksüz satış mağazalarında veya yabancı hava-

yollarının yer hizmetlerinde diğeri ise tam da o yıllarda deyim yerindeyse yıldızı parlayan bir sektör olan turizmde çalışmaktır. Ailesinde girişimci bulunmayan, dolayısıyla ailesinde danışabileceği kimsesi olmayan Umut Oran, babasının hastası ve bir aile dostu olan inşaat işleriyle meşgul olan Yücel Şen'e danışır. Deneyimli iş insanı, babacan tavırları ile Umut Oran'a yapmak istediği işlerle ilgili olarak *"Bak evladım, bu mesleklere girersin ve başarılı olursun, müdür olursun, sonunda emekli olur çeker gidersin. Öyle bir alan var ki; yine sen sıfırdan girersin. Zaman içerisinde kendi işinin sahibi olursun."* açıklamasını yapar ve bu sektörün *"tekstil"* olduğunu söyler. O yıllarda *"giyime merakı olmadığını"* söyleyen Umut Oran, Yücel Şen'e sektöre ne kadar yabancı olduğunu ifade etmek için *"Eşofman markalarını bilirim. Eşofman benim kıyafetim. Marka da bilmem. Merakım da yok zaten. Renk bile bilmem."* yanıtını verir. Yücel Şen ise Umut Oran'ın merakını ve endişelerini gidermek için bir hazır giyim atölyesine götürür. Bu ilk izlenimi ve sektöre adım atma kararını Umut Oran *"Yücel Bey 'Bak böyle bir şey' dedi. İnsanlar ayakta çalışıyorlar. Tişörtler, pantolonlar dikiliyor. Curcuna hiç hoşuma gitmedi. Yücel Bey 'Ama bu iş öyle bir iş ki; girersin, öğrenirsin, mevki makam kazanırsın sonra paran olmasa da iş becerinle iş sahibi olursun.' dedi. 'Tamam.' dedim ve bana 2-3 şirketten randevu aldı."* diyerek ifade eder.

Böylece 1980'lerde atılım yapan birkaç sektörden birisi olan tekstil sektörü ve bu sektörde yine o yıllarda Türkiye'nin önemli bir aktör olmak için harekete geçtiği hazır giyim sanayi Umut Oran'ın profesyonel yaşamının, hatta kaderinin belirleyicisi olur. Yücel Şen'in iş görüşmesi için randevu aldığı şirketlerden birisi Umut Oran'a hiç iş deneyimi olmadığı ve askerlik görevini de henüz yapmamış olduğu için ancak evrak getir-götür elemanı olarak istihdam edilebileceği yanıtını verir.

Umut Oran'ın iş başvurusu görüşmesine gittiği şirketlerden birisi de Bozkurt Mensucat'tır. Bu süreci Umut Oran yıllar sonra *"Bozkurt Mensucat'a gittiğim zaman ortam etkiledi beni. Çok büyük bir işletmeydi. Satış-pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısıyla randevum vardı. Randevulu olduğum halde ilk gün görüşemedim. İkinci gün de görüşme olmadı. Sonunda 'yarın gelir' dediler. Üçüncü gün beklemekteyim. Bir sekreter hanım var. Bir gün evvel benim de Galatasaray'da oynadığımı o hanıma söylemiştim. O günde Galatasaray'ın maçı vardı. Koyu Galatasaraylı olduğunu*



Levent Kocaaydın.

sonra öğrendiğim Koray Bey benim Galatasaray'da oynadığımı duyunca gelir gelmez iş görüşmesine aldı beni. İşe kabul edildim. Asgari ücretle satış pazarlamada ofis memuru olarak çalışmaya başladım." diyerek anlatır.

Umut Oran, Bozkurt Mensucat'ta çalışmaya başladığı sırada şirketin Genel Müdür Yardımcısı olan Koray Onan, Umut Oran'ın işe başlamasını ve ilk izlenimini *"Eski Bozkurtlu bir müşterim bir genç için randevu almıştı: Umut. Galatasaray'da genç takımda kalecilik yapmış. 'Eti senin, kemiği benim.' dedi. 'Tamam' dedik. Umut, gözünde ışık olan bir çocuktu. İngilizcesi, Fransızcası vardı. Onu konfeksiyon departmanında görevlendirdim. İhracata yönelik ve hemen hemen her seyahatimde, müşteri seyahatimde yanımda götürdüm. İhracatta detay çok önemlidir. Yani Umut'un göz ardı edebileceği hiçbir şey yoktu."* diyerek anlatır. Umut Oran, Bozkurt Mensucat'ta çalışmaya başladığında fabrika müdürü olan Levent Kocaaydın ise şirkette kısa bir süre çalışmış olmasına karşın Umut Oran'ın bu ilk iş deneyimindeki başarısını *"Bizde çok kısa kaldı. Bir yılın altında olması lazım. Ama hemen farklılığını gösterdi. Sevilen, saygı duyulan, çok genç ve çok çalışan biriydi."* şeklinde ifade eder.

Umut Oran'ın hazır giyim sanayinde çalışmaya başladığı bu yıllar, hazır giyim sanayinde Türkiye'nin daha çok varlık göstermeye başladığı bir dönemdir. Bu dönemi ve sektörün durumunu Levent Kocaaydın şöyle anlatır:

> *1970-1980 döneminde tekstil vardı. Daha sonra konfeksiyon gelişti. Konfeksiyon tekstil satmak için bir araçtı, amaç tekstil satmaktı. Sonra öyle bir on sene yaşadık ki amaç konfeksiyon satmak oldu, araç tekstildi. Yani konfeksiyon satmak için tekstille daha ilgilenilir hale gelindi. Tekstil büyük yatırımlar isteyen bacalı sanayi, konfeksiyon bacasız sanayidir, emek yoğun gerçekleştir. Ama çok kolay girilebilen bir sektördü. Sat arsanı, al on makina, konfeksiyoncu ol mantığıyla başlayan bir iş. Benim bir dolu profesyonel arkadaşım büyük konfeksiyoncu oldular. Yani, bir müşteri bağladığınız zaman o dönem çok rahat gidiyordunuz. Tekstili yine büyük şirketler yapmak durumundaydı. O zaman bir makina 1 milyon marktan başlıyordu. Çok iyi kazanılıyordu. Hele ilk başlarda, 1980'lerde. Devlet destekleri müthişti. 6 bin km üzerine sevkiyat yaparsanız vergi iadesi alırdınız. Zararına satardınız. Tonla para girerdi kasanıza, hiç dert değildi.*

İyi desteklendi sektör. Ama desteğin de ilk kesildiği sektör tekstil oldu. Türkiye'den dünya rekabetine ilk açılan sektördür ve başarılı da olmuştur. Şimdi özellikle bu faizlerin, repoların gecelik faizlerin bilmem ne olduğu dönemde birçok işveren, büyük holdingler dâhil operasyonel kâra hiç bakmayıp tamamen finansal operasyon olarak gördüler şirketleri. Burada konfeksiyon yüzde 3-5-8 bandında kazanırken onlar, öbür taraftan yüzde 30-40 kazandığı dönemde 'Neden bunu yapalım, neden bu kadar işçi çalıştıralım?' diyerek sektörden hızla çıktı. Sektör küçüklere kaldı. Anadolu Kaplanları'na kaldı diyelim ve Anadolu Kaplanları da tabii bunu sadece tek iş olarak yapmadı. Bizim sektörümüzde yatırımcılarımız hiçbir zaman bunu ana iş olarak görmediler. Hep yanına başka iş kurdular. Kardeş şirket veya birbirini tamamlayan sektörler olmasa bile örneğin turizmci oldular. Çok para kazandıkları için bir başka sektöre de yatıralım istediler. Konfeksiyon maalesef hep aile şirketlerinin eline kaldı. Hem yönetim hem satış hep patronlarda kaldı. Profesyonel yetişmedi. Ben o dönemdeki birkaç profesyonelden biriydim, Koç Holding, Sabancı, Çukurova falan hep patronlardı oradakiler. Babadan oğula geçen bir düzendi. Boyner de öyledir."

Çizilen bu tabloya göre Bozkurt Mensucat, Umut Oran gibi sektöre yeni adım atmış gençlerin deyim yerindeyse işi öğrenebilecekleri bir okuldur. Yani Bozkurt Mensucat, Umut Oran'ın mesleki deneyiminde gelecekte çizeceği başarı grafiğinin oluşumu için çok doğru bir adrestir. Kurulduğu 1954 yılında sermayesinin yüzde 51'i Koç Grubu'na, yüzde 33,7'si Yalova Elyaf Grubu-Pensoy Ailesi ve yüzde 14,5'i İGS Grubu'na ait olan Bozkurt Mensucat uzun yıllar iplik ve kumaş üretir. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde yaşanan finansal krizin ardından şirketin ortaklık yapısı değişir ve şirket 1986'da tamamen Koç Holding'e geçer. Küreselleşme arayışları sonucu 1988'de Fransız Dollfue-Mieg Cie, Bozkurt Mensucat'ın yüzde 48'ine ortak olur. Bu şirket 1992'de ortaklıktan çekilme kararı alır ve böylece Bozkurt'un yüzde 50 hissesine sahip olan Koç Holding yüzde 91'lik yeni hissesi ile çoğunluğa yeniden sahip olur. 1993'de hazır giyim üretimine başlar. Yeni yabancı ortak arayışı sonucu 1995'de Hollandalı Max şirketi ile ortaklığa giren şirket, başta Amerika olmak üzere birçok ülkeye ihracat yapmaya başlar. Aynı yıl İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı Türkiye'nin birinci beş yüz büyük sanayi kuruluşu listesinde 157. sırada yer alır. Bozkurt, Max

ile birlikte 7 hazır giyim mağazası açar. Üretiminin yüzde 25'ini hazır giyim, yüzde 75'ini kumaş oluşturan, hazır giyim üretiminin yüzde 90'ını dış pazara, yüzde 10'unu iç pazara satar hale gelen Bozkurt, Koç Holding'in tekstil sektöründen çıkma kararı almasının ardından 1997'de fabrikanın ekipmanlarını Kahramanmaraşlı tekstil şirketi KİPAŞ'a, Zeytinburnu'ndaki fabrika arazisini ise İBB'nin konut şirketi KİPTAŞ'a satar ve böylece bir dönem kapanır.

Umut Oran, Bozkurt Mensucat'ta bir yıldan az süre çalışır. Ancak bu sürede hem çalıştığı şirketin genel yapısı ve birlikte çalıştığı yöneticilerin tutumu hem de işi öğrenme, işin ötesine geçip sektörü tanıma çabası ve kararlılığı ile bu kısa sürede çok şey öğrendiğini yıllar sonra *"Bozkurt'ta bir yıldan az kaldım. Ancak bütün işletmeyi öğrendim. Herkes 9.00-18.00 ben ise 7:00-21.00 arasında çalıştım. Ondan sonra tedarik zincirinin diğer halkalarını öğrendim... Baskı dizayna gidiyordum, nakışa... Yani kendi işimi yerinde takip ediyordum. Kimse öyle yapmıyordu. Telefonla takip ediyordu. Ben de kendi işimi yerinde takip ettim. Yerinde takip ederken de öğreniyordum. İnsanlarla ilişki kuruyordum. Bir yandan Bozkurt'ta ciddi bir ilişki ağım ve tecrübem oluştu ve ciddi bir bilgi sahibi oldum. Her konuda bilgi aktarabilecek duruma geldim."* diyerek anlatır.



Koray Onan ve Umut Oran.

Tekstil sektöründe deneyimler zenginleşiyor:

İkinci adres "Öztek"

Umut Oran iş hayatının henüz başında, hatta Bozkurt Mensucat'ta bir yılını dahi doldurmamışken gelecekte çok önemli sonuçlar doğuracak bir iş teklifi alır. Bozkurt Mensucat'ta kendisini işe alan Koray Onan ihracat yapan bir başka tekstil şirketi olan Öztek Tekstil'den aldığı ortaklık ve iş teklifini kabul eder. Koray Onan, Bozkurt Mensucat'tan Öztek Tekstil'e geçerken beraberinde Umut Oran'ı da götürür. Koray Onan, bu süreci *"Kendi isteğimle Koç Grubu'ndan Öztek Şirketi'ne geçtim. Şirketin üç ortağından biri ve Yönetim Kurulu başkan yardımcısı oldum. Koç Grubu'ndan yanımda bir tek Umut'u götürdüm. Öztek'te onu ihracat satış*

müdürü yaptım ve 4-5 yıl Öztek'te beraber çalıştık." diyerek ifade eder.

Koray Onan, Bozkurt Mensucat'tan Öztek'e geçerken kendisinin de ifade ettiği gibi yalnızca Umut Oran'ı beraberinde götürür. Koray Onan'ın bu tercihi, yani sektörde deneyimli bir kişinin yüzlerce çalışan arasında çok değil 7-8 aylık deneyime sahip bir gence duyduğu güveni yansıtır. Hatta Umut Oran bu durumu *"Orada beni en çok etkileyen Koray ağabeyin 3 bin kişilik Bozkurt'tan bir tek bana iş teklif etmesi oldu."* şeklinde vurgular.

Bir Koç şirketi olan Bozkurt Mensucat ile karşılaştırıldığında Öztek küçük bir aile şirketidir ve Umut Oran'ın Öztek'e dair ilk izlenimi yeni patronu Ahmet Öztek'e dairdir. Umut Oran Ahmet Öztek'i *"çok vizyoner birisi"* olarak nitelendirir. Ahmet Öztek bir aile şirketi olan Öztek'i kurumsal bir kimliğe kavuşturma inancındadır ve bu durum Umut Oran'ın Öztek'e geçme konusunda kararını belirleyen unsurlardan birisidir.

Bir genç için kurumsal kimliğe sahip Bozkurt Mensucat gibi sektörün önemli aktörlerinden birinde kariyer yapma şansını deyim yerindeyse elinin tersiyle itip daha küçük ve kurumsal olmayan bir şirkette çalışmayı tercih etmesinin patronun vizyoner bir kimliğe sahip olmasından başka nedenleri de olsa gerekir. Bu bağlamda Umut Oran, Bozkurt Mensucat'tan Öztek'e geçme kararını almasında asıl belirleyici olan etkeni *"Bozkurt çok sevdiğim bir kurumdu. Orada ilerleyebileceğimi görüyordum. Ancak şunu da hissediyordum. Orası zaten belirli bir yere gelmişti. Yani ben oraya daha fazla ne katabilirdim? Öztek ise yeni bir oluşumdu. Daha çok şey katabilirdim ve daha çok sorumluluğum olacaktı. Çünkü Bozkurt'ta kalsam da o şartlarda sonuçta bir sürü amirim vardı orada. Öztek'te ise üç patron aile bireyleri ve sonra da ben olacaktım. Öztek'te o zaman 300-400 kişi çalışıyordu. Ağır bir sorumluluk üstleneceğimi düşündüm. Bu durum başlangıçta çok korkutucu gelmişti. Çünkü 9 aylık bir iş deneyimim vardı. Ancak başarıyı içinde yaşayarak elde etme motivasyonu veya*



Öztek Tekstil fabrikası.



Ahmet Öztek.

dürtüsü ağır bastı." diyerek anlatır.

Hazır giyim üretiminin birçok aşaması vardır. Bu nedenle yönetilmesi dikkat ve titizlik ister. Sektörün kendi ifadesiyle ağabeylerinden birisi olan Ahmet Öztek bu süreci *"Çok aşama var, çok detay var. O kadar çok detay var ki, her detayı da önemli. Hiçbir detayı atlamamak durumundasın. Atlattırmamak durumundasın. Altındaki adamı da takip edeceksin. Örneğin düğmenin ipliği önemli. Düğmenin kendisinin rengi önemli. İçinde çapak var mı yok mu önemli. Baskı 7 renkliyse 7 rengin 7'sinin birden tutması önemli. Ölçülere daha geçmedim. Dikiş kalitesine geçmedim. Ütüsüne geçmedim. Her şey önemli. Bütün bunlar bir süreç içerisinde yapılmak zorunda. Bunun için tekstil sektörü çok iyi adam yetiştirir. Detaycı, takipçi... Bütün bunları yaptığın zaman hem takip edeceksin hem detay isteyeceksin; hem kalite isteyeceksin hem de uygun maliyeti yaratacaksın. Bütün bunlarda devamlılık yaratacaksın. Aksi takdirde bu işte başarılı olma şansın yok."* diyerek tanımlar. *"Hem ofiste hem de sahada tam bir futbol takım gibi çalıştık. Futbolda ne yaşadıysam ne öğrendiysem hepsini oralarda kullanarak hareket ettim. Büyük başarılar elde ettik. Tabi hani hem işi öğrenmiş oldum hem de inanılmaz bir kredibilitem oldu, networküm oldu"* dediği Öztek, Umut Oran'ın sektörü tanıdığı adres olur.

Ancak Öztek ailesinin ve arkadaşlarının hemen her konuda söz sahibi olduğu yani kontrolü altında bulundurduğu Öztek'te Umut Oran'a çalışarak sektörü tanıma, işi öğrenme şansını veren ise kuşkusuz patronu Ahmet Öztek'tir. Her patron gibi Ahmet Öztek'in de Umut Oran'a yani patronun çalışanına dair motivasyonunu güven duygusu oluşturur. Bu bağlamda Ahmet Öztek yıllar sonra geçmişe dönüp baktığında şirketinin genç ihracat müdürü Umut Oran'ı *"Umut'un en sevdiğim yanı dürüst olması, çalışkan olması, gayretli, zaman kısıtıyla çalışmayan bir arkadaş olmasıydı. İşini bitirmeden ayrılmazdı. İnsan ilişkileri son derece iyi, müşteri ilişkileri son derece iyi, takip gücü çok yüksekti ki; bizim sektörde takip gücü yüksek olmayan bir insan başarılı olamaz."* şeklinde tanımlar.

Kısa sayılabilecek sürede deneyim kazanmak ve kendi işini yapma cesaretini göstermek için gerçekten çok çalışmak gerekir. Umut Oran'ın bir profesyonel ve bir iş insanı olarak en önemli özelliklerinden birisinin yüksek tempoyla, uzun saatler bıkmaksızın çalışmak olduğunu söylemek mümkündür. Domino'da da kendisiyle çalışan Cengiz Alan,

Umut Oran'la ikisinin de çalıştığı Öztek'te tanışır ve Umut Oran henüz patronu olmadan önce Öztek'te pazarlama müdürüyken yüksek tempoyla çalışma konusunda çizdiği portreyi *"Sabah geliyorduk orada! Gece gidiyorduk orada! Mesela ben depocu olduğum için daha uzun çalışıyordum. 6'da geliyordum, adam orada. Soruyordum bekçiye 'Ne zaman geldi?' Bekçi '5 falandı' diyor. Hatta bekçiler 'bunun yüzünden uyuyamıyoruz' diyorlar. Yani sabah 4 veya 5'te geliyor, gece 12'de gidiyor. Arabası sürekli garajda. Ancak son derece beyefendi, son derece düzgün, inanılmaz insan ilişkileri olan bir çalışandı. Çok enerjikti."* sözleriyle ifade eder.

Birlik, dayanışma ve sinerji:

Domino'nun kuruluşu

Bir girişimcilik başarısı olarak nitelendirilebilecek Domino'nun kuruluşuna değinmeden önce kısacık da olsa "Girişim nedir?" ve "Girişimci kime denir?" sorularının yanıtları üzerinde durmakta yarar vardır. Bu bağlamda girişim, iki ayrı şekilde tanımlanabilir. Birinci tanıma göre girişim, belirgin bir çerçevede, mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, üretim süreci sonucunda mal veya hizmetlerin ortaya konulduğu, ekonomik, teknik ve hukuki birimlerdir. İkinci tanıma göre ise girişim, girişimcilerin bir işletme kurmak amacıyla ortaya koydukları çabaları ve katlandıkları zorlukları içerir.

Girişimcilik kavramına gelince, yenilik yapabilme, fırsatları



Genç sanayicinin 1993 yılında kurduğu Domino Tekstil, Bolu'da 20 bin metrekarelik açık, 2 bin 200 metrekarelik kapalı alanda üretimini yapıyor.

Genç sanayici, büyük başarılara imza atmayı sürdürüyor

Tekstil sektörünün "Umut"u

TGSD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Domino Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Umut Oran, büyük başarılarıyla herkesin takdirini kazanmaya devam ediyor. Oran, son olarak Euratex ve IAF yönetimlerine de girdi.

Aylin SARAÇOĞLU

Umut Oran, güçlü üretici ülke konumundan moda-marka yaratan ülke konumuna yükselmemiz gerektiğini vurguluyor.

Umut Oran kimdir?

"Moda-marka üretmeliyiz"

"Devlet duyarlı davranmalı"

ABD pazarında başarının şartları

66 • TextilWirtschaft - DÜNYA TEKSTİL Şubat • Sayı: 2001-02

TextilWirtschaft - DÜNYA TEKSTİL Şubat • Sayı: 2001-02 • 67

Umut Oran'ın Euratex ve IAF'a üye olduğunda hakkında yapılan haber.

değerlendirebilme ve ticari anlamda uygulanabilir hale getirme anlamına gelir. Girişimcilik ile ilgili olarak ayrıca girişimciliğin değer yaratmak için, kâr amacı güden yeni bir işletme kurma veya büyütme ve yeni bir mal veya hizmet yaratma süreci olduğu, yine girişimciliğin bir fırsat algılama ve o fırsatı ele geçirmek için bir organizasyon yaratma faaliyeti olduğu söylenebilir. Girişimcilik geçmişte kâr amacı ile kendi işini kurma ve büyütme olarak tanımlanırken bugün artık risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve bunları hayata geçirme süreci olarak tanımlanır. Buradan da hareketle bir girişimci bağlılık, kararlılık, azim, başarı ihtiyacı, fırsat yönelimi, içsel kontrol odağı, belirsizliğe karşı tolerans, risk almak, yenilikçilik, yaratıcılık, iyimserlik, liderlik ve kendi geleceğine yön verebilme gibi özelliklere sahip olmalıdır.

İktisadi alanın yanı sıra siyasal ve sosyal alanlarda da girişimcilik tanımlanabilir. Örneğin Domino, Umut Oran'ın iktisadi-ticari alanda girişimci kimliğinin yansımasıyken, Umut Oran'ın TGSD ve diğer STK'lar çatısı altında yaptıklarını sosyal girişimcilik ve siyasete atıldıktan sonra CHP çatısı altında yaptıklarını ise siyasal girişimcilik olarak nitelemek mümkündür.



Domino, Bolu fabrikası.

Bu girişten sonra Umut Oran'ın özel sektördeki kısa profesyonel deneyimine karşın kendi işini kurmak istemesi ve bu yönde attığı adımlara geçilebilir. Bu bağlamda bakıldığında kendisi için yeni bir okul olan Öztek'te Umut Oran işin üretim, satış, planlama, tasarım, ihracat, gümrük bürokrasisi kısmını ve nakliye meselesini de öğrenir. Bir yönetici olarak banka ilişkileri, kredi ilişkileri, yatırım ilişkileri, nakit akış yönetimi gibi işin mali ve finansal ayağına da hâkimdir. *"Bu işi dört dörtlük öğrenmek için taşın altına yalnızca elinizi değil bedeninizi de koymanız gerekir. Risk almanız gerekir."* diyen Umut Oran, sektörde henüz beş yıllık bir deneyime sahip olmasına karşın kendi ifadesiyle *"çok yoğun çalışma sürecinde ve çok büyük sorumluluklar alma neticesinde işi çok iyi öğrenmiş"*tir. Bu nedenle kendi işini kurabileceğini düşünmeye

başlar. Klişe ifade ile Umut Oran kendi işinin patronu olmak ister. Çok aktörün girip çıktığı bir sektörde artık bir beyaz yakalı olarak değil girişimci olarak kendini ispatlamak hedefine doğru koşmaya başlar.

Bunun için Öztek'ten ayrılması gerektiğine inanır ve bu konuyu patronlarına danışır. Onlar ise *"Gel bunu içeride yap. Ayrı bir birim kuralım burada da, sen ortak ol."* teklifinde bulunurlar. Çoğu kişinin reddetmeyeceği bu teklife karşı Umut Oran *"Fakat o zaman tek başıma başarmam gerektiğini, çünkü öbür türlü hep arkamda onların desteğini hissedeceğimi, tek başıma başarırsam gelecek için, piyasa için daha hazır dört dörtlük bir yönetici olacağımı düşündüm."* yanıtını verir.



BAŞARI

Genç kuşaktan bir ihracatçı: Umut Oran

2 yılda 4 milyon dolarlık ihracat yaptı

İhracat artık "genç" işlerden biri oldu. 80'li yıllarda "sonradan ihracatçı" olanların yerini genç, iyi eğitimli, "anadan doğma" ihracatçılar alıyor! Umut Oran da onlardan biri. Oran, Domino adlı şirketiyle, ihracatta kısa zamanda yüksek cirolara ulaşmış. İşte Umut Oran'ın ihracatta "umut veren" öyküsü.

HANDAN BAYINDIR KOÇAK

PİLOT, doktor ya da futbolcu... Çocuk düşlerinin vazgeçilmez meslekleri... Şimdi kalkıp da hangi çocuk ihracatçı olmayı ister? İhracatçılığa daha çok "büyüklerin masallarında" yer vardır Umut Oran'ın düşü futbolculuktan yanaymış. Üstelik futbolculuk öyle gelip geçici bir heves de değilmiş. Saint Benoit'da okurken bile futboldan vazgeçmeyerek tam 13 yılını "topa" ayırmış. Sonunda her çocuk gibi o da büyümüş ve ihracatçı olmuş. Genç kışkırtıcı ihracatçılardan. İki yıl önce başladığı girişimcilik öyküsü sonunda meyvelerini vermiş. Bugün yıllık cirosu 4 milyon doları bulan Domino Tekstil'in sahibi Umut Oran, "Tekstilde gelecek var!" diyor. İstanbul'da doğup büyüyen Oran'ın ailesinde ticarete uğraşan hiç kimse yok. Yine de, "tekstilci" olmaya karar verdiğinde itirazla karşılaşmamış.

İş hayatı başlıyor

Liseden sonra Marmara Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nü bitiren Oran, okul döneminde hemiz ne iş yapacağına tam karar verememiş ama "turizmle uğraşmaya" aklı yatmış.

Şimdiki ortağının babasıyla yaptığı görüşmeler sonunda, daha önce hiç düşünmediği tekstil işine girmeye karar vermiş. Ve 1988'de mezun olur olmaz Bozkurt Mensucat'ta müşteri pazarlama bölümünde işe başlamış... Burada sekiz ay çalıştıktan sonra genel müdür yardımcısı Öztek A.Ş.'ye geçince Umut Oran da, Öztek'e transfer olmuş. 1989'dan 1998'e kadar geçen dört yıl boyunca Öztek A.Ş.'de çalışan Umut Oran, bu dönemi büyük keyifle anıyor. O günleri hem staj yaptığı, hem de mesleki anlamda bilgilendiği bir dönem olarak anımsıyor. Umut Oran, Öztek A.Ş.'deki serüvenini, "Burası küçük bir aile işletmesi görünümündeydi. Bugün ise 70 milyon dolar cirosu olan ve ihracatını sürekli artıran bir şirket durumunda. Beni motive eden şey, küçük bir şirketi bu noktalara taşıyan ekibin içinde yer almaktı. Çünkü başarmak için uğraştığı sonunda da başarıyordu. Üstelik patronlarının tekstil konusundaki bilgi ve deneyimleri, benim için iyi bir tekstil okulunda öğrenecekklerimden daha önemliydi" diye özetliyor.

Risk almayı sevdi

İşler iyiye gidince, Oran da kendine ait bir işin düşünü kurmaya başlamış. Sonuçta referansları iyi. İki yabancı dil biliyor ve ihracat yapmaması için hiçbir engel de göremiyor. Önce kendi şirketini kuruyor. İşlerini biraz oturtmaya başladığında da satış pazarlama ve imalat müdürü olarak görev yaptığı Öztek'ten ayrılıyor.

"Öztek'in ABD'de bir show room'u vardı. Burada olağanüstü başarılar elde edildi. Öyle ki, artık gelen talep nedeniyle kapasite yetmediğinden müşterileri geri çevirmek zorunda kalıyorduk. Tekstilde, bana göre en büyük sermaye müşteri ilişkileri. Ve işin bu kısmını ben yürütüyordum. İnsanları reddederek bir süre sonra küstürebilirdik. Ben de sermayemi kaybedebilirdim. Öyleyse dedim, bir firma kurmalı ve kimseyi küstürmemeli" sözleri Oran'ın risk almaya karar verdiği günleri anlatıyor. Risk almaya karar veren Oran, bir süre sonra bundan büyük zevk aldığını da sözlerine ekliyor.

Eski patronunu örnek aldı

İmalatı, satışı, pazarlamayı, koleksiyon hazırlamayı öğrenen Oran, işin finansman bulma yanını da öğrenmiş. Örnek aldığı kişi ise eski patronu Ahmet Öztek. Çünkü eski patronu çelebi bir tüccar ve riske atılıp kazanmayı seviyor.

Oran, yaşının riske girmeye uygun olduğunu düşünüyor. 28 yaşında risk alıp, yeni işleri denemense kazanmayacağının farkında. "İnsan 35-40 yaşından sonra biraz daha dikkatli adım atıyor galiba" diyerek patronluğa geçişini şöyle anlatıyor:

"Aile dostumuz olan ortağım yurtdışından dönmüştü, birlikte Domino'yu kurduk. Domino dediğim şey de o dönemde bir odadan ibaret... Öyle, doğru dürüst bir sermayemiz de yok..." İlk zamanlar Umut Oran ancak "sabahın kö ründe" ya da "gecenin bir vakti" kendi şirketine gidip çalışıyor. Normal mesai saatlerinde yine Öztek'teki işine devam ediyor. Yıl sonuna doğru, bakıyor ki işler hiç de fena gitmiyor, istifa edip bütün zamanını Domino'ya "adıyor".

Adıyor, çünkü bu çalışma tempsounun başka adı yok. Günde 18 saate varan çalışmayla, Domino ayağını sağlam basmaya başlıyor.

Önce kağıt üzerinde satış yapılıyor, hemen bu siparişlerine getirilüyor ve yine "hemen" para tahsil ediliyor. Çünkü kazanmanın başka yolu yok. Zira kazanılan parayla diğer siparişlerin üretimi gerçekleştiriliyor...

Siparişler artıyor, dolayısıyla kazanç da artıyor ve Domino yılda 4 milyon dolarlık ciroya sahip bir tekstil şirketi haline geliyor...

Domino ne yapıyor?

Tekstil şirketleri, genelde bir çeşit üzerine yoğunlaşıyorlar. Umut Oran bu yolu izlememiş. Domino'da kadın, erkek, çocuk için dokuma ve örme spor giyim yapılıyor. 40 kişilik "acil durumlar için" atölye dışında, tüm işleri çalıştıkları 20 kadar fason üretim yapan atölyelere veriyorlar. Aylık ihracatı 200 bin adet.

ABD, Avrupa, Kanada ve İskandinav ülkelerine ihracat yapılıyor. En yüksek ihracat yüzde 65 oranla ABD'ye gerçekleştiriliyor. Yüzde 30 Avrupa ve İskandinav ülkeleri ve yüzde 5 Kanada'ya ihracat yapılıyor. Kreasyonları Paris'te bir dizayn ofisinden satın alıyorlar.

Tekstilci olmak zor iş

Umut Oran, büyük zorluklarla boğuştuklarını söyleyerek sektörü şöyle tanımlıyor:

"Tekstil sektörü, imalatı alt sosyo-kültürel sınıftan insanlarla gerçekleştirip, dünyanın "kaymak tabakasına", Amerika'ya ve Avrupa'ya mal satmayı becerebiliyor. Düşünün, ramazan ayında işler alt-üst oluyor ya da elektrik kesiliyor veya sokağa çıkma yasağı ilan ediliyor, atölyeye işçi gelemiyor... Bunları yabancılara anlatmak mümkün değil. İmalatçılara da müşterinin ne istediğini anlatamıyorsunuz. Her şeye rağmen tekstil ihracatı önemli bir kalemse iyi bir sektörüz demektir."

Umut Oran Türk tekstilcilerinin AB'ye aşağı yukarı hazır olduğunu düşünüyor. "Zaten o platformda çalışıyoruz. Kotaların kalkacak olması ve yeni teknolojinin uzun vadede Türkiye'ye girecek olması AB'nin en iyi yanı" diyor. Şimdilerde en büyük sıkıntısı İHKİB başkanlık seçimini Okan Oğuz'un kazanmış olması. Çünkü diyor, "Yönetim kurulunda yabancı dil bilen kişi bile çok az. Bu insanlar Avrupa Birliği sürecinde tekstiliye ne verebilirler? Tekstil sektörü çorapçı ve trikocuların eline kaldı."

Umut Oran'a göre sektörün kalkınması çok önemli. "Benim tek başıma para kazanmam bir şey ifade etmez. Bu bir ekip işi. Fason atölye, kumaşçı, aksesuarcı da bu işten en az bizim kadar para kazanmalı. Önlar sömürülürse, yarın öbür gün biz yalnız kalırız" diyor.

Umut Oran'ın "umut" veren ihraç öyküsü, onu büyük düşünmeye itiyor.

Para, 26 Mart 1995

Para, 26 Mart 1995

25

Umut Oran'ın ihracat başarısını konu alan gazete haberi.

Buna karşın bir ara çözüm üretilir. Umut Oran'ın hemen Öztek'teki çalışmasına son vermeyeceği, bir yandan Öztek'teki işini sürdüreceği, diğer yandan Öztek üzerinden verilecek işleri ise kuracağı kendi şirketi için yapacağı bir formül bulunur. *"Müşteriyi bir sermaye olarak değerlendirdiğini"* söyleyen Umut Oran, sıfır sermayeyle iş kurup, kazandığını sermayeye dönüştürme şansına sahip olur. Girişimci yönü ve çalışkanlığı yanı sıra bu hayati dönemeçte etkili olan bir diğer önemli faktör ise ABD'de kendi markasını yaratan Öztek'in Avrupa pazarından bazı müşterilerini Umut Oran'a yönlendirmesidir. Bunda ise patronu Ahmet Öztek'in Umut Oran'a duyduğu güven etkili olur. Ahmet Öztek, Umut Oran'a verdiği desteği *"Umut böyle bir kararı verdiğinde hem Almanya'dan hem Fransa'dan müşterilerimiz de olduğu için Umut'a 'Müşteriler senindir. Sonuna kadar yanındayız. Neye ihtiyacın varsa ben senin bir ağabeyinim, istediğin desteği sana vereceğim.' dedim."*

diyerek ifade eder.

Bu hayati desteğe karşın Umut Oran küçük de olsa bir şirket kurabilmek için gerekli olan sermayeye sahip değildir. Bunun için bir ortak arar. Aradığı ortak bu sektöre girmesinde büyük rol oynayan Yücel Şen'in henüz üniversiteyi bitirmiş ve iş hayatına atılmak isteyen oğlu Aykut Şen'dir.

Böylece bir yandan Öztek'te diğer yanda kendi şirketinde çalışan Umut Oran bu yüksek tempoyu *"Öztek için bir makam aracım vardı, şoförüm vardı. O zaman Dancall telefonlar vardı, cep telefonu ankesörlü gibiydi. Bir tane de Domino'nun arabası, şoförü, bir de telefonu vardı. Yani iki işi birbirine karıştırmadım. Yaklaşık bir yıl sabah 8:00 akşam 18:00 hiç aksatmadan Öztek'te kaldım. Sabah 8:00 öncesinde gidersem, Dominoya gittim. Biri Yenibosna'da, diğeri Kâğıthane'ydi. Öztek'ten maaş da almadım. İşlerimi tam anlamıyla devrederek ve devrettiğim işlerin de doğru bir şekilde yürüdüğünü görerek oradan ayrılmış oldum."* sözleriyle tarif eder.

Domino, Yenibosna'da İnci Han'da kiralanan bir ofiste faaliyete geçer. Küçücük bir sermayeyle kurulan Domino'nun bu ilk günlerini yakın tanıklarından olan Cengiz Alan, Domino'nun kurulmasında Umut Oran'ın rolünü *"Umut Oran Domino'yu kurduğunda sermayesi yoktu. Yani bildiğim kadarıyla bir sermayesi olmadan kendi enerjisiyle, kişisel ilişkileriyle, nakdi olmayan ama o insana güven veren, herkesin sevdiği bir kişilik olarak kurmayı başardı. Başlangıçta Domino'da oturacak sandalye yoktu. Öztek iş pas ediyordu. Fason üretimle başlandı. Henüz imalathane yoktu. Dışarıdan alınıyor, dışarıdan kesiliyordu. Ufak ufak ofis şekillenmeye başladı. Umut Oran bir yandan Öztek'te de çalışmaya devam ediyordu. Başta biraz zorlandık ama sonra işler yavaş yavaş hızlandı. Finansman problemleri vardı. Hatta Umut Oran kendi maaşından bize ödeme yapıyordu. Diğer orta Aykut Şen, daha doğrusu babası Yücel Bey finansman yönetimini üstlenmişti. Umut Bey ise işletme ve iş geliştirmeyle meşgul oluyordu."* diyerek anlatır.

Yıllar sonra Umut Oran, şirkete neden Domino adını verdiklerini Domino'nun da tıpkı yıllarca yakından ilgilendiği futbol gibi bir takım oyunu olduğunu, birlik, dayanışma değerlerini ve bunların da sinerji yarattığını ifade eder.

Domino'nun ilk çalışanlarından olan Cengiz Alan Domino'nun kuru-

luş yıllarında muhasebecilikten üretim müdürlüğüne kadar farklı uzmanlıklar gerektiren işleri yapar. Üzerinden neredeyse çeyrek yüzyıl geçtikten sonra bu deneyimlerini ise şöyle anlatır:

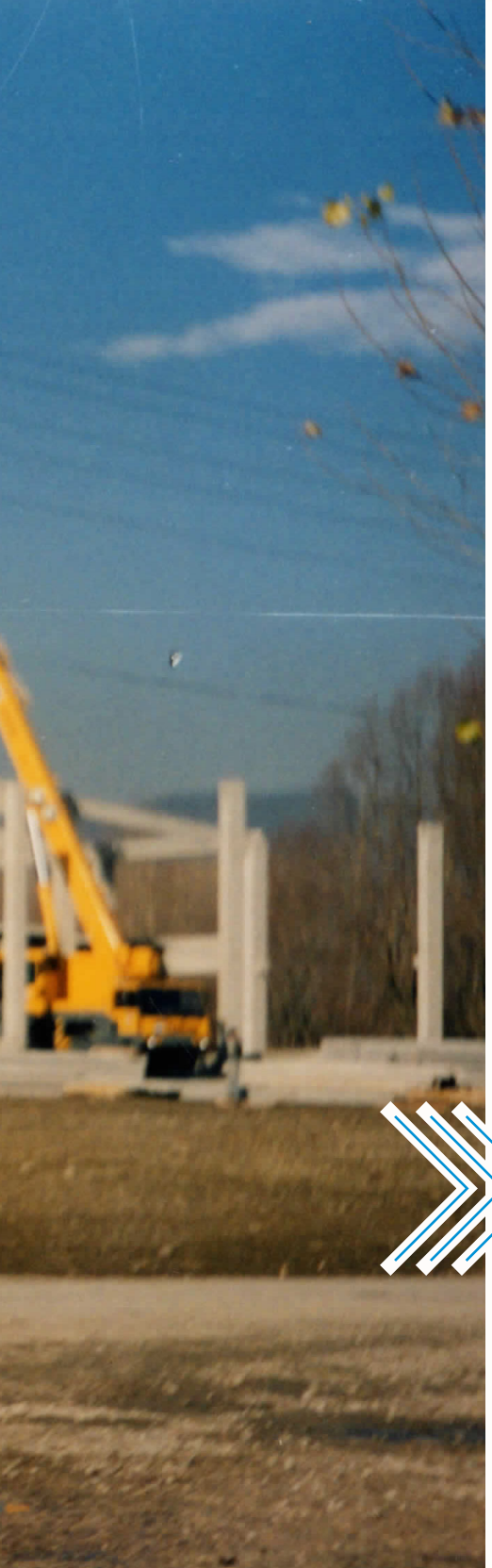
> *İlk etapta örme siparişleri aldık. Sonra Dilvin Alpay ile birlikte Amerika'ya iş yaptık. Başlangıçta 5 kişilik bir kadro vardı. Henüz Bolu'da fabrika kurulmuş değildi. Ben Domino'da önce muhasebeci, personel sorumlusu, sonra idare amiri oldum. Bütün bu sorumluluklar üst üste eklendi. Çünkü adam yok ve büyüdükçe sorumluluk da artıyor. Domino'da pazarlama hariç her şeyle ilgilendim. Umut Oran da tabi her zamanki temposuyla çalışıyordu. Tıpkı Öztek'te olduğu gibi herkesi buz gibi bir odada topluyordu. Üretim müdürü, fasoncular sabah 8'den öğlene kadar toplantı yapıyordu. İşin satın alma ayağıyla da ilgileniyordum. Umut Oran 'O nerde yapılıyor, nerde dikiliyor, niye bitmedi, hani dün bitiyordu' diye soruyor ve notlar alıyordu. Dün bitecekti sabah oluyor geliyorsun bitmemiş, 'Ne oldu?' diye soruyor. Cereyan kesildi yanıtını alıyor. Ertesi gün bir daha gidiyorsun tekrar 'Ne oldu?' diye soruyor. 'Mal bozuk çıktı.' yanıtını alıyor. Bunun kavgaları yapılıyor. Böyle hararetli günler yaşadık. Umut Oran iyice geriliyor, sinirleniyor. Çünkü her şeyden o sorumlu. Eskiden sadece üretim yapma ya da yaptırma ya da pazarlama sorumluluğunu üstlenmiş bir çalışanken artık patron sorumluluğu üstlenmiş konumda. Şirketin yönetimi var, şirketin finansman problemleri var, bekleyen siparişler var. Bu süreçlerin yönetilmesi lazım. Umut Oran'a üretim müdürü dayandıramıyoruz, gelen kaçıyor gidiyor. Bir gün oturuyoruz 'Üretimin başına sen geçeceksin' dedi. 'Benim yapmadığım bir bu iş kalmıştı ama bu benim işim değil' dedim. 'Vallahi yapmazsan batarız' dedi. Ancak üretim ayrı bir iş. 'Öğreneceksin' dedi. Böylece üretim müdürü oldum. Zaten zaman yetmiyordu iyice sıkıştım. Üretim müdürlüğüyle atölyelere de gidip gelmeye başladım. Yapa yapa öğrendim. Hani şoförün yanında oturarak arabanın nasıl kullanıldığını öğrenirsiniz ya öyle öğrendim."*

Domino henüz iki yaşında çok genç bir şirketken kurumsallaşma için ilk adım atılır. Bu amaçla bir danışmanlık şirketinden hizmet alınır. Danışmanlar bu bağlamda Umut Oran'a bir patron olarak *"Her şeye müdahale etmemesi"* gerektiği *"çok agresif, çok sert, her şeyi*

kontrol eden" Cengiz Alan'ı da işten çıkartması önerisinde bulunurlar. Danışmanlar bu önerilerini de içeren raporlarını Umut Oran'ın yanı sıra Domino'nun diğer ortağı Aykut Şen'e de verirler. Aykut Şen, Cengiz Alan'ın işten çıkarılmasını talep eder. Umut Oran bu talebe sıcak bakmaz ve bu anlaşmazlık Umut Oran için de bu ortaklığı gözden geçirmek gerektiğini akla getirir, yani Domino'daki ortaklıklarının sona ermesini sağlar. Bundan sonra Umut Oran, Domino'da ortağı olmaksızın yoluna devam eder.

Böylece Umut Oran'ın Domino'nun "Gücünü Türkiye için çalışıyorum" ilkesinden alan "Toplumsal sorumluluk, insan, doğa ve çevre bilincine sahip, müşteri, çalışan, tedarikçi ve kamu memnuniyeti" prensibiyle hareket ederek "tekstil ve hazır giyim sektöründe öncü ve örnek olmak" misyonuna ve "Dünya hazır giyim sektöründeki lider markaların tercih ettiği güvenilir, yenilikçi, stratejik, hızlı moda tedarikçisi olmak" vizyonunu uygun adımları atması daha da kolaylaşır.





“Her fabrika bir kaledir.”
Mustafa Kemal Atatürk, 1937

Bolu’daki Fabrika

Yatırım kararının alınması

Bugün Domino Tekstil, Avrupa ülkeleri başta olmak üzere dünyanın başlıca büyük hazır giyim pazarlarına dokuma kumaştan hazır giyim ürünlerinin tasarım, üretim ve ihracatını gerçekleştirmektedir. Domino Tekstil uluslararası rekabete açık bu sektörde gücünü çeyrek yüzyılı aşan deneyim, uzman kadrosu, kalite anlayışı, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk bilincinin yanı sıra doğrudan üretim ve bu sürece dair bilgi birikiminden de alır. Bu bağlamda Domino Tekstil'in Bolu'da kurulu bulunan fabrikasından da söz etmek gerekir. 1997 yılında 30.000 m^2 açık, 10.000 m^2 kapalı alanda faaliyete geçen entegre dikim fabrikasında halen 400 kişi çalışmaktadır. Fabrikanın makine-ekipman parkı sürekli yenilenmekte ve ürün-hizmet kalitesini arttıracak çalışmalar yapılmaktadır. Fabrika, bir üretim tesisi olmanın yanı sıra çalışanları için sosyal tesisleri, çevre ve canlı dostu yerleşkesi ile örnek bir yatırımdır. Bu yatırımın Bolu Karacaağaç Köyü'ne yapılmasında o dönemki kentin karar vericilerinin de olumlu katkıları olur. Bunlar arasında Bolu Belediye Başkanı Necdet Gören, Bolu Barosu Başkanı Yener Bandakçıoğlu ve Karacaağaç Köyü Muhtarı Cengiz Çavuşoğlu'nu anmak gerekir.

1990'ların ortalarında AB ile Gümrük Birliği sürecinin gündeme geldiği dönemde hazır giyim sektörünü bu sürece hazırlamak için sektörün çok önemli bir temsilcisi olan TGSD çatısı altında bir dizi çalışma yapılır. O dönemde henüz yönetiminde aktif bir rol üstlenmemiş olan Umut Oran, TGSD'nin bu çalışmaları bağlamında, yani Anadolu'da üretimi artırmaya yönelik girişimler ve bu kapsamda gerçekleşen Anadolu gezileri bağlamında



EKONOMİ

Yıldız

PARASIZ SOHBETLER

JALE ÖZGENTÜRK

jale.ozgenturk@yildizgazetesi.com

YATIRIMLAR ANADOLU'YA

Umut Oran 30 yaşında şirket, 32 yaşında fabrika sahibi olmuş genç bir tekstilci. 28 Şubat'ta Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nin yeni başkanı olacak. Oran, tekstilde üretimin Anadolu'ya kaymasını hayatî bir konu olarak görüyor. Başkanlık döneminde bu konuda kampanyalara hız verecek

TÜRKİYE Giyim Sanayicileri Derneği, 25 yıllık bir sivil toplum kuruluşu. Türkiye'nin en büyük hazır giyim üreticilerini çatısı altında toplayan derneğin 400 üyesi var. Derneğin, 28 Şubat'ta yapılacak genel kurulunda başkan değişecek. İki yıldır başkanlık görevini sürdüren Güngör Keşçi emaneti, şu anda yardımcısı olan Umut Oran'a teslim edecek. 39 yaşındaki Oran, 30 yaşında kendi şirketini, 32 yaşında ise fabrikasını kuran genç ve idealist bir işadamı. Bolu'daki fabrikasında Avrupa ve ABD'nin ünlü markalarına ayda 100-125 bin adet pantolon üretiyor. Avrupa Tekstil ve Hazır Giyim Derneği Euratex ve Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu'nun yönetim kurulu üyesi. Oran'ın başkanlığında Anadolu'nun sesi çok duyulacak. Çünkü o Türkiye'de yatırımların Anadolu'ya kayması gerektiğine inanıyor ve Türkiye'nin gelişmesi Anadolu'nun gelişmesine bağlı. "Yatırımları komşu ülkelere değil, Anadolu'ya yapmalıyız" diyor. Başkanlığı döneminde bu düşüncesini bir kampanyaya dönüştürmeyi hedefliyor.

Doktor çocuğu

Umut Oran, 1963'te Almanya'da doğmuş. Ama klasik Almancı bir aile değil. Babası Mehmet Bey, annesi Ülker hanım doktor. İhtisas için gittikleri Almanya'da dünyaya gelişiyor Umut Oran. Dokuz aylıkken İstanbul'a dönüyorlar. İlkokulu Ataköy'de, liseyi Saint Benoit'da okuyor. Üniversite eğitimi için ise Marmara Üniversitesi İngilizce İktisat'ı seçiyor. Öğrencilik yıllarında başarılı bir öğrenci değil. Çünkü büyük bir tutkusu var, futbol. 13-14 yıl Galatasaray, Bakırköyspor gibi takımlarda profesyonel olarak top koşturuyor. Ama talihsiz bir sakatlıkla star futbolcu olma hayallerine veda etmek zorunda kalıyor. 1984'te ciddi bir ameliyat geçiriyor. Futbolu bıraktığı için pişman değil. "Futbolculuk çok zor bir iş, meslek değil. Geleceği yok. İyi ki bırakmışım" diyor. İki dili olduğu için önce turizmle ilgilenmek istiyor ama bir aile dostlarının önerisiyle tekstili seçiyor.

Oran'ın ilk işi 1980'da Bozkurt Mensucat'ta. Üretimle ilgili bölüme başlayan Oran, bir yıl boyunca üretimin her aşamasını öğreniyor. Bir yıl sonra onaltılı genel müdür yardımcısı arkadaşı Ahmet Öztek bir şirketi devralıyor ve ona da birlikte çalışmayı teklif ediyor. Böylece Öztek'e geçiyor Oran. Beş yıl burada birlikte çalışıyorlar. Bu kez alanı satış ve pazarlama. Hızla büyüyen Öztek'in ABD'de tanınan Capacity isimli markasının yarı-sahibi. Bu sırada Umut Oran'ın. Bu süreçte artık kendi şirketinin sahibi olma fikri olgunlaşıyor Oran'da. Birlikte yola çıktığı arkadaşlarına karşı vefasızlık etmek istemediği için onların da onayını alan Oran, onların kendi departmanını kurma önerisini geri çeviriyor. Kendi kanallarıyla uymak için yola çıkıyor.

İthamı Çin'den aldı

Sermayesi deneyimleri ve piyasadaki kredibilitesi. 1993'te Domino isimli bir şirket kuruyor. Yani 30 yaşındayken kendi şirketinin sahibi oluyor. Organizasyon yapmak için kuruluyor bu şirket. Bir yıl hem Öztek'te hem kendi şirketinde günde 14 saat çalışıyor Oran. 1996'da Çin'e yaptığı bir gezi sırasında ise bu ülke ile ABD arasındaki üretim bağlantısını görüyor. Bu da Anadolu'da üretim yapılması fikrini doğuruyor Oran'da. O yıllarda Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanı Tiran Sarıgülle'nin Anadolu kampanyası ile Türkiye'yi dolaşan Oran, bu fikrini uygulamaya sokuyor. Ve üretim tesisini Bolu'da kurma kararı alıyor. Bugün 600'e yakın kişiye istihdam sağlayan 10 milyon dolar ihracat yapan bir şirketin sahibi. Şirketi ABD'nin ünlü markalarının pantolon üretiyor. Bundan sonraki hedefi büyümek değil, kalite ve verimliliği artırmak. Markalaşmayı şimdilik düşünmüyor. Sanayiciliği "Türkiye'de de faydalı olduğu için" çok seviyor. Galatasaray'a sempatisi var ve üyesi. Ama Milli Takım'ı tutuyor. "Çünkü futbolcu profesyonel olmak zorunda. Oynarken hiçbir takım tutmuyordum" diyor. Haftanın üç gününü Bolu'da geçiriyor. Çalışanlarıyla futbol maçları yapıyor. Fabrikanın bulunduğu köydeki futbol takımının sponsoru. Galatasaray'ın veteran takımında oynuyor. Politikayı kesinlikle düşünmüyor. "Ben yaptığım işi iyi yaparak Türkiye'ye faydalı olmayı hedefledim" diye konuşuyor.

Umut Oran

■ Umut Oran, 1963'te Almanya'da doğdu.

■ 30 yaşında kendi şirketinin sahibi oldu.

■ Umut Oran, Oscar adlı köpeğini ve onunla vakit geçirmeyi çok seviyor.

■ Galatasaray'da uzun yıllar futbol oynadı.

'SAHAYA İNMEDEN ŞİRKET KURTARILMAZ'

UMUT Oran, ekonomik krizdeki Türkiye'nin yoğun bakımdan henüz çıkamadığı ve hayatı tehlikenin sürdüğü görüşünde. Borç ödemelerindeki sıkıntının kısa süreli aşıldığını ancak yatırım, istihdam, üretim gibi konularda umut verici adım atılmadığını dile getiriyor. Ekonomi yönetimini sorumlusu makro gözlüklerle bakmakla eleştiren Oran, sıkıntıdaki şirketleri rahatlatmayı amaçlayan İstanbul Yaklaşımı'nı da bu tür bir bakış olarak niteliyor. Oran, "Sahaya inmeden şirket kurtaramazsınız" diyor. Alınan kararların Türkiye gerçeğini yansıtmadığını sözlerine ekliyor ve sektörü hakkındaki soruları ve önerileri şöyle sıralıyor:

■ Türkiyede en önemli sorun siyasi istikrarsızlık. Ülkemin stratejisi yok. Üretim, ihracat, istihdamda hedefsiz ülkeyiz. Öncelikli sektör, yıldız sektör belli değil.

■ Bütçeye 32 milyar dolar ihracat hedefi koulmuş. Bu yıl 30 milyar dolar ihracat yapmış bir sektör için çok moral kırıcı. İhracatçı demek ki bu yıl bizim için hiçbir şey yapılmayacak' kuşkusuna kapılıyor. İhracatçı yüksek kur değil, enflasyonla paralel döviz artışı istiyor.

■ Teşvik de istemiyoruz. Sadece istihdamı artırıcı teşvik olmalı, maddi değil. 5 kişiyle 500 kişi çalıştıran aynı kefeye konmamalı. OECD'ye göre yüksek vergiler ödüyoruz. Normal seviyelere çekilmeli. Sektörün kayıt içine girmesi isteniyorsa bu şart.

■ Bundan sonra yatırımların Anadolu'ya yönelmesi hedeflenmeli. Bunu teşvik edici projeler hazırlanmalı. Bu bölgelerde büyük işsizlik problemi var. Bu bölgeler sosyal olarak da gelişir bu yatırımlarla.

■ Bir masa bir kasa dönemi bitti. Türkiye, tekstil ve hazır giyimde güce ve deneyime ulaştı. Uzaktoğlu'nun aksine paket halinde kaliteli ürün sunuyor.

■ Türkiye'nin önünde iki yol var. Büyük adetli ürünlere yönelmek veya markalaşmak. Markalaşmada ciddi çalışmalar yapılıyor. Moral desteği sağlanırsa firmaların önü açılır.

■ ABD ile yapılacak toplantılar çok önemli. Türkiye ciddi tavizler almalı. Eşit haklarla ticaret, kotaların kaldırılması gibi konularda.

Umut Oran, TGSD'nin yeni başkanı olduğunda yapılan gazete haberi.

Bolu'da fabrika kurma kararı alır.

Gerek Umut Oran'ı Bolu'da yatırım yapmaya, gerek TGSD'nin başka üyelerini aynı süreçte benzer yatırımlar yapmaya yönelten kararın ardında sanayinin büyük kentlerden Anadolu'ya ters göçü gerçekleştireceği inancı vardır. İnsanlar doğduğu yerde karınlarını doyurma imkânı buldukları takdirde büyük şehirlere göç etmek zorunda kalmayacaklardır. Anadolu'da toplumsal ve ekonomik kalkınmayı sağlamak sosyal barışın da tesisini sağlayacaktır.

Umut Oran ve TGSD üyelerinin bu proje için başvurdukları yöntem kümelenme düşüncesi olur. Kısaca kümelenmeden kastedilen ise aynı bölgede, aynı iş kolunda ve aynı değer zincirinde faaliyet gösteren, birbiriyle iş birliğinde bulunan ve aynı zamanda birbirine rakip olan, birbiriyle ilişkili işletmelerin ve onları destekleyen üniversiteler, kamu kuruluşları, araştırma kuruluşları, mesleki dernekler, teknoloji ve yenilikçilik merkezleri, bankalar, sigorta şirketleri, lojistik firmaları gibi kurumların bir araya geldikleri örgütlenme modelidir. İstihdam odaklı, ihracat hedefli sektörel kümelenmeyle bölgesel kalkınmayı sağlamak mümkün olacaktır.

Umut Oran bu modelin, hazır giyim sanayi sektörüne uygulanmasına dair düşüncelerini ve bu bağlamdaki çalışmalarını *"Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne giriş sürecini bir ihracatçı olarak takip ediyordum. Bu süreçte bir Amerikalı firma olan MAY Company'nin 10 yıl Çin'de genel müdürlüğünü yapmış olan Paolo Cellai ile Türkiye'ye geldiğinde görüştük. Cellai bana Gümrük Birliği sürecinden sonra Türkiye'nin AB için çok büyük bir üretim merkezi olacağını, ancak bu konuda doğru stratejiler belirlemek gerektiğini söyledi. Bana Çin'deki gelişmeleri anlattı ve 'Sen burada sektörü ve kendini ona göre yönlendir' dedi. Kısa bir süre sonra onunla Çin'e gittik. Nasıl üretim yapılıyor, bölgelere göre farklı ürünler... Bir bölgeye gidiyorsunuz takım elbise, bir bölgeye gidiyorsunuz tişört üretiliyor. İş bölümünün ötesinde kümelenme oluşmuş. Tabii Çin'deki bu gelişmenin ardında devletin teşvikleri olduğu ortaya çıktı. Yani devlet yatırımları yönlendiriyor. Sonuçta hem üretim, ihracat ve istihdam artıyor hem de yoksulluk azalıyor. Türkiye için bu projenin çok doğru bir proje olduğunu düşündüm. Ancak devletin teşviki lazım. Özellikle yatırımların büyük şehirlerden Anadolu'ya kayması için bu çok önemli. Projeyi aldım ve TGSD'de anlattım. Dedim ki; 'Çin en büyük rakibimiz. Böyle bir projeyi*

gerçekleştiriyor. Bu konuda işi çok büyütmüş vaziyette.' Ardından TGSD yönetimi projeyi benimsedi ve birlikte Anadolu'da 16 ili gezdik. Bu süreçte dünyadaki rakiplerimiz nasıl başarmış gördük. Ayrıca yalnızca bir sektörde büyümeyi değil, aynı zamanda göçü engelleyen, kalkınmayı oluşturan ve eşitsizlikleri gideren bir şey olduğunu gördüm." diyerek anlatır.

Bu geziler sırasında Van'a da giden Umut Oran, o sırada Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görev yapan ve halen Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Genel Başkanı olan Prof. Dr. Ayşe Yüksel ile de görüşür. Yıllar sonra Prof. Dr. Ayşe Yüksel, Umut Oran'a dair izlenimini *"TGSD ile Van'a gelmişlerdi. Kendisi ile görüştük, üniversitemizde açmış olduğumuz öğrencilere yönelik giysi evine giysi desteği göndermişti. Ayrıca Türkan Saylan Hoca ile birlikte Hakkâri ve Van iline yaptıkları ziyaret sırasında da görüştük. Ülkesini, kırı ve kenti ile tanımaya ve gereksinimler doğrultusunda yararlı olmaya çalışan biri olarak bende iz bırakmıştı."* diyerek ifade eder.



Yener Bandakçıoğlu, zamanın Bolu Milletvekili Abbas İnceayan, Bayan Erensoy, Kenan Erensoy ve Umut Oran.

Umut Oran, yatırımların Anadolu'ya yönlendirilmesiyle Anadolu'da istihdamın artmasının, kırdan kente göç olgusunun ve yol açtığı sorunların, sadece kimlik sorunu olarak nitelendirilemeyecek olan terörün de panzehiri olabileceğini ileri sürer. Bu bağlamda özellikle hazır giyim sanayinin hem "dumansız" bir sanayi olduğunu yani çevre sorunları oluşturmadığını hem de emek yoğun niteliğinden dolayı büyük yatırımlar gerektirmeden yapılabileceğini ileri sürer. Umut Oran bu proje kapsamında bölgeler arasındaki eşitsizliğin giderilmesi şansının doğacağını, yeni yatırımlarda daha çok kadın işgücünün istihdamıyla kadınların da erkekler karşısındaki eşitsizliğine dair bir adım atılmış olabileceğini savunur.

Umut Oran'ın Anadolu'nun başka bir yerinde değil de neden Bolu'da yatırım yaptığı sorusuna yanıtı ise *"Aslında en çok yatırım yapmak istediğim bölge doğu ve güneydoğu Anadolu'ydu. Ancak o yıllarda ciddi bir güvenlik sorunu vardı. O zaman İstanbul'a yakın ama kalkınma ihtiyacı olan bir yer olsun istedik. Trakya İstanbul'a çok yakın ancak kendine göre Anadolu'ya göre daha kalkınmış. İstanbul'a üç*

saat mesafede bir yer olsun istedik. Kocaeli, Sakarya, Yalova ve Bursa var. Ancak hazır giyim sanayisinin olmadığı, bakir bir yer olsun diye düşündüğümüzde Bolu'yu seçtik." şeklindedir.



Umut Oran ve Oscar.

Umut Oran'ın Domino Tekstil'in Bolu'da fabrika kurma kararını alması veya Bolu'nun tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise fabrikanın kurucu müdürlüğünü de yapan merhum Kenan Erensoy'un Türk Silahlı Kuvvetleri'nde muvazzaf olarak görev yaparken bölgede bulunması ve bölgeyi tanımasıdır.

Ancak hemen akla, Domino Tekstil'in fabrika kurmak için Bolu'yu tercih etmesinin ardında Bolu'nun kalkınmada öncelikli iller veya yatırım teşviki kapsamına giren bir il olup olmadığı sorusu gelebilir. Bolu teşvik kapsamına giren bir il değildir.

2004'de çıkarılan 5084 sayılı "Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" ile örneğin hemen Bolu'nun yanında yer alan Düzce teşvik kapsamına girerken Bolu bu imkândan yoksun kalır. Bu arada teşvik kapsamı içine giren Düzce'de Domino Tekstil'in yatırım yapması için bir talep doğar. Hatta yatırım için yer gösterilir, arazinin neredeyse bedelsiz denecek bir fiyata verilmesi gündeme gelir. Bu gelişmeyi Domino Tekstil'den bazı yöneticiler doğal olarak sevinçle karşılasalar da Umut Oran "patron" kimliği ile Düzce'de yatırım yapma talebini reddeder. Reddedilen bu teklifin aslında Domino Tekstil ve tabii bir yatırımcı için ne kadar önemli olduğunu Umut Oran *"Yılda sadece SSK primi ve onun vergisinden 2 trilyonluk -eski parayla- bir avantajımız olacaktı. 1000 kişi çalışıyordu o zaman bizde. Ve ben kabul etmedim, Düzce'ye gitmedim. Öyle bir muafiyeti kaybedeceğimi bile bile. Bizim yönetimdeki arkadaşlar, o zaman çok demoralize olmuşlardı."* diyerek ifade eder.

Umut Oran'ın ısrarıyla Bolu'da kalan yatırım Düzce'de hayata geçmiş olsaydı yalnızca teşvik kapsamına girmiş olmayacaktı. Aynı zamanda belediyenin partizan tutumuyla fabrika arazisinin ortasından yol geçirmesi gibi zorluklar da yaşanmayacaktı. Umut Oran'ın yatırımını Bolu'da tutma konusundaki ısrarını iktisadi rasyonaliteyle açıklamak zor-

dur. Girişimcinin sahip olması gereken özelliklerden birisi fırsat yönelimidir. Bu noktadan bakıldığında Umut Oran'ın yatırım için Düzce'yi tercih etmemesi bu özelliğe aykırı bir tutumdur. Ancak Umut Oran girişimci kimliğinin yanı sıra idealisttir. Yeri geldiğinde idealist kimliği girişimci kimliğinin de önüne geçer. Yalnızca bu tutumu değil bir sermayedar girişimci olarak iktisadi konulara karşı diğer tutumları da kendisini farklı kılar. Örneğin borçlanmaya çok mesafeli yaklaşır. Döviz kurunun seyrini düzenli takip etmediğini söyler. Çek kullanmaz. Paranın biricik güç kaynağı olmadığına inanır. Bu ilkelerle birlikte kendisini toplumcu bir kişi olarak da tanımlar.



Domino fabrikası.

Umut Oran'ın Bolu'ya olan duygusal bağının etkisi o derece büyür ki; 2001'de yitirdiği biricik babası Prof. Dr. Mehmet Oran'ı fabrikanın yakınındaki köy mezarlığına defneder. Çok sevdiği köpeği Oscar da fabrika arazisinde ebedi uykusunu uyumaktadır.

Umut Oran'ı Bolu'da yatırım yaptıktan sonra etkileyen önemli bir isim vardır. Bu kişi yaptıklarını Bolululara emanet ettiğini söyleyen hayırsever iş insanı merhum İzzet Baysal'dır. Umut Oran da tüm güçlüklerine karşın Bolu'daki yatırımı sürdürmeyi düşündüğünü ve bunun kendisinden sonra da devam etmesini dilediğini ve İzzet Baysal'ın sözlerinden ilham alarak fabrikayı Bolululara emanet ettiğini ifade eder.

Bolu Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Türker Ateş, Domino Tekstil'in Bolu'daki fabrikasının Bolu ve Türkiye ekonomisine katkısını *"Tekstil ve hazır giyim sektörü, istihdam yoğun çalışan, bunun yanı sıra gerçekleştirilen ihracat ile de ülkemize döviz girdisi sağlayan önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bolu ili açısından tekstil sektörü, gelişme sürecini devam ettirmekle birlikte, özellikle kadın istihdamına olan katkısından ve ihracat yoluyla sağlanan döviz girdisinden dolayı önem taşımaktadır. Domino Tekstil, bu sektörde İlimizin önemli oyuncularından birisi olarak, İlimizdeki istihdam ve ihracata, sektörde üretilen katma değere önemli katkılar*

sağlamaktadır." diyerek açıklar.

Umut Oran'ın Domino Tekstil için Bolu'da fabrika yatırımında bulunması, bu yatırımın hayata geçmesinden bir süre sonra yönetiminde de rol üstlendiği TGSD'nin kuruluş ve varoluş misyonuna inancını gösterdiği gibi, bir yurtsever iş insanı olarak ülke kalkınması ve ülkenin kronikleşen terör gibi sorunlarının çözümünde Anadolu'ya yatırım ve istihdam artışı sağlamanın rolüne daha sonra siyasetçi kimliğiyle de yaptığı vurgulardan önce gösterdiği duyarlılığın bir yansımasıdır.

Domino Tekstil'in Bolu'daki fabrikası yurt dışına ihracatı yapılan hazır giyim ürünlerinin tamamı burada üretilmemekle birlikte yabancı müşteriler nezdinde bir güven ve prestij unsurudur. Hatta fabrikanın bu niteliğini vurgulamak için Umut Oran'ın eşi ve uzun yıllar Domino Tekstil'de çalışmış olan Tuna Oran *"Fabrika bizim yabancı müşterilere yönelik show roomumuzdur."* nitelemesini yapar.

Üretimde kalite kaygısı



Domino çalışanları.

Değerleri arasında "müşteri odaklılık" ilkesi yer alan Domino'nun bu bağlamda hedefleri arasında "ürün güvenliğini sürekli kılmak, risklerin azaltılmasını sağlamak" ve "güvenilir ve uzun vadede dayanıklı ürünler üretmek" de yer alır.

Hazır giyim üretiminde yüksek ve yoğun teknoloji kullanımı söz konusu değildir. Emek yoğun gerçekleşen üretimde, emeğin niteliği ve dikkat faktörü ön plandadır. Domino Tekstil'in Bolu fabrikasında üretim sürecine dair Fabrika Müdürü İsmail Karaca'nın anlattıkları bunu doğrular niteliktedir. İsmail Karaca üretim sürecini ve aşamalarını şu sözlerle anlatır:

"Önce model kâğıt üzerinde geliyor. Ardından nasıl bir kumaş kullanılacağı, nasıl bir iplik kullanılacağı, nasıl bir fermuar kullanılacağı, aksesuarları falan hepsi belirleniyor. Müşteriye bir numune dikiliyor. Onun üzerinde tekrar kritikler yapılıyor. Müşterinin beğenmediği noktalar olabiliyor. Onların hepsi tek tek yapıldıktan ve müşteri tarafından 'evet budur' dendikten sonra üretim takvimi tespit ediliyor. Sonra üretim gerçekleşiyor. Bu süreçte ise önce kumaş kesime alınır. Modelhanede kalıbı çıkartıldıktan sonra çekmezlik testleri yapılır. Böylece kumaşın ne gibi reaksiyon verdiği tespit edilir. Kesimhanede kesildikten sonra her parçaya renk karışımı olmasın diye bir numara verilir. Bedenlerde de sıkıntı yaşanmaması için numaralandırma yapılır. Kesimhanede bu iş tamamlandıktan sonra yapılan ilk iş daha düzgün çıkması için ütü kırımıdır. Dikim işlemi bittikten sonra yıkama, ipliğin temizlenmesi ve kalite kontrol aşamalarına gelinir. Ürün kalite kontrolden çıktıktan sonra da bir başka kontrole tabii tutulur. Ürünün tersi çevrilir. Atlama var mı, herhangi bir sıkıntı var mı diye bakılır. Köprüler falan kesilir. Ondan sonra ütüde dikiş açma, kemer açma, beden ütüsü yapılır. Düğmeler metalse çakma makinelerinde önce çakması yapılır sonra kontrol edilir. Daha sonra iki optikçi çalışan vardır. Ürünün optik kontrolleri yapılır ve meto yapıştırılır. Yani herkes kendi numarasını yapıştırır. Böylece ürünün kimden hatalı çıktığı tespit edilebilir. Bu aşamadan sonra ise ürün renk ayırımına girer. Sonra para kartı basılır. Ürün paketleme masasına geçer ve süreç tamamlanır."

Fabrikada ihracata yönelik yapılan üretim müşteri memnuniyeti odaklı gerçekleşir. Bununla birlikte bugün fabrika Modelhane Sorumlusu olan Filiz Aktaş'ın *"Müşterinin istediği standartlarda, o çizgiyi bozmadan ama üretimde de verimliliği arttıracak şekilde nasıl ürünü ortaya koyabiliriz?"* diyerek ifade ettiği, üretimde verimlilik kaygısını da gözetmek, hemen kalite tutturma hedefinin ardından gözetilen bir diğer hedeftir.

Fiyat avantajı yani ucuza mal edebilmek ve aynı zamanda belli bir standartta ve kalitede mal üretebilmek özellikle dış pazarlara mal satma başarısı ve bu başarıyı sürdürülebilir kılacak becerinin başlıca kurallarıdır. Domino Tekstil'in Bolu fabrikasında kalite hedeflerini tutturmak şirket, fabrika yönetimi ve çalışanlarının ortak kaygısıdır. Bu amaçla herkes üzerine düşen sorumluluğu yerine getirme çabası içindedir. Buna karşın, kalite konusunda fabrika içinde bağımsız

hareket eden kalite güvence elemanlarından da yararlanılır. Diğer çalışanlardan farklı olarak kırmızı önlükler giyen kalite güvence elemanları, örneğin üretim bandında bir hata gördüyse hemen orada üretimi durdurup hatanın giderilmesine nezaret ederler.

Domino Tekstil'in fabrika bünyesinde görev yapan kalite güvence elemanlarının yanı sıra yabancı müşterilerin denetim ve güvenlik sistemleri de söz konusudur. Bu denetimlerde çalışma koşullarından ihraç edilecek malların genel güvenlik kaygısıyla dahi ambalajlanması süreçlerine dair belirlenmiş standartlara uygunluk gözetilir.

Gerek iç gerek dış denetime ve rekabete karşın hazır giyim üretiminin bilindik bütün süreçlerinde sürprizlerle karşılaşmak mümkündür. Bu durum özellikle rekabetin yaşandığı bir sektörde ihracat yapan bir şirketi dinamik kılan bir etkendir.

Uluslararası markalar için üretim yapan Domino Tekstil'in bu markalara üretimi sürekli kılması yani ihracatı sürdürülebilir kılması için siparişleri veren markaların kalite ve standartlarını tutturmak koşulu bulunur. Bu ise denetim konusunu öne çıkarır. Yönetim Kurulu Eş Başkanı Oktay Yılmaz, bu iş için oluşturulan birimi *"Code of Conduct dediğimiz davranış kurallarını içeren bölümümüz var bizim. Markaların kurallarına göre tedarikçilerin onaylı olup olmadığına bakan bir bölüm. 2010'a kadar 'Code of Conduct'da değerlendirmeler renklerle yapılırdı. Kırmızı, yeşil, sarı, turuncu ve yeşil şeklindeydi. Kırmızı renk en kötü durumdaki firmaların rengiydi. İşte yeşil de en iyisiydi. Türkiye'de mesela hiç yeşil renklendirilmiş bir firma yoktu. Biz yeşil olalım istedik, farklılığımızı ortaya koymak açısından, bu işe bakış açımızı göstermek açısından inanılmaz maliyetlere girdik. Umut Bey'i de ikna ettik ve 6-7 aylık çok ciddi bir çalışma temposuyla H&M markasının Avrupa ve Ortadoğu'daki ilk yeşil fabrikası olduk tekstil alanında."* diyerek anlatır.



Üretim yapmakta olan Domino çalışanı.

Çalışanlar

Domino Tekstil'in Bolu'daki fabrikasında istihdam edilen işgücünün hemen tamamı fabrikanın yakın çevresinde yaşayan insanlardır.



Fabrikanın önündeki Domino çalışanları.

Fabrikada çalışmadan önce dikiş-nakış kurslarına gitmiş, yani eli iğne tutan kişilerden de istihdam edilenler olmakla birlikte çalışanların çok büyük bir bölümü Domino'da çalışmaya başladıktan sonra işi öğrenirler. Başka bir ifadeyle Domino hem istihdam hem de meslek edinme imkânı sağlar.

Bu insanların neredeyse hiçbirinin hazır giyim üretiminde bir geçmişleri yoktur. Çalışanlar yaptıkları işi fabrikada, üretim sürecinde öğrenirler. Fabrika Personel Sorumlusu Filiz Dikmen bu durumu *"Bizim fabrikanın kuruluşunda hiç kimse kalifiye değildi. Herkes burada yetişti. Akabinde daha sonra buraya başka tekstil fabrikaları açıldı. Onlar için de avantaj oldu bu."* diyerek ifade eder. Filiz Dikmen, fabrikanın bir meslek okulu veya kursu niteliği taşımasını ise *"Ben dâhil hepimiz yaptığımız işi burada öğrendik. Şimdi kalifiye eleman her zaman için avantajdır ama Domino ilk açıldığında burada çok tekstil fabrikası yoktu. Bayanlar bu kadar çok tekstilde çalışmıyordu. Biz aldığımız personeli hep sıfırdan yetiştirdik. Ustalarımız var. Zaten dikimdekiler makine ve ütü kullanıyor. Yukarıdakiler ütü kullanıyor. Diğerleri paket yapıyor, kontrol yapıyor. Makine biraz eğitim istiyor. Personeli alıyorsunuz, ortada çizim yapıyor. İş taşıyor. İşaret alıyor.*

Sonra yavaş yavaş ustası makineye oturtup yetiştiriyor." sözleriyle ifade eder.

Fabrikanın dikim üretiminden sorumlu olan Zabit Kuzeyi'ye göre *"sıfırdan"* işi öğrenmeye başlayan bir çalışanın *"verimli olabilmesi 5-6 aylık bir zamanı gerektirir."*

İsmail Karaca *"sıfırdan"* işe alınan bir kişinin iş öğrenme sürecini *"İşe personel alımında önce fiziki durumu yapacağı işe uygun mudur diye bakarız. Ön görüşmede beklentilerini sorarız. Bazı insanlar diyor ki 'Ben makinede oturmayı istemem, ben oturmayı sevmiyorum. Ben kalite kontrolde çalışmayı istiyorum.' Bu görüşmeyi yaptıktan sonra işe almaya karar verdiğimiz kişinin işe kabulünü yaparız. Ardından oryantasyona tabi tutarız. Doğrudan makinede çalıştırmaya başlamayız. Önce çizim yaptırılır. Sonra kesim yapmayı öğrenir. Bazı kişilerin kumaşa alerjisi olabilir. Bunun anlaşılabilmesi için de o havayı bir hafta on gün teneffüs eder. Baktık ki çocukta makineye oturma hevesi var, yine ustalarının, şef yardımcılarının kontrolünde basit operasyonlarda yani düz dikiş, overlok gibi basit makinelerde çalıştırmaya başlarız. İşi öğrenme hızına göre farklı makinelerde de yetiştirilmeye devam edilir. Bazı kişiler sadece overlok üzerinde çalışır. Bazıları ise üç beş makineyi birden kullanabilecek beceriyi gösterirler. Şefi, ustası, kalite güvence sorumluları bunları gözlemlerler. Bazı kişiler vardır ki 'makineci olacağım' der ama o yatkınlık görülemediği zaman 'sen artık çizim yap' veya 'seni şu kısımda değerlendirelim' diyerek yetişme safhası yönetilir."* diyerek anlatır.

Annesi-babası da Domino Tekstil çalışanı olan ve şimdi kesimhane bölümünde usta olarak çalışan Fatih Yaman kalite kontrolde çırak olarak başlayan serüvenini şu sözlerle anlatır:

> *2002'de kalite kontrolde işe başladım. Orada 3-4 ay çalışacaktım sonra çıkacaktım ama işi sevdim. 4-5 sene boyunca kalite kontrolde çalıştım. Ardından kot pantolonların düğmelerinin çakımı işini yaptım. Şimdi lazerle yapılan bu iş o zaman elle yapılıyordu. 3-4 ay bu işi yaptım. Sonra üretim kısmına geçtim. Spresyal makineleri kullanmaya başladım. Bu makineler köprü kısımlarını tutturmak için, kopmaması için, daha net tutturmak için kullanır. Şimdi ise daha gelişmiş makineyle bu iş yapılıyor. Makine köprüyü kendi takıyor, kendi ponteresini yapıyor. Ancak o zamanlar öyle değildi.*

Bu işte başarılı olduğumu söylediler. Çok hızlı çalışırdım. Yüzde 80 performans, yüzde 90 performans gösterdiğim zamanlar oldu. Beş yıl orada çalıştım. Tam anlamıyla tecrübe kazandım. Sonra 2006 yılında askere gittim ve geldim. Umut Bey'e kesimhane bölümünde başlamak istediğimi söyledim ve çalışmaya başladım. 4 sene kadar çırak olarak devam ettim. Şu anda kesimhane bölümünün ustasıyım."

Umut Oran milyonlarca kadının ev işleriyle meşgul oldukları için iş gücüne katılmadıklarını, onlara çalışma, üretme şansının tanınmasını savunur. Umut Oran bir siyasetçi olarak savunduğu bu düşünceyi bir girişimci olarak da hayata geçirmek için çaba sarf eder. Bu çabanın somut yansıması ise Domino Tekstil'in Bolu fabrikasında çalışanların yüzde 80 gibi büyük çoğunluğunun kadınlardan oluşmasıdır.



Çalışanların üniformaları.

Fabrikada üretim bölümünde çalışan Lütfiye Öztekin kadınların erkeklere göre hazır giyim üretiminde sahip oldukları avantajları aile içindeki iş bölümü, kadınların ütü ve dikiş gibi işlere aşina olmalarıyla ilgili olduğunu *"Tekstilde her şeyi herkese verebiliyorsunuz. Erkeğin yaptığı işi kadın da yapıyor. Kadının yaptığı işi erkek de yapabiliyor. Öyle fiziksel zorluğu olan bir yanı yok tekstilin. Bir tek ütü zor olabilir ama ütüyü kadın da yapıyor erkek de yapıyor. Kadınlar daha pratik. Çünkü kadınlar evde de ütü yapıyor. Dikiş yapıyor. Tarlada veya bahçede çalışmış kadınlar zor koşulları bildikleri için daha hızlı ve çabuk öğrenebiliyorlar."* diyerek açıklar.

Dikiş dikmek ve ütü yapmak ev işleri arasında kadınlara özgü beceriler olarak anılan ve kuşaklardır kadınlarla özdeşleşmiş işler olmalarından dolayı kadınlar hazır giyim sanayisinde uygun, hatta doğal işgücü kaynağı olarak da algılanır ve bu nedenle erkeklere göre istihdam edilme konusunda daha çok tercih edilirler.

Kadınların evlilik ve çocuk sahibi olmalarıyla ilişkilendirilen dezavantajlı durumlarının yanı sıra erkeklere karşın daha çok tercih edilmelerinin en önemli nedenlerinden birisi ise Zabit Kuzeyi'ye göre *"kadınların öğrenme hızının daha fazla"* olmasıdır.

İşveren açısından bakıldığında daha çabuk öğrenmek isteğine sahip olan kadınların erkeklere göre daha çok istihdam edilmek istenmesi ve edilmesi anlaşılır bir durumdur. Bu durumun toplumsal cinsiyet açısından bir başka olumlu etkisi daha vardır ki; bu etkiyi, yani çalışmanın kadınların özgüvenlerinin artması üzerindeki rolünü ise Filiz Dikmen *"Kadınlar kendi ayakları üzerinde durduklarını fark ettiler... Kendilerine olan özgüvenleri arttı bu insanların."* sözleriyle; Lütfiye Öztekin ise çalışan kadın olmanın güven duygularını arttırmasını ve etkilerini *"Artık bir şeyleri başkasından istemiyor, isteme ihtiyacı duymuyor çalışan bir kadın. Çünkü cebinde parası oluyor."* diye ifade eder. Fabrikada hizmetli olarak çalışan Selma Türk de kadın olarak çalışmanın kendisine kazandırdıklarını *"Daha bilinçli oluyorsunuz. Kendine saygın artıyor. Başkasına ihtiyacın olmuyor."* şeklinde vurgular.

Çalışanlar sabahları Bolu'nun hemen her noktasından servis araçlarıyla fabrikaya taşınır. Genellikle en son servis aracı 07.50'de fabrika kapısına ulaşır. Gelen çalışanlar soyunma odalarında altta kot pantolon üstte bir tişörtten ibaret iş kıyafetlerini giyerler. Tişörtlerin önünde Türkiye haritası içerisinde *"Türkiye için çalışıyorum"* ibaresi, arkasında ise Domino'nun logosu vardır. 07.55'de üç kez arka arkaya birinci zil çalar. İkaz amacıyla çalışan bu zilin anlamı "Hazır olun, iş başı saati geliyor." demektir. 08.00'da tek zil çalar. Bu zilin amacı ise "Artık makineler çalışsın."dır. 10.30'da çay ve ihtiyaç molası verilir. Salı ve Perşembe günleri çayın yanında poğaça, börek ikram edilir. Saat 13.00'da bir saat süren yemek molası verilir. Bu süre zarfında kimi çalışanlar voleybol oynar, kimisi ağaçların gölgesinde oturarak dinlenir veya yürüyüş yaparlar. Saat 16.00'da 15 dakikalık bir çay molası daha verilir. 18.30'da ise mesai biter. Çalışanlar 18.45'te sabah geldikleri servis araçlarıyla evlerine geri dönerler.

Çalışanların çizdiği Umut Oran portresi

Türk sinemasının artık klasikleşmiş ürünleri olan 1960'lar ve 1970'lerde üretilen filmlerde öne çıkan karakterlerden birisi de fabrikatör-patron tiplemesidir. Bazen oğlunun veya kızının yoksul alt sınıflardan kişilerle aşkını engellemeye çalışan bu tipler, aile bireylerinden çalışanlarına kadar çevrelerindeki kişilere kötü davranırlar. Bir sinema klişesi olan bu durumun gerçeklik payı da vardır. Çünkü sanayi devrimi ve kapitalizmin gelişmesiyle sınıflar ve sınıf çatışması ortaya çıkar. Kabaca bakıldığında sermaye ve işçi sınıfı ortak çıkarlar değil, çatışan çıkarlara sahiptir. İş hukuku her iki kesimin çıkarlarını koruyan ve barış içinde yaşadıkları bir zemin yaratır.

"En önemli kaynağımız insan kaynağıdır." ilkesini benimseyen Domino'nun değerleri arasında "takım çalışması" da yer alır. Umut Oran'ın sporla ilgilendiği yıllardan edindiği bu çalışma biçimi beyaz yakalı olarak sektörde çalışmaya başlamasıyla iş hayatında da uyguladığı bir yöntem olur. Domino'nun başarısının arkasında da takım çalışması yatar. Bu takımın kaptanı Umut Oran'dır. Kaptanın en yakın çalışma arkadaşı ise hayat arkadaşı olan eşi Tuna Oran'dır. Tanışıklıkları ilk gençlik yıllarından; iş hayatında da Domino'nun en sıkıntılı günlerinden bugüne uzanan süreçte hep yan yana olurlar. Tuna Oran iş hayatındaki profesyonel kimliği, bir eş olarak ise yakın desteği ile Umut Oran'ın girişimci olarak başarısının arkasındaki en büyük aktörlerin başında gelir.

Domino'nun Bolu'daki fabrikası da çalışanlarıyla aile ve takım çalışmasının söz konusu olduğu bir yapıdır. Bu kanaate ulaşmamızı fabrika çalışanlarının patronlarını ve çalışma ortamlarını nitelendirirken kurdukları cümleler sağlar. Örneğin Filiz Aktaş *"Biz aile şirketiyiz."* demektedir.

Bilindiği üzere aile şirketi yönetiminde bütün yetkilerin aile bireylerinde toplandığı bir ticari yapıdır. Domino Tekstil bir aile şirketi değildir. Filiz Aktaş da bir aile şirketi olduklarını söyledikten sonra *"Huzurlu bir ortamda istekli çalışıyoruz."* diyerek aile şirketinden kastettiğinin aslında bu olmadığı, fabrikadaki "ortam" olduğunu,

işçi-işveren ilişkisinin yanı sıra ve ötesinde insani değerler etrafında örüldüğünü *"İşverenimizle patron-çalışan değil, takım arkadaşları gibiyiz."* diye ifade eder. Yine Filiz Aktaş, bu durumun çok yaygın olmadığını ise *"Başka şirketlerde çalışan veya bizden ayrılıp başka yerlerde çalışan arkadaşlarımız var. Onlar çalıştıkları yerlerle Domino arasındaki farkı bize söylüyorlar."* şeklinde vurgular.

Umut Oran ile Domino Tekstil'in ilk günlerinden beri birlikte çalışan asistanı Gülseren Genç, Umut Oran'ın *"planlı çalışmayı sevdiğini, hedef odaklı olduğunu, işini sonuna kadar takip ettiğini ve yardımsever bir insan"* olduğunu söyler.

Domino Tekstil bir anonim şirkettir. Umut Oran şirketin sahibi, yani patronudur. Hem şirket hem Bolu'daki fabrika yetkin profesyonel kadrolarca yönetilmektedir. Ancak çalışanları Umut Oran'ı tipik bir patron olarak görmezler. Hatta Zabit Kuzeyi, bu algıyı Umut Oran ile iletişimlerini göz önüne alarak *"patron-çalışan ilişkisinden çok ağabey-kardeş ilişkisi gibi"* diye nitelendirir. Fabrika çalışanlarından İsmail Akgül de Umut Oran hakkında *"Hem babamız hem ağabeyimiz durumunda."* dedikten sonra babası ve ağabeyinin hayatta olmamasını da göz önüne alarak Umut Oran hakkında *"Hem babam hem ağabeyim."* demektedir.

Lütfiye Öztekin'e göre Umut Oran *"Her zaman güler yüzlü bir insan. İşçisine çok değer veren bir insan."*dır. Patronun yani Umut Oran'ın çalışanları nezdinde ulaşılabilir, alçak gönüllü ve insani değerlere sahip bir kişi portresi çizdiği çok açıktır. Çalışanların kendilerini patronlarıyla aynı ailenin bireyleri gibi nitelendirmesi de bununla ilgilidir. Örneğin yine Filiz Aktaş, patronu Umut Oran hakkında *"Umut Bey karşısındakini dinlemeyi bilen bir kişi; insan, konum, makam mevki farketmeksizin herkesi karşısına alıp dinlemeyi biliyor. Herkese eşit uzaklıkta ve yakınlıkta. Bu güvenliğimizden, çaycımızdan, bölüm sorumlusuna kadar böyle. Samimi olması, personelinin haklarını veriyor olması, bunlar çok önemli şeyler. Yani baktığınızda hem maddi hem de manevi anlamda çok şükür tatmin oluyoruz."* demektedir.

Uzun yıllardır Umut Oran ile birlikte çalışan Yetiş Çavuşoğlu, patronu Umut Oran'ı tipik bir patron olarak nitelemez, hatta *"Patron değil, aslında sizle beraber çalışan bir kişidir."* ifadesini kullanır.

Selma Türk de *"Patron değil bizim için bir ağabey."* dediği Umut Oran'ın çalışanlarına, hatta onların ailelerine gösterdiği yakınlığı ifade etmek için *"Her geldiğinde çocukları sorar. Eşimin ayağı kırılmış-*

tı, onu hiç unutmamış bunca işinin arasında 'Nasıl oldu iyileşti mi?' diye sorar. Hiçbir şeyi atlamaz, onca yoğun işine rağmen hâl hatır sormamazlık etmez" demektedir.

Filiz Dikmen, Umut Oran'ın dikey hiyerarşiye karşın ulaşılabilir bir patron olmasını ve çalışanlarına yönelik empatik kişiliğini *"Hiçbir zaman kendisini patron olarak görmedik. Hani böyle patron dediğinizde insanlar çekinir. Öyle bir şeyimiz olmadı. İnsan olarak kendisini çok seviyorum. Buradaki herkesin de sevdiğine inanıyorum. Yani çok mütevazı bir insan, çalışanların hepsi gerçekten çok seviyor. Burada çalışanlar Umut Bey'e çok kolay ulaşabilir. Yani odasına gelebilir, telefonla ulaşabilir."* sözleriyle ortaya koyar.

Futbolcu kimliği ile de tanınan Umut Oran 23 yıldır her Bolu'ya gidişinde fabrikadaki erkek çalışanlarıyla "yeşil saha toplantısı" diye adlandırdıkları futbol maçları yapar. Bu maçlarda top oynayan çalışanlardan Fatih Yaman'ın Umut Oran hakkında *"Patronluk içgüdüsü yoktur."* demesi ise çok anlamlıdır.

Domino Tekstil'in Bolu'daki fabrikasında çalışan işçilerin çizdiği bu Umut Oran portresi, daha sonraki yıllarda aktif siyasete atılacak ve sosyal demokrasiye dair inancını siyasi platformlarda da dile getirecek olan Umut Oran'ın siyasetçi kimliği edinmeden önce sosyal demokrat kimliğe sahip bir patron olduğunu ortaya koyar.

Umut Oran'ın "vefalı" dostu Oscar

Çalışanlarının çizdiği Umut Oran portresinin bir diğer yansıması, Umut Oran'ın insanlar yanı sıra özellikle hayvanlara beslediği sevgi ve şefkat duygusudur. Umut Oran'ı tanıyanlar bilir, 1990'ların başından itibaren gezilerde, toplantılarda dahi ona eşlik eden köpeği Oscar'dır. Ölümünü gazete ilanı ile kamuoyuyla paylaşan



Umut Oran vefalı dostu Oscar'la birlikte.

Umut Oran, bu ilanda Oscar'ın ağzından şunları söyler: *"Oscar'ın son arzusu ve ricası: Herkesin imkânları çerçevesinde kapısının önünde ya da yolda gördükleri köpek ve kedilere, sadece sosyal duyarlılık ve sorumluluk göstererek, bir lokma yemek, bir yudum su, bir kucak sevgi vermeleri; mümkünse onları kısırlaştırmaları ve de aşılattırmaları. Onlara gösterilecek küçücük bir ilgi, bir şefkat, size misli fazlasıyla sevgi ve sadakat olarak geri dönecektir ve bundan duyacağınız manevi haz, inanın asla vazgeçemeyeceğiniz çok farklı bir duygu olacaktır."*

Oscar ile olan ilişkisi Umut Oran'ın sosyal girişimci yanının bir diğer yansımasıdır. Sokak hayvanlarına dair bir farkındalık yaratmak adına etkisi olduğunu söylemek gerekir. Umut Oran da bu hususu *"Oscar, Karacaağaç köyünde yaşayanların sevgilisi olmuştu. Oscar sayesinde birçok çalışan ve köylü köpek beslemeye başladı. İnsanlara 16 yıl içerisinde bir köpek ile insan arasındaki sevgi ve şefkatin bir örneğini gösterdi. Oscar'a ne para verdim ne aldım. Özel yemek de yedirmedim. Karavana, ne varsa yedi. Hastalığı dışında özel bir şey yapmadım. Biz Oscar ile birlikte insanlara köpekle insanlar arasında sevgi ve saygının olabildiğini göstermiş olduk. Benimle birlikte o da bir misyon üstlendi. Yaşarken de köpeğimi onurlandırmaya çalıştım."* diyerek ifade eder.



Umut Oran, Oscar ve eşi Tuna Oran.

Oscar'ın mezarı, Bolu'daki fabrikanın bahçesinde bulunan Umut Oran'ın evinin önündedir. Fabrikanın bahçesi adeta açık bir hayvanat bahçesi gibidir; koyunlar, ördekler, kazlar, tavuklar, tavşanlar serbest olarak dolaşırlar ve çalışanlarla iletişim içindedirler. Ayrıca bahçede so-

kak köpeklerinin barındığı bir Oscar Konuk Evi vardır. Bir de hayvan mezarlığı bulunmaktadır. Umut Oran, Çevre ve Sokak Hayvanları Derneği'nin 2003 Çevre ve Dostluk Ödüllerinden "Kişi Dalında Dostluk Ödülü"nü Oscar ile birlikte alır.



Eşi Tuna ve Umut Oran.

Umut Oran'ın yol arkadaşı eşi Tuna Oran

Domino'nun Bolu'daki fabrikasının kuruluşundan beri Umut Oran ile birlikte olan kişilerin başında eşi Tuna Oran gelir. Önce iş arkadaşı olarak başlayan ilişkileri, evlenmeleriyle hayat arkadaşlığına dönüşür. Umut Oran'ın en sıkıntılı günlerinde yanında olan kişi Tuna Oran'dır. Umut Oran iş hayatındaki başarısında eşinin desteği ve katkısının çok büyük olduğunu ifade eder. Umut Oran'ın ruh ikizi ve sağduyusu olarak nitelendirdiği Tuna Oran, 1996 Eylül'ünde Umut Oran ve Domino ile başlayan yolculuğunda, fabrikanın kuruluşu sürecinde yaşanan bütün sıkıntılarda Umut Oran'ın yanında yer alır. Tuna Oran, bu sürecin Domino'nun bir şirket olarak çalışanları arasındaki dayanışmayı güçlendirdiğini *"Şirketin öyle borcu vardı ki kalem alamıyorduk şirkete, maaşları dağıttığımızda seviniyorduk. Sonra krizi atlattık. Çalışanlar da bu süreçte sabırlı davrandılar."* diyerek ifade eder. Bu süreçte Umut Oran'ın rolünü veya başka bir ifade ile girişimci kimliğini ise *"Bolu'da yatırım kolay olmadı. Bu süreçte Umut'un girişimci ruhu ortaya çıktı. Hırslı, başarı odaklı ve mükemmeliyetçi bir kişilik. Bir o kadar da mütevazı."* sözleriyle vurgular.

Tuna Oran, fabrikanın yalnızca ülke ekonomisine katkı yapmadı-

ğını, özellikle çevre köylerden gelen kadınların istihdamıyla bölgesel kalkınmada da rol oynadığını *"Fabrika 'Anadolu'da Yerinde İş, Aş, Barış' projesiyle örtüşmektedir. Çevredeki beş köyün insanları burada çalışmakta. Zaten aşina oldukları dikiş dikme işini yapıyorlar. Bir eğitimden geçtikten sonra üretici haline geliyorlar. Düzenli gelir ve sosyal güvenceleri var. Kendilerini daha ileriye götürmek isteyenlerin ise önü açık, isterlerse yabancı dil dahi öğrenebiliyorlar."* diyerek ifade eder.

Domino'nun karşılaştığı sorunlardan birisi de 1999 Düzce depremidir. Henüz kurulmuş olan fabrika depremden etkilenir. Ancak kısa sürede yaralar sarılmaya çalışılır. Tuna Oran, *"Çok ağır yaşadık."* dediği depremden sonra fabrika bahçesinde çadırlar kurulduğunu, hava koşulları ağırlaştıktan sonra ise Sarıalan Yaylası'nda bir motel kiralanarak barınma sorunu yaşayan çalışanlarının bu sorununu aşmaya çalıştıklarını söyler.

Başarının Ödülleri

Başarıyı ödüllendirmek gerekir. Böylece hem başarının sahipleri hem de diğer aktörler motive edilmiş olur. Domino ilk yıllarından bu yana başarısından dolayı onlarca ödül almıştır. Bu ödüllerin sonuncusu ise 2018 yılına aittir. Domino, Türkiye'nin büyük ve orta ölçekli özel şirketleri ile aile şirketleri ve girişimcilerine hizmet veren Deloitte Private tarafından Türkiye'de ilk kez hayata geçirilen program tarafından Türkiye'nin En İyi Yönetilen Şirketleri'nden biri seçilir.

"En İyi Yönetilen Şirketler" programıyla Türkiye'de bulunan şirketlerin yönetim performanslarının, uluslararası en iyi uygulamalar çerçevesinde değerlendirilmesinin yanı sıra, ulusal şirketler arasında iyi yönetim mekanizmaları hakkında farkındalık yaratılması hedeflenmektedir. Domino bu bağlamda kendi kendini yönettiği, Yönetim Kurulu profesyonellerden oluştuğu ve Bolu fabrikasında çalışanların yüzde 82'si kadın olduğu için bu ödüle layık bulunur.

Ödüller:



T.C
BAŞBAKANLIK
HAZİNE VE DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI

İSTANBUL HAZIRGİYİM ve KONFEKSİYON
İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

ONUR BELGESİ

Bu Onur Belgesi ve Madalya

Domino Giy. San.
Tic. Ltd. Şti. 'in

1993 yılında
Hazırgiyim ve Konfeksiyon ihracatında
göstermiş olduğu başarıdan dolayı,
Yönetim Kurulu Kararı'na istinaden verilmiştir

Tuncer ÖĞÜN
Genel Sekreter

Okan OĞUZ
Yönetim Kurulu Başkanı



İTKİB
Onur Belgesi
1993



İSTANBUL SANAYİ ODASI

Yönetim Kurulu'nun
28.6.1995 gün ve 82/1221 sayılı
kararına istinaden

Domino Giyim San. ve Tic. Ltd. Şti.

1994 yılında yaptığı
Sınaî Mamul ihracatında gösterdiği
gayret ve başarıdan dolayı

Bronz Madalya

ile taltif edilmiştir.

Genel Sekreter — N. Bahar ŞAHİN

Yönetim Kurulu Başkanı — Hüsamettin KAVİ



İstanbul Sanayi Odası
Bronz Madalya
1994



İstanbul
Ticaret Odası
Takdir Beratı

Bu Takdir Beratı

Domino Giyim Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.

1993 yılında
Yaptığı İhracatla ülkemize döviz kazandırmak suretiyle
gösterdiği başarısından dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
18.1.1994 tarih ve 34 numaralı kararına
istinaden verilmiştir.

Genel Sekreter
Prof.Dr. İsmail Özaslan

Yönetim Kurulu Başkanı
Atalay Sahinoğlu



İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
1993



T.C.
BAŞBAKANLIK
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI

İSTANBUL HAZIRGİYİM ve KONFEKSİYON
İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

BAŞARI BELGESİ

Bu Başarı Belgesi

Domino Giy. Sanayi Tic. Ltd. Şti. 'nin

1995 yılı boyunca,
Hazırgiyim ve Konfeksiyon ihracatında
göstermiş olduğu başarıdan dolayı,
Yönetim Kurulu Kararı'na istinaden verilmiştir.

Tuncer ÖĞÜN
Genel Sekreter

Okan OĞUZ
Yönetim Kurulu Başkanı

İTKİB
Başarı Belgesi
1995



İSTANBUL SANAYİ ODASI

Yönetim Kurulu'nun
17.7.1996 gün ve 32/357 sayılı
kararına istinaden

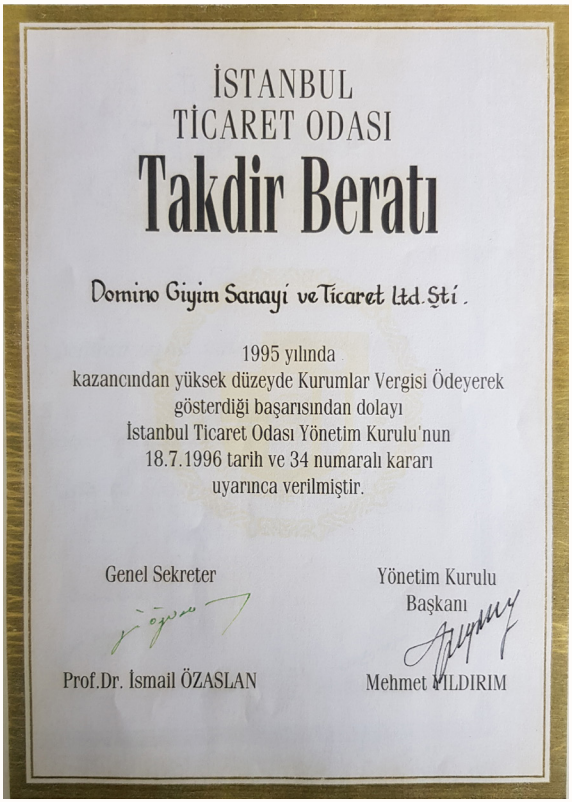
Domino Giyim San. ve Tic. Ltd. Şti.

1995 yılında yaptığı
Sınai Mamul ihracatında gösterdiği
gayret ve başarıdan dolayı
Takdirname
ile taltif edilmiştir.

Genel Sekreter
N. Bahar ŞAHİN

Yönetim Kurulu Başkanı
Hüsamettin KAVİ

İstanbul Sanayi Odası
Takdirname
1995



İSTANBUL
TİCARET ODASI

Takdir Beratı

Domino Giyim Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.

1995 yılında
kazancından yüksek düzeyde Kurumlar Vergisi Ödeyerek
gösterdiği başarısından dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
18.7.1996 tarih ve 34 numaralı kararı
uyarınca verilmiştir.

Genel Sekreter
Prof.Dr. İsmail ÖZASLAN

Yönetim Kurulu
Başkanı
Mehmet YILDIRIM

İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
1995



İSTANBUL SANAYİ ODASI

Yönetim Kurulu'nun
5.3.1997 gün ve 65/684 sayılı
kararına istinaden

Domino Giyim San. ve Tic. Ltd. Şti.

1996 yılında yaptığı
Sınai Mamul ihracatında gösterdiği
gayret ve başarıdan dolayı

Takdirname

ile taltif edilmiştir.

Genel Sekreter
N. Bahar ŞAHİN

Yönetim Kurulu
Başkanı
Hüsamettin KAVİ

İstanbul Sanayi Odası
Takdirname
1996



İSTANBUL
TİCARET ODASI

Takdir Beratı

Domino Tekstil Ürünleri San. ve Dış Tic. A.Ş'ne

2000 yılında
yaptığı ihracatla ülkemize döviz kazandırmak suretiyle
gösterdiği başarıdan dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
17.05.2001 tarih ve 75 numaralı kararı
uyarınca verilmiştir.

Genel Sekreter
Prof. Dr. İsmail ÖZASLAN

Yönetim Kurulu
Başkanı
Mehmet YILDIRIM

İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
2000



35 yıl

iHKiB
İSTANBUL HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

35 yıl

35. YILI ANISINA
YAŞAM BOYU ÜSTÜN HİZMET BELGESİ

İstanbul Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğimizin 35. yılı anısına 2000 – 2013 döneminde
Domino Teks. Ürünl. San. ve Dış Tic. A.Ş. firmanızın gerçekleştirdiği
263.701.724 $ ihracat performansı nedeniyle sizi kutlar, yaptığınız değerli katkılar dolayısıyla
Yaşam Boyu Üstün Hizmet Belgesi'ni size sunmaktan mutluluk duyarız.

Hikmet Tanrıverdi
İstanbul Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı

Mehmet Büyükekşi
Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı

Zafer Çağlayan
T.C. Ekonomi Bakanı

İHKİB
35. Yılı Anısına Yaşam Boyu
Üstün Hizmet Belgesi
2000



İSTANBUL
TİCARET ODASI

Takdir Beratı

Domino Tekstil Ürünleri Sanayi ve
Dış Ticaret A.Ş'ne

2001 yılında
yaptığı ihracatla ülkemize döviz kazandırmak suretiyle
gösterdiği başarıdan dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
18.07.2002 tarih ve 38 numaralı kararı
uyarınca verilmiştir.

Genel Sekreter
Prof. Dr. İsmail ÖZASLAN

Yönetim Kurulu
Başkanı
Mehmet YILDIRIM

İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
2001



İSTANBUL
TİCARET ODASI

Takdir Beratı

Domino Tekstil Ürünleri San.ve
Dış Tic. A.Ş'ne

2002 yılında
kazancından yüksek düzeyde Kurumlar Vergisi ödeyerek
gösterdiği başarıdan dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
17.07.2003 tarih ve 86 numaralı kararı
uyarınca verilmiştir.

Genel Sekreter
Dr. Cengiz ERSUN

Yönetim Kurulu
Başkanı
Mehmet YILDIRIM

İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
2002



İSTANBUL
TİCARET ODASI

Takdir Beratı

Domino Tekstil Ürün. San. ve Dış
Tic. A.Ş'ne

2002 yılında
yaptığı ihracatla ülkemize döviz kazandırmak suretiyle
gösterdiği başarıdan dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
19.06.2003 tarih ve 82 numaralı kararı
uyarınca verilmiştir.

Genel Sekreter
Dr. Cengiz ERSUN

Yönetim Kurulu Başkanı
Mehmet YILDIRIM

İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
2002



İSTANBUL
TİCARET ODASI

Takdir Beratı

Domino Tekstil Ürünleri Sanayi ve Dış Tic.
A.Ş'ne

2003 yılında
yaptığı ihracatla ülkemize döviz kazandırmak suretiyle
gösterdiği başarıdan dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
22.07.2004 tarih ve 136 numaralı kararı
uyarınca verilmiştir.

Genel Sekreter
Dr. Cengiz ERSUN

Yönetim Kurulu Başkanı
Mehmet YILDIRIM

İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
2003



İSTANBUL
TİCARET ODASI

Takdir Beratı

Domino Tekstil Ürünl. San. ve Dış Tic. A.Ş'ne

2003 yılında
kazancından yüksek düzeyde Kurumlar Vergisi ödeyerek
gösterdiği başarıdan dolayı
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu'nun
22.07.2004 tarih ve 136 numaralı kararı
uyarınca verilmiştir.

Genel Sekreter — Dr. Cengiz ERSUN

Yönetim Kurulu Başkanı — Mehmet YILDIRIM

İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
2003



T.C.
BAŞBAKANLIK
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI
İSTANBUL HAZIRGİYİM VE KONFEKSİYON İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

BAŞARI SERTİFİKASI

Domino Teks. Ürünl. San. ve Dış Tic. A.Ş.

2006 yılında Hazırgiyim Sektöründe yapmış olduğunuz ihracatlarda göstermiş olduğunuz başarı ve sektörün ihracat artışına sağladığınız katkılardan dolayı teşekkürlerimizi sunarız.

M. Akif YURTCAN
Genel Sekreter

Süleyman ORAKÇIOĞLU
Yönetim Kurulu Başkanı

İTKİB
Başarı Sertifikası
2006



T.C.
BAŞBAKANLIK
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI

İSTANBUL HAZIRGİYİM VE KONFEKSİYON İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

ALTIN BAŞARI SERTİFİKASI

Domino Teks. Ürünl. San. ve Dış Tic. A.Ş.

Bu Sertifika,
Birliğimiz iştigal sahasına giren maddelerin ihracatında 2008 yılında
göstermiş olduğunuz başarılarınızdan ve değerli katkılarınızdan dolayı verilmiştir.

M. Akif YURTCAN
Genel Sekreter

Hikmet TANRIVERDİ
Yönetim Kurulu Başkanı

İTKİB
Altın Başarı Sertifikası
2008



T.C.
BAŞBAKANLIK
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI

İSTANBUL HAZIRGİYİM VE KONFEKSİYON İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

GÜMÜŞ BAŞARI SERTİFİKASI

Domino Teks. Ürünl. San. ve Dış Tic. A.Ş.

Bu Sertifika,
Birliğimiz iştigal sahasına giren maddelerin ihracatında 2009 yılında
göstermiş olduğunuz başarılarınızdan ve değerli katkılarınızdan dolayı verilmiştir.

M. Akif YURTCAN
Genel Sekreter

Hikmet TANRIVERDİ
Yönetim Kurulu Başkanı

İTKİB
Gümüş Başarı Sertifikası
2009



İTKİB
Gümüş Ödül
2010



İTKİB
Gümüş Ödül
2011



BAŞARI SERTİFİKASI

Domino Teks.Ürünl. San. ve Dış Tic.A.Ş

Bu Sertifika,
Birliğimiz iştigal sahasına giren maddeler ihracatında 2011 yılında göstermiş olduğunuz başarılarınızdan ve değerli katkılarınızdan dolayı verilmiştir.

Selçuk GÖKART
Genel Sekreter V.

İsmail GÜLLE
Yönetim Kurulu Başkanı

İTHİB
Başarı Sertifikası
2011



İHKİB
Altın Ödül
2012



İHKİB
Altın Ödül
2013



İHKİB
Altın Ödül
2014



İHKİB
Altın Ödül
2014



İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
(Bronz Madalya)
2014



İstanbul Ticaret Odası
Takdir Beratı
(Gümüş Madalya)
2015



İHKİB
Altın Ödül
2015



İHKİB
Altın Ödül
2016



İHKİB
Altın Başarı Sertifikası
2016



İTHİB
Başarı Sertifikası
2016



İHKİB
Altın Ödül
2017



İHKİB
Altın Başarı Sertifikası
2017



İHKİB
Altın Ödül
2018



Deloitte
Best Managed Companies
2018

Deloitte.
Private

Deloitte Türkiye
Deloitte Values House
Maslak No 1
34398 İstanbul
Tel: (212) 366 60 00 (pbx)
Fax: (212) 366 60 20
www.deloitte.com.tr

29 Kasım 2018, İstanbul

Sayın Neval Akgün,

Türk şirketlerinin uluslararası en iyi yönetim uygulamaları çerçevesinde kurumsallaşma yolculuğuna destek olmak amacıyla düzenlediğimiz **Best Managed Companies Programı**'nı, Türkiye'de bu yıl ilk defa hayata geçirmiş olmanın gururunu yaşıyoruz.

Programın, Türkiye ekonomisine katkı sağlayan şirketlere temsil ettikleri değerlere sahip çıkılmasında ilham vermesini ve iyi yönetim prensiplerini şirketlerinde uygulamaları konusunda yol gösterici olmasını hedefliyoruz. Önümüzdeki dönemde gerek daha fazla firmaya ulaşarak gerekse değerlendirme süreçlerinde hedeflediğimiz geliştirmelerle programı daha da ileriye götüreceğimize inanıyoruz.

İlk senemizde **"Best Managed Company"** unvanı almaya hak kazanan firmalardan biri oldunuz. Bunun için sizleri tebrik eder, göstermiş olduğunuz işbirliği için teşekkür ederiz. Bu unvanı şimdi ve ilerleyen yıllarda, programın kriterlerini yerine getirmeye devam ettiğiniz sürece taşıyabileceğinizi belirtmek isteriz. Bunun yanında, koçlarınız ile birlikte mutabık kaldığınız iyileştirme noktalarında adımlar atacağınıza dair inancımız da sonsuz.

Başarınızdan dolayı sizi tekrar tebrik eder, Deloitte Private ekibi olarak desteğe her zaman hazır olduğumuzu bilmenizi isteriz.

Saygılarımızla,

Ali Çiçekli
Deloitte Private Türkiye Program Lideri
Denetim Hizmetleri Ortağı
Deloitte Türkiye

© 2018. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.

Domino Tekstil, Anadolu'nun En Büyük 500 Şirketi arasında

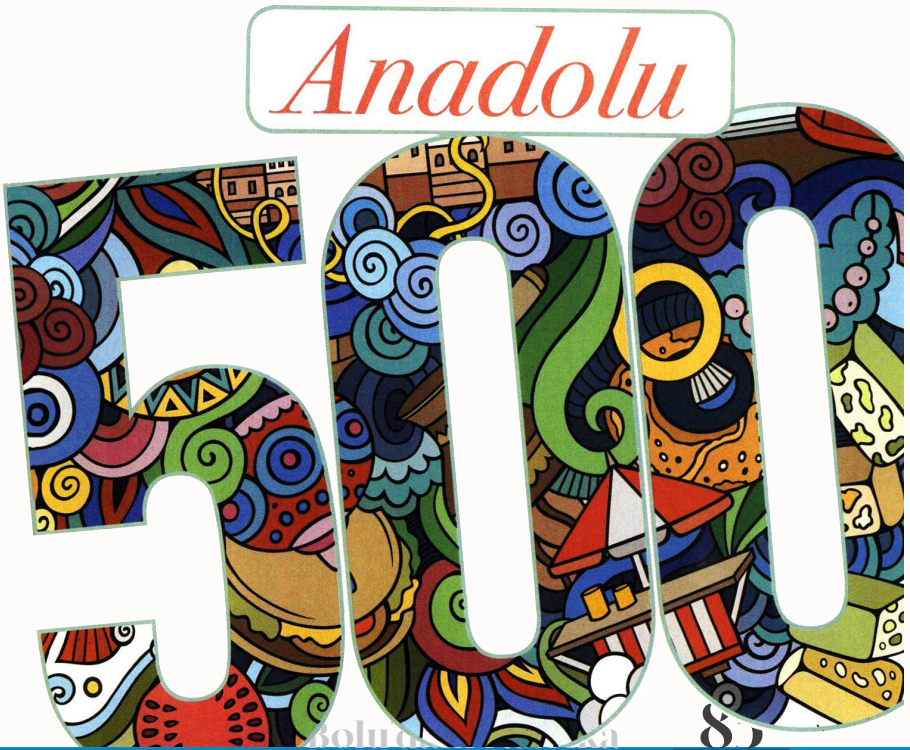


2018 verilerine göre yapılan ve Kasım 2019'da açıklanan listede Domino Tekstil,

450. sırada!

Domino 2018 yılında Anadolu'nun en büyük 500 şirketi sıralamasında 450. Sektör sıralamasında 96. ve Bolu ili sıralamasında 3. sırada yer alır.

Yine 2018 yılında Türkiye'nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında 439. sıradadır. Domino, 2018 yılında Türkiye'nin ilk 100 ihracaatçısı arasında 472. ve sektör sıralamasında 55. sıradadır.




TGSD
Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
Turkish Clothing Manufacturers' Ass
TGSD
41. YIL



Umut Oran'ın STK'lar, TGSD ve Siyasetle İlişkisi

Domino'nun ve Umut Oran'ın TGSD'yle ilk teması

TGSD Türkiye'de hazır giyim sanayi sektörünün büyümesine ortam hazırlamak, hazır giyimde öncü olmak, yurtiçi ve yurtdışı faaliyetlerde iş birliği ve tanıtım organizasyonlarını gerçekleştirmek amacıyla 1976 yılında kurulur. *2003/5288 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı* ile kamuya yararlı dernek statüsüne kavuşmuş bir meslek kurumu olarak kabul görür.

Dernek mensuplarının çoğunu AB ve ABD'ye ihracat yapan, hazır giyim ihracatının yaklaşık yüzde 60'nı gerçekleştiren firmalar oluşturur. TGSD sırasıyla 1988'de IAF, 1996 yılında EURATEX ve Uluslararası Renk Komisyonu'na, 2017 yılında İyi Pamuk Uygulamaları Derneği'ne üye olur. Bununla beraber Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu kurucu üyesi olup TOBB Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayi Meclisi'nde sektörün temsilciliğini yapmaktadır.

2016 yılından beri TGSD Genel Sekreteri olan Ülkem Genç Yaman'ın ifadesiyle *"Türkiye hazır giyim ihracatının yüzde 40'nı temsil eden 400 üyesi ile TGSD, global bir oyuncu olan Türkiye hazır giyim sektörünü, uluslararası platformlardaki üyelikleri ve iş birlikleri ile en iyi şekilde temsil etmektedir. TGSD, partiler üstü duruşu, bağımsız ve iş odaklı olma anlayışı ile her zaman hem Ankara nezdinde, hem diğer STK'lar arasında önemli ve saygın bir yere sahiptir."*

Hasan Arat'a göre TGSD'nin örnek bir STK olmasında sürekli başarılı yöneticiler yetiştirebilmesi, büyük bir inanç beslenen üçüncü nesil gençlerin sektörde yöneticiliğe talip olması etkilidir. TGSD'de başkanların koltuklarını devredebilir olmaları kalitenin muhafaza edebilmesinin sebebidir.



Umut Oran, TGSD Başkanı.



TGSD eski başkanları.

TGSD'nin sahip olduğu bu saygınlığın kaynağını ise 2017'den bu yana Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Cevdet Karahasanoğlu *"liyakate göre Yönetim Kurulunun oluşturulması ve siyaset üstü olup her iktidara aynı mesafede durabilmesi" şeklinde ifade eder ve liyakat sahibi insanların yönetimde görev almasının "TGSD'nin düşünce kuruluşu gibi çalışmasını da sağladığını, yaratıcılık, farklılık, öngörülü olmak gibi özelliklerinin nedeninin de bu"* olduğunu söyler.

TGSD'nin hedefleri hazır giyimde kurumsallaşmaya çalışan firmalara rehberlik etmek, sektörün ihtiyacı olan mühendis iş gücünü ve ara elemanları istihdam etmek ve Türkiye'de hazır giyim sektörünün öncü sivil toplum kuruluşu olmaktır.

2001-2005 yılları arasında TGSD genel sekreteri olarak görev yapan Esin Benöz TGSD'nin *"sektörün geleceğine yön verme misyonunu taşıdığını" ifade eder. TGSD'nin "dünyaya açık bir kurum olduğu için sektörün geleceğinin nereye doğru gittiğini önceden tahmin edebilme*

yetisine sahip" olduğunu ve *"Türkiye'de sektörün nasıl bir yol haritası izlemesi gerektiğini belirleme misyonunu yüklendiğini"* söyler.

TGSD'nin görev ve amaçları hazır giyim sektörünün gelişimi ve mesleki eğitim kurumlarının açılmasını sağlamak; hazır giyim sanayisindeki kapasitenin artmasını sağlamak amacıyla Türk Standartları Enstitüsü ile iş birliğiyle Türk Hazır Giyim Eşyası Standartları'nı tespit etmek; uluslararası ve ulusal çapta gerçekleşecek olan bilimsel faaliyetler, panel, konferans vb. konuyla ilgili gerek yurt içine gerekse de yurt dışındaki organizasyonları ya da kişileri davet etmek; hedeflerin başarılı olması gayesiyle bilgi, belge ve dokümantasyon merkezleri kurarak basılı materyaller ya da elektronik ortamlarda üyelerine verilmek üzere bültenler çıkarmak; sektörle alakalı olan yasa ve mevzuatları verimli hale getirmek amacıyla kurum ve kuruluşlara görüş ve önerilerde bulunarak kamuoyunu bilgilendirmek; ihtiyaç duyulduğu takdirde şube ya da temsilcilikler açmak; dernek amaçlarına uygun ve kanunca yasak içermeyen alanlarda başka dernek, vakıf, sendika vb. kuruluşlarla gerekli görüldüğü takdirde ortak platformlar kurmak; uluslararası faaliyetlere katılarak ülke dışında dernek ya da müesseselere üye olmak, ortak çalışmalarda bulunmaktır.



Umut Oran, TGSD toplantısında konuşma yaparken.

2007-2010 yılları arasında TGSD Yönetim Kurulu başkanı olan Ahmet Nakkaş'ın ifadesiyle TGSD *"Sanayi, üretim, satış, ihracat, perakende alanlarında da sektörün en deneyimli firmalarının üyesi olduğu bir kurum özelliğindedir."*

Kırk yılı aşkın bir süredir sektörü temsil eden TGSD, sektör açısından dönüm noktası olan olaylar ve gelişmeler karşısında hızla sektörün siyaset nezdindeki temsilcisi olarak aktif roller oynar. Bu bağlamda örneğin AB ile Gümrük Birliği sürecinde de TGSD'nin rol oynadığı gözlenir. Başka bir ifadeyle TGSD, Türk hazır giyim sektörünün Gümrük Birliği sürecinde ortak bir vizyon oluşturmasına katkılarda bulunur.

Bu bağlamda 1994-1996 yılları arasında Nur Ger'in başkanlık yaptığı dönemde ilk moda fuarı olan "İstanbul Moda Fuarı" 1995 yılında CNREXPO iş birliği ile düzenlenir. Aynı yıl TGSD, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi'ne sektör adına danışmanlık vermeye başlar. Bu dönemde başlatılan en önemli proje ise "Türkiye için çalışıyorum" projesidir. Bu proje ile üreticiye güç verilmeye ve ortak hedefte sektöre ışık tutulmaya çalışılır. İzleyen dönemde yani Turan Sarıgülle'nin TGSD başkanı olduğu 1996-1998'de ise TGSD, sektör için artık bir çatı kuruluş haline gelir. Kuruluş misyonu gereği dernek Anadolu'daki üreticileri bizzat yerinde ziyaret etmeye başlar. Sivas, Eskişehir, Samsun, Adana, Bolu, Bartın, Çorum, Denizli ve daha birçok il karış karış gezilir. Üreticilerin sorunları dinlenir ve ortak çözümler için görüş alınır.



Anadolu 11 Köye Dönüş Projesi

SAYFA

ŞOK

TGSD BAŞKANI UMUT ORAN, TÜRKİYE'Yİ RAHATLATACAK ÇÖZÜMÜ BULDU

KURTULUŞ KÖYDE

Umut Oran, "Hazır giyim atölyelerini Doğu'daki köylere taşıyalım, işsizliği azaltıp, üretimi çoğaltalım" dedi.

UMUT ORAN KİMDİR

TÜRKİYE Giyim Sanayicileri Derneği Başkanı Umut Oran, 1963 doğumlu. Marmara Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü Mezunu. Halen kendi fabrikası DOMİNO'nun başında. 1996'da Bolu'da 500 kişilik bir fabrika kurdu. 10 milyon dolarlık ihracat yapıyor. Umut Oran, Aralık 2002'de Uluslararası Hazır Giyim Federasyonu (IAF) Başkanı olacak. Oran, IAF Başkanlığı'na Hasan Araf'tan sonra gelen ikinci Türk olacak.

KÖYE DÖNÜŞ PROJESİNİN KATKILARI NE OLACAK?

MODA İSTANBUL'DAN

KÖYE DÖNÜŞ Projesi gerçekleşirse, İstanbul, tasarım ve marka konusunda dünyanın devleri olan Milano ve Paris'le rekabet edecek düzeye çıkar. Türkiye, yeni marka üretimiyle bölge pazarlarında ve Batı'da iddialı bir ülke olarak tanınır. Ülkemiz, 2004'te dünyada hazır giyim kotalarının kalkmasına hazırlıklı hale gelir. Bugün dünyada hazır giyim sektöründeki 6'ıncı sırada olan yerini zirveye taşıyabilir. Köye Dönüş'ün gerçekleşmesi için, devletin de girişimci işadamlarına teşvik edici yaklaşımlar sergilemesi gerekir.

EMEK ANADOLU'DAN

HAZIR giyim atölyeleri Ege ve Marmara'dan Doğu ve Güneydoğu'ya taşınarak, ülke genelindeki sosyal dengesizliğe son verilir. Büyük kentlerin varoş sorunları azalır.

Türkiye ucuz işgücünü kullanarak rekabet şansını artırır. Anadolu'ya dünya standartlarında üretim kültürü ve refah gelir. Anadolu'da iş bulamadığı için büyük şehirlere göç edip, memleketinden uzak yaşam mücadelesi veren herkes, köyüne, kasabasına dönüp, ülke ekonomisine kendi yerinden katkı sağlamanın huzurunu yaşar.

EKONOMİK krizden çıkma çabası içinde kıvranan ülkemizde, pamuk üreticisinden, konfeksiyon atölyesinde çalışan overlokçuya kadar tekstil sektöründen ekmek yiyen 20 milyon insan var.

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanı Umut Oran'ın "Köye Dönüş" projesi ile bu sayı kısa zamanda ikiye katlanacak.

Oran'a göre, hazır giyim sektörünü canlandırmak ve istihdamı artırmak için yapılacak ilk iş, tekstilin kalbini Marmara ve Ege'den Doğu ve Güneydoğu Anadolu'ya taşımak olacak.

Neler öneriyor?

TGSD Başkanı Oran'ın Hazır Giyim Sektörü'nü hareketlendirecek projesinin temelleri şöyle:

- Hazır giyim atölyelerinin yüzde 75'i Marmara ve Ege'de. Doğu ve Güneydoğu'ya dönerlerse ucuz işgücü olanağı sağlanır. Bu göç, işsizliği azaltır, üretimi artırır.
- Devletin projeyi desteklemesi ve vergide avantaj sağlaması, harekete geçmek için şimdilik yeterlidir.

Neler değişecek?

Umut Oran'a göre, projenin uygulanması çok büyük kitlelere refah getirecek.

Hazır giyimin en kolay taşınabilen sektör olma özelliğinden yola çıkan Oran, "Atölyelerin çoğu Malatya, Diyarbakır, Adıyaman ve Şırnak'tan gelen insanların kontrolünde. Aslında onlar da memleketlerinde yaşamak, orada iş yapabilmek istiyor" gerçeğiyle hareket ederek, birçok sosyal soruna da çözüm bulunulacağına inanıyor.

Ne faydası olur?

TGSD Başkanı Umut Oran, Doğu ve Güneydoğu'yu hareketlendirecek dönüşün gerekçelerini şöyle sıralıyor:

- Anadolu'da hazır ve ucuz işgücü var.
- İş garantisi olursa, Batı'ya göç edenler köylerine, memleketlerine dönmek ister.
- Anadolu'da yastık altında tutulan bir sermaye birikimi var. Bu proje ile, atıl para üretime döner.
- Yurtdışına göç edenler bile bu projenin hayat bulmasıyla ülkelerine göre döner.

Genç işadamının bu projenin hayat bulabilmesi için devletten beklentisi ise, prim ve elektrik enerjisi bedelinde indirimle sınırlı. Umut Oran, 10 Mayıs'ta projesini tanıtmak ve geliştirmek amacıyla Doğu'ya gezi

PAMUK ÜRETİMİ GÜNEYDOGU'DAN

TÜRKİYE, dünyanın en kaliteli pamuğunu üretiyor. Bu konuda GAP merkezli bir ileri üretim teknolojileri geliştirilebilir. İzmir Pamuk Borsası kurulup, başarıyla işlerse, türkiye, Akdeniz Ülkeleri arasında pamuk merkezi haline gelebilir. Bu kaliteli pamuk, tekstil ve hazır giyimin hammaddesini oluşturur. Pamuk üreticileri de hem refaha erer, hem de başarılı olmanın mutluluğunu yaşar.

Umut Oran, TGSD başkanıyken hazırladığı stratejiler hakkında yapılan haber.

Umut Oran'ın ilk gençlik yılları 12 Eylül Darbesi'yle geniş kitlelerin örgütsüzleştirildiği sürece denk gelir. 68 Gençliği'nin cezalandırıldığı bu süreçte başlangıçta cılız da olsa ses çıkartan kesimler ortaya çıkar. Bu bastırılmışlığa karşın Umut Oran *"özellikle gençlerin eğitim ve iş sahibi olmalarını ardından STK'lar çatısı altında Türkiye'ye hizmet etmeyi sürdürebileceklerine inandığını"* söyler. Umut Oran bu inancına uygun adımları TGSD çatısı altında atmak ister. Bu bağlamda 1993'de yani Domino'nun kurulmasından henüz bir yıl sonra TGSD'ye üye olan Umut Oran, yedek Yönetim Kurulu üyesi olarak girdiği TGSD'nin Anadolu'daki üreticilerle diyalog çalışmaları içinde yer alır. Böylece iktisadi girişimciliğin yanı sıra ileriki yıllarda ulusal ve uluslararası düzeylerde çeşitli STK ve meslek örgütlerinde önemli görevler üstlenecek olan Umut Oran, sosyal girişimci yanını ilk kez ortaya koymaya başlamış

olur. 1998-1999 yıllarında TGSD başkanlığı yapan İsmet Özcan, Umut Oran'ı TGSD çatısı altında gördüğü ilk gün başarılı olacağına dair izlenim edindiğini ifade eder ve ardından Umut Oran'ın yaptıklarıyla kendisinin bu izlenimini doğruladığını söyler.

TGSD başkanlığı ve "Anadolu'da Yatırımı ve İstihdamı Teşvik Projesi"

Türkiye 2001'de tarihinin en derin ekonomik krizini yaşar. Hemen hemen krizin patlak vermesinden bir yıl sonra 28 Şubat 2002'de Umut Oran'ın TGSD'nin Yönetim Kurulu başkanı seçilmesinden sonra krizin yaralarını sarmak ve bölgelerarası eşitsizliği gidermek için bir yatırım ve istihdam kampanyası gündeme gelir. Umut Oran başlangıçta Kuvayi Milliye Hareketi'ne benzettiği kampanya ile devletin Anadolu'ya yapılacak yatırımlarda istihdam yükünü hafifletmesi halinde ihracatçıların komşu ülkelere değil Anadolu'ya yatırım yapma yolunu seçeceğini, böylece yurtdışına kaçan sermayenin Türkiye'ye geri döneceğini, ekonomik esaret altındaki Türkiye'nin planladıkları hareketle Milli Mücadele sırasında olduğu gibi ikinci bir Kuvayı Milliye Hareketi olup Türkiye'yi ekonomik krizden kurtarmayı hedeflediklerini savunur. Yine bu süreçte Umut Oran hazır giyim sanayinin ülkede yaşanan iktisadi krizlere karşın başarılı bir noktada bulunuyor olmasını "3İ" olarak ifade ettiği formülle açıklar. "3İ"nin biri "istihdam", diğeri "ihracat" ve bir diğeri ise "istikrar"dır.

Umut Oran'ın TGSD Yönetim Kurulu başkanı olduğu süre içinde istihdam konusuna özel bir yer ve öncelik verilir. Umut Oran'ın bu bağlamda yaptıklarına değinmeden önce, TGSD'nin Umut Oran'ın Yönetim Kurulu başkanlığı döneminden önce başlayarak bu konuya ilişkin çalışmalar yürüttüğünü belirtmek gerekir. Türkiye-AB Gümrük Birliği sürecinde hazır giyim sanayisinin de kapsamı altına girdiği yatırımların ve istihdamın teşviki ile ilgili düzenleme süreci, 26 Aralık

1998 tarih ve 4325 sayılı Olağanüstü Hal Bölgesinde ve Kalkınmada Öncelikli Yörelerde İstihdam ve Yatırımların Teşvik Edilmesi ile 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile başlar.

Bu bağlamda TGSD, temsil ettiği sektörde Anadolu'da yatırımların ve istihdamın artırılması yönündeki çalışmalara hız verir. 1996-1998 yılları arasında TGSD Yönetim Kurulu Başkanı olan Turan Sarıgülle döneminde "Anadolu ile Kucaklaşma Gezileri" düzenlenmeye başlanır. Turan Sarıgülle projenin amacını anlatırken *"Üretimi Anadolu'ya götürelim, her şey İstanbul'da birikmesin dedik."* açıklamasında bulunur. 2001 yılına kadar 11 il gezildi. Sanayici, STK ve oda temsilcileri ve yerel bürokratlarla temas sağlanır.

2000'li yılların başlarına gelindiğinde ise TGSD ve sektör temsilcileri 4325 sayılı yasanın revize edilmesi gerektiğini yüksek sesle ifade etmeye başlarlar. Umut Oran'ın TGSD başkanlığı dönemi önemli ölçüde bu yasanın yenilenmesi için yapılan çalışmaları kapsar. Başka bir ifadeyle TGSD'nin Umut Oran'ın başkanlığı döneminden önce başlayan Anadolu'da yatırımların teşviki ve istihdamın artırılması yönündeki çalışmaları kendisinin bu konuya özgü vizyonuyla "Anadolu'da Yerinde İş, Aş, Barış" sloganıyla başlayan "Anadolu'da Yatırımı ve İstihdamı Teşvik Projesi" adı altında yeni bir boyut kazanır. Bunun somut bir yansıması olarak Anadolu ile Kucaklaşma Gezileri'nin 2002-2005 yılları arasında 40 il ve ilçeyi kapsadığı görülür.

Bu gezilerden edinilen izlenimlere göre Anadolu'da yerel girişimciler ve halk iş yapmak için isteklidir. Valilikler, belediyeler, meslek odaları da yatırımlara sıcak bakmaktadır. Ankara'nın yani hükümetin daha kuvvetli desteğine ihtiyaç vardır. Doğu ve Güneydoğu illerinde sosyal barışın devam etmesi ve sağlanan güven ortamının sürmesi için hükümetin yatırımları teşvik etmesi gerekmektedir. Bu amaçla 4325 sayılı kanunun yeniden düzenlenerek yürürlüğe girmesi elzemdir. Umut Oran başkanlığındaki TGSD bir yandan yeniden başlatılan "Anadolu ile Kucaklaşma Gezileri"yle sektörün önemli aktörleri olan üyelerini ve yatırımcıları Anadolu'ya taşırken diğer yandan 4325 sayılı yasanın güncellenmesi için kamuoyu ve hükümet nezdinde çalışmalarını yürütür.

Umut Oran'ın başkanlığındaki TGSD, ülkenin kalkınma sorununa temsil ettiği sektör üzerinden çözüm üretmek için yatırımların Anadolu'ya yönlendirilmesini ve Anadolu'da da bölgelerarası eşitsizliğin en

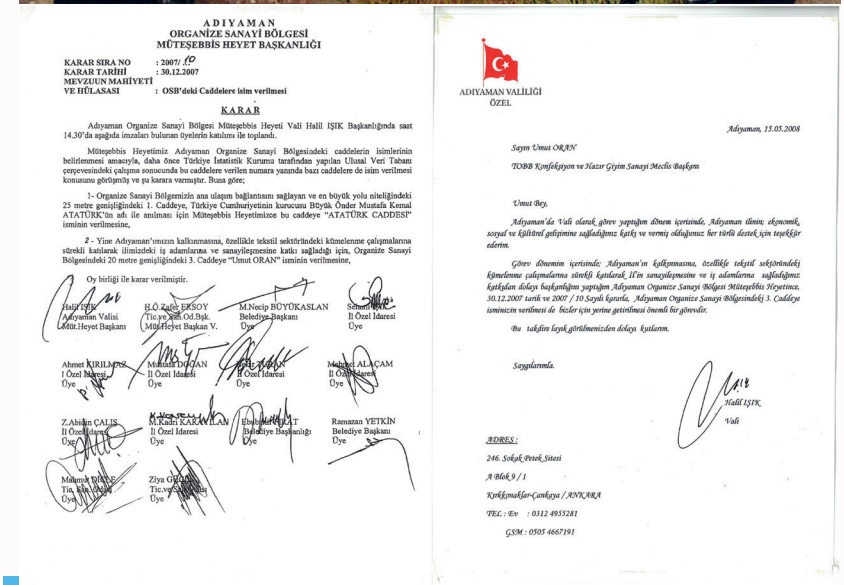
derin olduğu doğu ve güneydoğu illerine öncelik verilmesini savunur. Bu bağlamda Umut Oran "Yerinde İş, Aş, Barış" sloganını ortaya atar. *"Hazır giyim atölyelerini Anadolu'ya taşıyalım, işsizliği azaltıp, üretimi çoğaltalım."* diyen Umut Oran, *"hazır giyim sektörünü canlandırmak ve istihdamı artırmak için yapılacak ilk iş tekstilin kalbini Marmara ve Ege'den Doğu ve Güneydoğu'ya taşımak"* olacağını savunur. Umut Oran'a göre yüzde 75'i Marmara ve Ege Bölgesi'nde bulunan hazır giyim atölyelerinin yani bu sektördeki yatırımların Doğu ve Güneydoğu Bölgesi'ndeki illere kaydırılmasıyla sektörün ihtiyaç duyduğu ucuz işgücünü sağlamak mümkün olacaktır. İş garantisi olması halinde bu bölgelerden Batı'daki illere göç etmiş nüfus da köylerine ve memleketlerine dönmek isteyecektir. Proje ile Anadolu'da yastık altında tutulan sermayenin atıl olmaktan çıkıp yatırıma dönüşeceği de umulur.

TGSD'nin de çabalarıyla yeni teşvik düzenlemesi yani 5084 sayılı kanun 6 Şubat 2004'de yürürlüğe girer. Umut Oran, yasayı "sosyal barış için büyük bir fırsat" olarak nitelendirir. Ancak daha önce yatırımcıyı ürküten güvenlik sorunun 2000'lerin başlarında sona erdiği Doğu ve Güneydoğu illerinde yasanın avantajlarının çok iyi kullanılması gerektiğini aksi takdirde 3-5 yıl sonra bölgede yeniden güvenlik sorununun ortaya çıkabileceğini ileri sürer. Kanunla gelir vergisi stopajı ve sigorta primi işveren paylarına on değil, beş yıl süreyle teşvik uygulamasının getirilmesini eleştirir. Yasanın 400 bini kayıtlı iki milyon kişinin çalıştığı tahmin edilen sektörde kaymalarla birlikte teşvik kapsamına giren illerde iki yıl içinde 300-400 bin kişinin istihdamını sağlayacağını tahmin ettiklerini ifade eder.

Ufuk 2010 Projesi

Umut Oran'ın TGSD Yönetim Kurulu başkanı olduğu 2003 yılında hazır giyim sanayi sektörünün geleceğine dair bir yol haritası çizilir. Kısaca "Ufuk 2010 Projesi" olarak adlandırılan projenin kamuoyuna tanıtıldığı basın toplantısında Umut Oran *"Üretim, istihdam, ihracat ve yatırımda önemli pay alan hazır giyim sektörünün başarısının ulusal başarı olacağını"* vurgular. 2010 yılına kadar yapılması





ADIYAMAN
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ
MÜTEŞEBBİS HEYET BAŞKANLIĞI

KARAR SIRA NO : 2007/ 10
KARAR TARİHİ : 30.12.2007
MEVZUUN MAHİYETİ VE HÜLASASI : OSB'deki Caddelere isim verilmesi

KARAR

Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi Müteşebbis Heyeti Vali Halil IŞIK Başkanlığında saat 14.30'da aşağıda imzaları bulunan üyelerin katılımı ile toplandı.

Müteşebbis Heyetimiz Adıyaman Organize Sanayi Bölgesindeki caddelerin isimlerinin belirlenmesi amacıyla, daha önce Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan Ulusal Veri Tabanı çerçevesindeki çalışma sonucunda bu caddelere verilen zumara yazında bazı caddelere de isim verilmesi konusunu görüşmüş ve şu karara varmıştır. Buna göre;

1- Organize Sanayi Bölgemizin ana ulaşım bağlantısını sağlayan ve en büyük yola müteliğindeki 25 metre genişliğindeki 1. Caddeye, Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Büyük Önder Mustafa Kemal ATATÜRK'ün adı ile anılması için Müteşebbis Heyetimizce bu caddeye "ATATÜRK CADDESİ" isminin verilmesine,

2 - Yine Adıyaman'ımızın kalkınmasına, özellikle tekstil sektöründeki kümelenme çalışmalarına sürekli katılarak ilimizdeki iş adamlarına ve sanayileşmesine katkı sağladığı için, Organize Sanayi Bölgesindeki 20 metre genişliğindeki 3. Caddeye "Umut ORAN" isminin verilmesine,

Oy birliği ile karar verilmiştir.

Halil IŞIK, Adıyaman Valisi, Müt.Heyet Başkanı
H.Ö. Zeki ERSOY, Tic.ve San.Od.Bşk. Müt.Heyet Başkan V.
M.Necip BÜYÜKASLAN, Belediye Başkanı, Üye
Sehmus [illegible], İl Özel İdaresi, Üye
Ahmet KIRILMAZ, İl Özel İdaresi, Üye
Mehmet DOĞAN, İl Özel İdaresi, Üye
[illegible], İl Özel İdaresi, Üye
Mehmet ALAÇAM, İl Özel İdaresi, Üye
Z.Abidin ÇALIŞ, İl Özel İdaresi, Üye
M.Kadri KARAVELİAN, İl Özel İdaresi, Üye
[illegible], Belediye Başkanlığı, Üye
Ramazan YETKİN, Belediye Başkanı, Üye
Mahmut DİLEK, Tic. ve San. Odası, Üye
Ziya GÜLDİ[illegible], Tic.ve San. Odası, Üye

ADIYAMAN VALİLİĞİ
ÖZEL

Adıyaman, 15.05.2008

Sayın Umut ORAN

TOBB Konfeksiyon ve Hazır Giyim Sanayi Meclis Başkanı

Umut Bey,

Adıyaman'da Vali olarak görev yaptığım dönem içerisinde, Adıyaman ilinin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine sağladığınız üstün ve verimli olduğunuz her türlü destek için teşekkür ederim.

Görev dönemim içerisinde; Adıyaman'ın kalkınmasına, özellikle tekstil sektöründeki kümelenme çalışmalarına sürekli katılarak İl'in sanayileşmesine ve iş adamlarına sağladığınız katkıdan dolayı başkanlığınız yaptığım Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi Müteşebbis Heyetince, 30.12.2007 tarih ve 2007 / 10 Sayılı kararla, Adıyaman Organize Sanayi Bölgesindeki 3. Caddeye isminizin verilmesi de bizler için yerine getirilmesi önemli bir görevdir.

Bu takdire layık görülmenizden dolayı kutlarım.

Saygılarımla.

Halil IŞIK
Vali

ADRES :
246. Sokak Petek Sitesi
A Blok 9 / 1
Kırkkonaklar-Çankaya / ANKARA
TEL : Ev : 0312 4935281
GSM : 0505 4667191

Umut Oran Caddesi. (Üstte) Adıyaman Valiliği'nin caddeye ilişkin yazısı. (Altta)

gerekenler anlatır ve Japonya'nın 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomisini ayağa kaldıran sihirli üçgenin yani özel sektör, siyaset ve bürokrasinin iş birliğine dayandığına işaret eder. Türkiye'de ise bu üçlünün koordineli şekilde çalışamadığını söyler.

TGSD genel sekreterliği yapan ve sektörü yakından tanıyan bir isim olan Mehmet Kumbaracı da projenin vizyonunu *"Katma değeri yüksek, daha hızlı, daha esnek üretim. Böylece insanlar Çin'e gideceğine Türkiye'den gelip malı alabilmeli. Anadolu bir üretim, İstanbul da bir dağıtım merkezi olabilmeli dedik."* diyerek ifade eder.

Projeye göre Türk hazır giyim sanayisinin 2010 yılındaki hedefleri ihracatta 34,8 milyar dolar, iç pazarda 32,7 milyar dolar olarak belirlenir. Yine proje kapsamında 2005 yılında kotaların kalkmasıyla birlikte rekabetin artacağı vurgulanarak Türk hazır giyim sektörünün, maliyet üstünlüklerine dayalı rekabeti terk etmesi, kalite, moda, marka ve yeniliğe dayalı rekabete yönelmesinin gerektiği ifade edilir. Ancak sektörün, rakipleri karşısında üretim maliyetleri açısından mutlaka desteklenmesi gerektiği, bu konuda kamuya önemli görevler düştüğü dile getirilir. Türkiye için 2 ayrı senaryoya yer verilen projede hazır giyim sektörünün rekabet gücünün yapısal iyileştirmeler ile artırılması durumunda 2010 yılında 22,7 milyar dolar ihracat, yapısal iyileştirmeler ile birlikte sektöre

yönelik kamu politikalarına öncelik verilmesini içeren diğer senaryoya göre ise 2010 yılında 34,8 milyar dolar ihracata ulaşabileceği belirtilir. Projede hazır giyim sektörüne yönelik geliştirme fonu, araştırma enstitüsü ve tasarım ajansı kurulması önerileri de dile getirilir.



Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü 12. Yerel Kümelenme Komite Toplantısı.

Çin tehdidi ve STK'ların DTÖ çatısı altında bununla mücadelesi

İkinci Dünya Savaşı ertesi dünya ticaretinin serbestleşmesi amacıyla 1947'de GATT imzalanır. Ancak, 1950'lerde gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere yapılan ve artan hazır giyim ihracatını engellemek için iki taraflı gönüllü ihracat kısıtlamasına yönelik anlaşmalar da imzalanır. 1995'de Dünya Ticaret Örgütü kuruluş anlaşması çerçevesinde yürürlüğe giren "Tekstil ve Giyim Anlaşması" ile AB, ABD, Kanada ve Norveç kota uygulamasını sürdürür. Bu anlaşmaya göre tekstil ve hazır giyim ürünlerine uygulanan kısıtlamaların 2005 yılına kadar dört kademede ve her kademede artan oranlarda kaldırılması öngörülür. 2001'de DTÖ'ye üye olan Çin de anlaşmanın öngördüğü serbestleşmeden yararlanmaya başlar. 2005 yılı başında Çin'e karşı uygulananlar da dâhil olmak üzere tekstil ve hazır giyim ticaretinde kota uygulaması sona erer. Çin, kotaların kalktığı ürünlerde pazarlara hızla girerek bu pazarlarda tekel konumuna gelir. 2005 yılında kota uygulaması kalkan ürünler grubunda Çin 1 yılda AB-25 pazarında yüzde 48, ABD'de ise yüzde 39 paya ulaşır. 2002-2005 dönemi baz alındığındaysa Çin, AB-25 pazarında yüzde 67, ABD pazarında yüzde 74 ve diğer ülke pazarlarında ise yüzde 80 paya ulaşır.

Çin'in artan ihracatına karşı ABD ve AB kendi pazarlarını koruma amacıyla yeniden kota uygulamasına başlarlar. 2006 yılı başında Çin'e yönelik olarak 3 yıllık geçici kotalar konur. Böylece Çin'in payındaki genişleme durdurulmaya çalışılır. Ancak Çin'in bu hızlı genişlemesi



Türker Ateş - Bolu Ticaret Odası Başkanı ile

karşısında aynı pazarlara ihracat yapan diğer ülkeler olumsuz etkilenir. Bu ülkelerin başında, Bangladeş, Pakistan, Endonezya, Malezya, Sri Lanka, Sahra-altı Afrika ülkeleri, Tayland, Tayvan ve Türkiye gelir. Diğer gelişme gösteren ülkeler de Çin'in rekabetinden olumsuz etkilenir. Örneğin AB pazarında 2002 sonrası kota kalkan ürünlerde Çin ilave 484 milyon adet pazar elde ederken, Hindistan sadece 32 milyon adet ilave pazar alabilir. 2006 yılı başında Çin'e yönelik olarak yeniden üç yıllık geçici kota konulan ürünlerin AB'de pazar payı yüzde 50 ve değeri 44 milyar dolar, ABD'de ise pazar payı yüzde 58 ve değeri 24 milyar dolardır. Toplam 68 milyar dolarlık Çin'e yönelik bu kotalı pazarda Çin'in ihracat payı 11 milyar dolar, geri kalan ülkelerin ise 55 milyar dolardır. 2008 sonunda geçici kotaların kaldırılması ile birlikte Çin'in bu 68 milyar dolarlık pazara yeniden serbestçe girebilmesi söz konusu olacaktır. Çin'in bu pazara girmesi halinde payını daha da genişleteceği ve diğer ihracatçı ülkelerin pazar payı kaybedeceği öngörülür.

Çin'in dünya ekonomisi üzerinde oynadığı bu rol karşısında Türkiye ekonomisinde derinden etkilenecek sektörlerin başında ise hazır giyim sanayi gelir. Umut Oran, hem TGSD Yönetim Kurulu Başkanlığı döneminde hem de TOBB Türkiye Konfeksiyon ve Hazır Giyim Sanayi Meclis Başkanlığı döneminde sektörün Çin gibi bir deve karşı rekabet gücünü artırmak amacıyla üretilen projelerin içinde yer alır. Bu projelerin en önemlilerinden birisi kamuoyuna lanse edildiği sırada "Adıyaman Modeli" olarak anılan projedir. Projenin düşünsel arka planında sektörde Türkiye'de rekabetçiliğin kapısını açacak anahtar olarak da nitelendirilen "kümelenme" kavramı vardır. Umut Oran'a göre *"Türklerin kültüründen gelen bir alışkanlık olan imece, kümelenme sisteminin ana konusunu oluşturur."*

ABD'de Silikon Vadisi ve İtalya'da şarapçılık, kümelenme için önemli örnek modeller olarak gösterilir. Türkiye'de ilk kümelenme çalışmalarına İstanbul Sultanahmet'te turizm sektöründe yapılanlar örnektir. Konya'da otomotiv endüstrisi de bu kapsamda sayılabilir. Tekstil ve hazır giyimde ise Adıyaman'da bir model oluşturulmaya başlanır. GAP İdaresi ve Avrupa Komisyonu tarafından üretilen projeyle Güneydoğu

Anadolu'da yeni bir tekstil ve hazır giyim bölgesi kurmak amaçlanır. Böylece üretimin İstanbul'dan bu bölgeye taşınması planlanır. Projenin maliyetleri yarı yarıya düşürmesi ve Adıyaman'ın hammadde kaynaklarına yakınlığı gibi özellikleri Umut Oran tarafından kamuoyuna lanse edilir.

Umut Oran TGSD Yönetim Kurulu başkanlığının yanı sıra 2005-2009 yılları arasında Bolu Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Başkanı olarak da hem hazır giyim sanayisinin ve Bolu'da yaptığı yatırımın hem de Bolulu sanayicilerin isteklerini çeşitli platformlarda dile getirir. Benzer şekilde hazır giyim sanayinin maruz kaldığı Çin rekabetine karşı da TGSD ve TOBB gibi ulusal kurumların çatısı altında sektör için mücadele verir. Bu ulusal platformların yanı sıra 2000-2005 yılları arasında EURATEX Yönetim Kurulu üyeliği ve Euratex'in Hazır Giyim Kanadı başkanlığı, ayrıca ECLA Avrupa Hazır Giyim Kanadı başkanlığı ve 2002-2003 IAF başkanlığı sırasında, yani uluslararası STK çatıları altında da yaptıklarını anmak gerekir.

Bu STK'lardan EURATEX 1995'te kurulur. Avrupa'daki tekstil, hazır giyim, terbiye, pamuk, makine, perakende sektörlerinin ulusal ve sektörel seviyedeki sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu EURATEX, AB Komisyonu'na sektör ile ilgili her türlü konuda danışmanlık yapan ve AB Komisyonu'nda sektörü etkileyen kararların alınmasında etkili rol oynayan bir kuruluştur. EURATEX, bütün sektörü etkileyen ortak çıkarlara yönelik karar ve yasa konularında Avrupalı kurumlar ile birlikte, Avrupa hazır giyim ve tekstil sanayisi adına tavır alır. Konular genellikle ticaret ve sanayi politikaları, araştırma-geliştirme ve yenilikler, çevre ve sosyal konulardır. EURATEX, 1994 GATT Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması'nda tanımlanan entegrasyon sürecini kolaylaştırmak ve sektörün uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmak adına çalışır.

1976'da Amerikalı, Avrupalı ve Japon bir grup hazır giyim sanayi-



SALI 13 MAYIS 2003

DOLAR 1.503.000 ▲
EURO 1.740.000 ▲
ALTIN 114 milyon ▲
BORSA 10,712.87 ▲

Ekonomi-Finans

Bir işadamının inadı 21 ilin *umudu* oldu

Yıllardır elinde dosyalarla Ankara yollarını aşındırıp Doğu'ya yatırım için teşvik isteyen TGSD Başkanı Umut Oran, Başbakan'ın "fakir illere vergi teşviği" açıklamasıyla umutlandı

Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın, kişi başına 1.500 doların altında gelir düşen illere vergi muafiyeti, SSK prim indirimi ve arazi tahsisinde kolaylık sağlanacağını açıklaması, 1996'dan beri bu işi mayon edinen Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nin (TGSD) projesiyle bire bir örtüştü. TGSD Başkanı Umut Oran, 1996 yılından itibaren bu konuda çalıştıklarını belirterek, "Ben yıllardır elimde dosyalarla Ankara'ya gidip dert anlatıyorum ve tek gündemim bu. Benim sektörüm bölgeye gitmeye hazır" dedi.

Bu proje kapsamında Şırnak, Cizre, Silopi, Diyarbakır, Adıyaman, Şanlıurfa, Van, Bitlis, Siirt ve Batman'ı ziyaret ederek vali, belediye başkanı, ticaret ve sanayi odaları ile görüşüldüğünü anlatan Oran, şunları söyledi: "Yurtdışındaki rakiplerimizi inceledim, onlar da böyle yapıyor. Hong Kong Çin'e, ABD Meksika'ya, Avrupa Batı Avrupa'ya yöneldi. Ben de belki Doğu'ya gitmedim ama kendim örnek olmak için Bolu'da fabrika açtım. Ve çok memnunum."

ESEN EVRAN

Umut Oran, diğer sanayilere göre daha kolay kurulan, taşınan, öğrenilen ve kısa sürede ihracat yapabilir duruma gelinen emekyoğun hazır giyim sanayinin bölgeye gitmeye hazır olduğunu söyledi. Bu teşviklerle kayıtdışılığın önüne geçileceğini anlatan Oran, "AB'nin de desteklediği bir Avrupalı parlamenterle geçtiğimiz hafta Brüksel'de bu konuyu görüştüm. AB'nin en büyük korkusunun, serbest dolaşım hakkıyla birlikte kayıtdışı ekonomi ve işsizliğin de Avrupa'ya akması olduğunu söyledi. Yerinde iş ve aş projesinin Avrupa için önemli bir mesaj olacağını belirterek, bunun hükümete taşınmasını önerdi" diye konuştu.

İŞTE PROJE KAPSAMINDAKİ İLLER

(2000 yılında kişi başına düşen milli gelir 1.500 dolardan az)

İLLER	KBMS (dolar)	(Trilyon TL) ÖDENEN VERGİ	BÜTÇEDEN HARCAMA (Trilyon TL)
Gümüşhane	1491	11.9	65.8
Erzurum	1452	119.6	687.4
Aksaray	1427	56.7	106.4
Siirt	1399	18.2	148.4
Ordu	1375	107.8	220.3
Bartın	1355	34.2	76.5
Bayburt	1308	7.4	43.0
Şanlıurfa	1301	119.3	432.5
Yozgat	1250	59.5	170.0
Adıyaman	1250	48.6	181.1
Iğdır	1168	33.1	75.4
Mardin	1151	46.3	246.1
Kars	1134	30.1	184.4
Hakkari	1122	3.1	182.7
Van	1118	48.6	500.0
Bingöl	1065	14.6	140.4
Ardahan	1058	10.2	64.9
Bitlis	883	20.1	149.5
Şırnak	830	136.4	215.1
Ağrı	824	24.4	175.5
Muş	725	20.0	143.0

ROTA ANADOLU'YA

TGSD'nin 1996 yılında başlattığı çağrı sonrası tanınan sözcünün 21 ilde olmasa da pek çok şirket Anadolu'da yatırım yaptı:

- **BOLU:** Domino Giyim, Yeni Dünya Tayteks, Lale Giyim, Bizici Bahar
- **SİNOP:** Örsan, Libra Tekstil
- **KASTAMONU:** Ramsey Gürmen
- **ADIYAMAN:** Sanset
- **SAMSUN:** Bafra Tekstil
- **ORDU:** Bafra Tekstil
- **SİVAS-ADIYAMAN:** Tekstil Yatırım Holding
- **VAN:** Pisi Tekstil
- **DİYARBAKIR:** Akyıl
- **MALATYA:** Tema Tekstil (LCW)
- **MARAŞ:** Sipaş

Umut Oran

Yedi yıldır anlatıyor

TGSD'NİN "Anadolu'da İstihdamı ve Yatırımı Teşvik Projesi" 7 yıldır gündemde. Proje, özellikle hazır giyim sanayiinde, yeni yatırımların, batı bölgeleri veya son yıllarda sunulan olanaklar nedeniyle kaçtığı konuşu ülkeler yerine Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerimizde gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlıyor. Şu anda Bulgaristan ve Romanya gibi çevre ülkelere kaçan yatırımların Anadolu'ya kaynası için böyle bir projenin önemli bir adım olacağı belirtilen proje gerekçesinde, "Aynı zamanda batı bölgelerimizde kayıtdışı üretim, istihdam ve ticarette haksız rekabet yaratan kuruluşlar da sağlanacak olanakları değerlendirip Doğu ve Güneydoğu'da yatırım gerçekleştirebilecek. Bu sayede kayıtsız ekonominin bir kısmı arzulandığı şekilde kayıt altına alınabilecektir" deniyor. TGSD'nin projesinin ana hatları şöyle:

- Doğu ve Güneydoğu'daki GSYİH'sı 1.500 doların altındaki 22 ile yatırım ve iş olanakları.
- Sanayicilere 5 yıl gelir ve kurumlar vergisinden, SSK primlerinin işveren payından muafiyet.
- Elektrik enerjisi maliyetinden yüzde 50 indirim.
- İşletlik süresi 2000 yılı sonunda biten ve Olağanüstü Hal Bölgesinde ve Kalkınmada Öncelikli Yörelerde İstihdam Yaratılması ve Yatırımların Teşvik Edilmesini öngören 4325 sayılı kanunun geçerlilik süresinin uzatılması.

Umut Oran'ın Doğu'ya yatırımları artırmaya yönelik projesiyle ilgili haber.

cisi tarafından kurulan IAF ise üyelerinin ortak çıkarlarını korumayı ve tüm dünyadaki hazır giyim sanayicilerine tecrübeleri aktararak onları desteklemeyi amaçlar. IAF, tüm dünyada hazır giyim sanayicileri ve sektörle ilgili diğer firmaları temsil eden en geniş ve en büyük federasyondur. IAF üyesi 27 ülkenin dernekleri, 130.000'i aşkın firmayı ve istihdam edilen 5 milyon kişiyi temsil eder. IAF, üyelerine çeşitli araştırmalarında ve hazır giyim sanayinde birçok kurum ile irtibata geçmelerinde yardımcı olur.

Umut Oran'ın bu STK'lar çatısı altında yaptıkları arasında, Türkiye hazır giyim sanayi açısından çok önem taşıyan bir etkinlik olarak IAF Dünya Hazır Giyim Kongresi'nin 23-24 Haziran 2003'te İstanbul'da yapılması ve 26 Haziran 2003'de Uluslararası İstanbul Moda Fuarı'nın başlamasını anmak gerekir. Kongre ve fuar uluslararası markaların İstanbul'da buluşması anlamına gelir. Bu süreçte Umut Oran, TGSD olarak hedeflerinin İstanbul'u moda şehri yapmak olduğunu kamuoyuyla paylaşır.

TGSD çatısı altındaki faaliyetlere kişisel imkânlarıyla katılan Umut Oran, sosyal girişimci misyonuyla işine, şirketine ve daha da önemlisi kendisine ayıracağı zamanın önemli bir kısmını bu faaliyetlere ayırarak, sektöre ve Türkiye ekonomisine, dolayısıyla ülkenin kalkınmasına dair düşünce, görüş ve proje üretimine katkı yaparak "Türkiye için çalışıyoruz" sloganının eyleme dönüşmesinde önemli rol oynar.

Siyaset-ticaret ayrımı, şirketin profesyonellere teslimi ve "Domino demokrasisi"

Domino Tekstil'in kuruluşundan bugün geldiği noktaya bakıldığında ortada bir başarı hikâyesi durmaktadır. Bu başarının birçok kahramanı olmakla birlikte, kuşkusuz başkahramanı Umut Oran'dır. H&M müşteri temsilcisi Püren Gülcüler, Domino'nun başarısını *"Domino için müşteri önceliklerini doğru analiz edip, sonuç odaklı ilerlemek doğru bir*

duruş olmuştur. Sosyal ve ekonomik dalgalanmanın yoğun olduğu Türkiye gibi bir ülkede uzun süre ayakta kalmak tekstil sektörü için hep zorlu bir sınav olmuştur; onun için 25 yıl gibi bir sürede hala sahada olmak sağlam bir altyapı ve duruş gerektirir. Hele son yıllarda Uzak Doğu piyasası ile rekabet etmek zorunda olmak ve hala yola devam edebilmek büyük başarıdır." şeklinde ifade eder. Bu başarıda Umut Oran'ın oynadığı rolü ise *"Tekstil sektöründe şirketleri farklı vagonlardan oluşan tren gibi adlandırmak yanlış olmaz. Bana göre Umut Oran Domino'nun makinistidir. O vagonları doğru ivmeyle yönlendirip, dengede tutmak gerçekten azim, cesaret ve kuvvetli inanç gerektirir."* diyerek vurgular. *"Süreklilik çok önemli. Şu anda 25 yıla yaklaşmış şirket yok denecek kadar az."* diyen Dilvin Alpay ise *"25 yıl istikrar ve düzen, özverili çalışma göstergesidir."* demektedir.

Prof. Dr. Kenan Mortan, Domino Tekstil'in başarısı ve bunda Umut Oran'ın payına ilişkin olarak görüşlerini paylaşırken *"Türkiye'de 'benzer şirket' yoktur, süreçler hep birbirinden farklı yaşanır, bu da büyük oranda girişimcisinin yapısı, bakışı ve deyim yerindeyse yoğurt yeyişiyle ilgilidir. Domino, kurucusu Umut Oran'la et ve tırnak gibidir, birbirinden hiç ayrılamaz. Domino'nun birinci özelliği bence budur. İkincisi, iş yapma biçimleri hep müşteri odaklı oldu, bu yüzden de krizlerde gördüğüm kadarıyla az darbe aldı, zira hazır giyim sektörü 3-4 yılda bir dünyadaki dalgalanmaya bağlı olarak mutlaka bir dibe vurur. Üçüncüsü, Umut Oran'ın inanılmaz bir süreç takibi vardır, bu yorucudur ama böylece işin ucu yakalanmıştır. Dördüncüsü, Domino olayında sermayenin yatırımı değil, işi bilen bir insanın yani Umut Oran'ın girişimi vardır."* açıklamasında bulunur.

Çeyrek yüzyılı geride bırakan bir şirket olan Domino Tekstil'in bu başarısında en büyük role sahip olan Umut Oran, hazır giyim sanayisinde yöneticilikle başlayan kariyerine, ihracatçı-sanayici olarak devam eder. BTSO, TGSD, TOBB gibi ulusal, EURATEX ve IAF gibi uluslararası STK'larda aktif roller üstlenen Umut Oran aktif siyasete girme yönündeki davet ve önerileri uzunca bir süre geri çevirir. Ancak Umut Oran'a göre *"Yalnızca kendin veya şirketin için çalışamazsın, Türkiye için yapabileceklerini de yapman gerekir."* Başka bir ifadeyle Umut Oran'ı tıpkı bir sosyal girişimci olarak STK'larda etkin rol oynamaya iten neden, yani yaşadığı ülkeye, Türkiye'ye dair hissettiği sorumluluk veya kendi ifadesiyle *"zorunluluk"* siyasete girme kararı almasında da

rol oynar. Aktif siyasete ilk adımını ise Atatürk'ün kurduğu ve Cumhuriyet'in temel değerlerini temsil ettiğine inandığı CHP'ye 2008'de üye olarak atar. 2008 yılında CHP'nin 32'nci Olağan Kurultayı'nda Genel Başkan Deniz Baykal'a karşı adaylığını koyarak aktif siyasete girer.

Salim Kadıbeşegil, CHP'de Umut Oran ile ilk siyaset yapma süreçlerini *"Umut Oran ile CHP Kurultayı sürecinde Deniz Baykal'a karşı adaylığını koyabilme cesaretini gösterdiği dönemde tanıştım. O dönemde Türkiye sevdalısı küçük bir grup olarak haftalık toplantılar ile bilgi, fikir ama daha önemlisi 'yeni akıl' üretiyorduk. Kendimizi yeniliyorduk. Hiçbirimiz Umut Oran dışında aktif siyasetin içinde değildik. Ama onun enerjisi bizi de tetikliyordu. İşindeki başarısı ve bu başarıyı oluşturan ilkeleri onu siyasette de başarıya taşıyabilirdi."* diyerek ifade eder.

CHP'nin 22-23 Mayıs 2010 tarihlerinde yapılan 33.Kurultayı'ndan sonra, partinin dört Genel Başkan Yardımcısından biri olur. 12 Haziran 2011 tarihinde yapılan Milletvekili Genel Seçimleri'nde, İstanbul 3. Bölge Milletvekili görevlerine seçilir. 17-18 Temmuz 2012 tarihlerinde yapılan CHP 34.Olağan Kurultayı'nda ise delegeden en yüksek 3. oyu (786 oy) alarak Parti Meclisi Üyeliğine seçilir. Ardından CHP Genel Başkanı Kemal Kılıçdaroğlu tarafından 30 Temmuz 2012 tarihi itibariyle CHP'nin İdari ve Mali İşlerden Sorumlu Genel Başkan Yardımcılığına getirilir. Bu görevini 8 Mayıs 2014 tarihine kadar yürütür.

İş hayatında ve STK'larda aldığı görevler süresince "ortak aklı, bilimi ve evrensel değerleri" ön planda tutan ve kurumsal değişimi savunan Umut Oran, CHP'nin genel saymanı olarak görev aldığı dönemde "Mali Demokrasi" atılımı yaparak partiye yapılan Hazine yardımının yüzde 40'ının tüm il/ilçe örgütlerine "adil ve şeffaf biçimde" aktarılmasına öncülük eder. Devrim niteliğinde olan ve şeffaflığın gereği olarak görülmesi gereken "Parti hesaplarının bağımsız dış denetim kuruluşlarınca denetlenmesi" uygulamasını da hayata geçiren Umut Oran, dünyadaki pek çok sosyal demokrat parti gibi CHP'nin bilançosunu da 3 aylık periyotlarla tüm kamuoyuna duyurur ve CHP resmi internet sitesinden yayınlatır.

Umut Oran'ın aktif siyasette rol almasıyla başlayan süreçte "şeffaflık" konusunda gösterdiği duyarlılık, bir siyasi olarak Umut Oran'ı ve CHP'yi takip edenlerin dikkatini çeker. Çünkü Umut Oran'ın bu duyarlılığı bir ilktir. Ancak Umut Oran bu duyarlılığı ilk kez siyasette

göstermez. İdaresinde rol üstlendiği STK'larda ve daha da önemlisi siyasete girmesiyle birlikte iş hayatıyla olan ilişkisini de Türkiye'de örneği görülmemiş bir şekilde yeniden düzenler. Bu bağlamda Umut Oran siyasete atıldıktan sonra Domino'nun Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini eşi Tuna Oran'a devreder. Bu formülü de etik bulmayan Umut Oran yaklaşık iki yıl sonra yani 2010'dan itibaren Domino Tekstil'deki bütün yetkilerini profesyonellerden oluşan Yönetim Kuruluna bırakır. Umut Oran bu kararını "Siyaset yapıyorsam ticaret yapamam." diye ifade eder.

Umut Oran'ın siyaset ile iş hayatı arasındaki bu ahlaki tercih ve tutumunu en yakınındaki kişi olarak Tuna Oran *"Şirkete bir ofis satın almayı önerdiler, Umut siyasete girdikten sonra alımı dedikodu konusu olur diye reddetti. Sosyalist Enternasyonal toplantılarına parti olanaklarıyla değil kişisel imkânlarıyla gitmeyi tercih etti. Milletvekillerinin yasal hakları olan sağlık imkânlarından dahi yararlanmayı geri çevirdi. Bunların hakkı olduğu söylediğinde ise 'Bu ülke bana çok şey verdi.' dedi."* diyerek vurgular. Bu bağlamda Umut Oran'ın 30 yılı bulan STK ve siyasi çalışmalarında karşılık beklemeden gönüllük esasına göre çalıştığını hatta seyahat, konaklama gibi masraflarını dahi kendi imkânlarıyla karşıladığını söylemek gerekir.

Domino Tekstil'e danışmanlık yapan Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu Başkanı Ali Kâmil Uzun, Umut Oran'ın bu kararını *"etik bir kaygı"* olarak nitelendirir. Bu kararıyla Umut Oran'ın *"hem siyasetin içinde hem iş hayatının içinde aynı anda olmak istemiyorum"* mesajını verdiğini vurgular ve bu tutumun ilkeli bir yaklaşım olduğunu söyler. *"Türkiye'de iş hayatında özellikle hazır giyim, tekstil sektöründe, konfeksiyon hazır giyim endüstrisinde bir örnek model. Aslında buna bir aile şirketi demek mümkün değil. Sermaye şirketi bile demek yine çok isabetli olmuyor. Çünkü bir sermayedar gruptan çok dört profesyonelle paylaşılan bir yönetim erki var."* diyerek bu modeli tanımlar.

Domino'nun uzun yıllardır mali danışmanlığını yapan Mustafa Koç da bu modeli *"Önce İç Denetim ve Risk Yönetimi sistemimizi kurduk, ayrıca Uluslararası Finansal Raporlama Sistemiyle (IFRS) serbestçe hesap verebilir hâle geldik. Devletimizin bazen tavsiye ettiği, bazen şart koştuğu tüm denetimleri (Tam Tasdik, KDV İadesi, Teşvikler gibi) uzman, bağımsız, profesyonel ve alanında öncü yüzde 100 yerli kuruluşlarla zamanında ve eksiksiz yerine getirdik. Avrupalı büyük*

alıcı standartlarının zorladığı tüm ayrıntıları kendi isteğimizle ve fazlasıyla yerine getirdik ve şirketimizin -bir aile şirketi olduğu halde- aileye ait hisselerinin yönetimini profesyonel yöneticilere devrederek, kendi alanımızda dev bir adım attık, emsallerimize örnek olduk." sözleriyle anlatır.

Ekonomi basınının duayen ismi Osman Arolat da Umut Oran'ın bu kararını *"Siyasete girdiği dönemde çok dürüst bir tavır aldı. Şirket yönetiminden kendisini çekti. Böylece politik bir dürüstlük göstermiş oldu."* diyerek vurgular.

Domino Tekstil'e dair bir değerlendirme yapması istenen Hasan Arat'a göre Bolu'da bulunan fabrikanın çalışma tarzı, uzun yıllardan beri müşterileriyle olan ilişkileri, profesyonel ekip tarafından yönetilmesi nedeniyle Domino Tekstil'in sektörde özel bir yeri vardır. "Türkiye'de bir siyasetçinin aynı zamanda bir şirket sahibi olmasının kolay bir şey olmadığını, hele muhalefetteyse bunun fevkalade zor olduğunu" da ifade eden Hasan Arat, Umut Oran'ın Domino Tekstil'i profesyonel ellere teslim etme kararını *"Türkiye'de patronlara bağlı olmadan da şirketlerin yönetilebileceğine dair önemli bir model denemesi"* olarak nitelendirir.

Umut Oran'ın siyasete atılmasından sonra iş hayatıyla arasına mesafe koyma kararını almadan önce de sektördeki çoğu şirketten farklı bir yönetim anlayışının Domino Tekstil'de egemen olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlayışı Umut Oran'ın kararından sonra Domino Tekstil'in Yönetim Kurulu Eş Başkanlığını üstlenen Neval Akgün *"Bizdeki yönetim şekli çok farklı. 2010 yılına kadar Umut Bey şirketimizin başındaydı. Hep birlikte yönettik şirketi. Bizim en büyük başarımız kararları birlikte almamızdan geliyor. Patron zihniyetli bir firma olmadık hiçbir zaman. Evet, aslında kurumsal bir firma değiliz, kurumsal olma yolunda ilerleyen bir firmayız. Ama buna rağmen hiçbir zaman patron tek başına söz sahibi olmadı, her zaman bizim fikirlerimizi aldı, her zaman bir alt kademedekinin fikrini aldı ve başarımız da böyle birlikte geldi... 2010 yılında Umut Bey'in siyasete girmesi ile Yönetim Kurulu oluşturuldu ve şirketteki bütün yetkileri, sorumlulukları bize verdi ve hiçbir şeye karışmadı bugüne kadar. Sadece firma sahibi olarak Yönetim Kurulu toplantılarına katıldı ve brifing aldı bizden, kararlarımıza saygı duydu."* diyerek açıklar. Umut Oran ise bu yönetim anlayışını "Domino demokrasisi" olarak nitelendirir.

Umut Oran'ın bıraktığı yerden Domino'yu teslim alan profesyonel yönetimin Domino'yu yönetirken müşteri odaklı bir anlayışla hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Bu tutumu Yönetim Kurulu Üyelerinden Berk Taktaş *"Müşteri ne istiyor? Önce fiyat istiyor. Kalite istiyor. Sürdürebilir üretim istiyor. Hız istiyor. Bu 4 ana maddeyi aynı anda yerine getirebilmeniz için gerçekten her şeyi dört dörtlük yapmanız lazım ki müşteri bizi tercih etsin."* diyerek ifade eder.

Berk Taktaş Domino'nun gelecek misyonuna dair de önemli ipuçları verir. Bu bağlamda ise *"Tedarikçilik mi yapacağız, yoksa Domino olarak gerçekten idealleri olan, bugüne kadar hakikaten Türkiye'de ülkesi için çok ciddi katma değerler sağlamış bir şirket olarak Domino'ya layık olan işleri mi yapacağız? Ben Domino'yu ikinci 25. yılında tedarikçi vasfıyla sektörde hizmet veren bir şirket olarak görmek istemiyorum. Bence Domino'nun layık olduğu iş, tedarikçilik yapmak değil yenilik yaparak farklılık yaratmaktır. Bu şekilde devam edebiliriz ve bu şekilde var olabiliriz."* demektedir.


İlk 25 Yıl
DOMİNO
SINCE 1992



Türkiye için çalışıyor,
Dünya'yı giydiriyoruz.

Domino

İkinci 25 Yıla Girerken

Domino'yu Umut Oran'ın girişimci kimliğinden soyutlayarak anlatmak mümkün değildir. Domino'nun sektörde benzeri şirketlerden farklı bazı özelliklere sahip olduğu, bunda ise kurucusunun yani Umut Oran'ın bir girişimci ve iş insanı olarak tercihlerinin ve aldığı kararların rolünün çok büyük olduğu anlaşılmaktadır.

Umut Oran bir beyaz yakalı olarak özel sektörde kariyerini sürdürmek imkânını kullanmak yerine, yerli ve yabancı rekabetin yoğun yaşandığı bir sektörde, deyim yerindeyse bilgi birikimi, deneyimi ve itibarı dışında sermayesi olmaksızın Domino'yu kurar ve bugüne kadar getirir. Bir şirket olarak Domino'nun, bir girişimci olarak ise Umut Oran'ın performansını rakamlarla ifade etmek gerekirse Domino'nun ihracat rakamlarına bakmak yeterlidir. Buna göre 1999'da 9,2 milyon Euro ihracat yapan Domino yirmi yılda bu rakamı 35,4 Euro'ya çıkarır. Domino 2018 yılında Anadolu'nun en büyük 500 şirketi sıralamasında 450. Sektör sıralamasında 96. ve Bolu ili sıralamasında 3. sırada yer alır.

Yine 2018 yılında Türkiye'nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında 439. sıradadır. Domino, 2018 yılında Türkiye'nin ilk 100 ihracaatçısı arasında 472. ve sektör sıralamasında 55. sıradadır. Sektörde kendi ölçeğindeki şirketler arasında ciddi bir başarı grafiği çizen Domino'yu Umut Oran, siyasete girerek sektördeki yerli-yabancı rakiplerden değil siyasetten kaynaklanan risklere açık hale getirir. Ana muhalefet partisinin genel başkan adaylığına kadar uzanan siyasi kariyerinde doğru bildiklerini söylemekten kaçınmayan Umut Oran, siyasetçi kimliğiyle iş hayatında rol üstlenmemek ilkesine duyduğu inançla Domino'yu "profesyonel" ellere teslim eder. Bugün ise Domino'nun ilk yirmi beş yılda çizdiği başarı grafiğini ikinci yirmi beş yılda da sürdürmesi için gereken yönetim modelinin arayışları sürmektedir.

Bu ikinci yirmi beş yılı deyim yerindeyse planlamak için ilk yirmi beş yılın bir bilançosunu yapmak gerekir. Bu kitap, bu bilançoya dair bazı bilgiler içerir. Bu bağlamda şunları söylemek mümkündür. Umut Oran'ın, Domino'nun kuruluşundan bugüne uzanan birlikteliği Umut Oran'ın girişimci yanının somut bir yansımasıdır. Umut Oran bir girişimci olarak hayalci değil hayal eden ve bu hayalleri gerçeğe dönüştürmek için mücadele eden, takım çalışmasına inanan, bunun için olmazsa olmazın kurum içi demokrasi olduğuna inanan ve bu amaçla gereken mekanizmaları ve iletişim kanallarını her zaman açık tutan bir girişimcidir. Domino bir özel sektör kuruluşudur. Yani



Domino 25. Yıl kutlamasında Umut Oran ve ailesi..

doğası gereği kâr elde etmek bir amaçtır. Ancak Domino en başta Umut Oran'ın girişimci olarak tutumundan dolayı kâr odaklı olmaktan önce itibarlı olmayı önemseyen bir şirkettir.

Umut Oran birey olarak var olmasında rolü olan ülkesine borcunu, bir girişimci olarak var ettiği yatırımı sürdürülebilir kılıp, istihdamdan, ülkenin gayri safi milli hasılasına ve ihracatına kadar katkı yaparak ödemeye inanmış bir girişimci portresi çizer. Bu portrenin eseri olan Domino'nun misyonu, gücünü "Türkiye için çalışıyorum" ilkesinden alan toplumsal sorumluluk, insan, doğa ve çevre bilincine sahip, müşteri, çalışan, tedarikçi ve kamu memnuniyeti prensibiyle hareket ederek tekstil ve hazır giyim sektöründe öncü ve örnek olmak" vizyonu ise "Dünya hazır giyim sektöründeki lider markaların tercih ettiği güvenilir, yenilikçi, stratejik, hızlı moda tedarikçisi olmaktır."

Domino, çeyrek yüzyılı geride bırakarak kurucusunun ve onunla birlikte çeşitli aşamalarda yol arkadaşlığı yapan çalışanlarıyla bugün bir başarı hikâyesi yazmış olarak belli bir yere gelmiş bir şirkettir. Bu başarı hikâyesini geleceğe de taşımak, başka bir ifadeyle bu başarıyı sürdürülebilir kılmak gerekir. Bu noktada Domino'nun sürdürülebilirlik vizyonu ile kitabı bitirmek doğru olacaktır. Bu vizyona göre Domino, dünyayı önemseyen ve tüm üretim süreçlerini gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılamalarını engellemeyecek şekilde yöneten bir şirkettir. Sosyal, ekonomik ve ekolojik dinamikleri göz önünde bulundurarak, bu dinamiklerin birbirileri ile etkileşimlerinde, ekonomik kalkınmayı, insan yaşamını ve çevresel dengeyi olumlu yönde etkileyecek adımlar atmayı ve tedarik zincirini bu yönde geliştirmeyi tüm paydaşlarına taahhüt eder. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarını, kurum kültürüne dâhil ederek, küresel hedeflere ulaşmak için tüm çalışanlarıyla birlikte dünyayı güzelleştirmek için adımlar atar. Bu doğrultuda su, iklim değişikliği, enerji, biyolojik çeşitlilik ve sürdürülebilir materyaller odaklı hedefler ile üretim süreçlerini şeffaf, izlenebilir şekilde sürekli değişim ve gelişim anlayışı ile ilerletir. Bu bağlamda yürüttüğü projelerden geri dönüşüm projesine göre Domino'nun üretim birimlerinden çıkan tekstil konfeksiyon atıklarını, doğal kaynakları korumak ve çevreye olan zararlı etkileri azaltmak için tekrar kumaş hammaddesi haline getirip, yeniden ürün haline dönüştürmek, sürdürülebilir materyallerin kullanımı ile ilgili atılan adımlardan sadece bir tanesidir.



25. Yıl kutlama etkinliğinden.

Sosyal diyalog projesine göre üretim birimlerinde çalışanlar ile yönetimin sağlıklı bir şekilde iletişim kurabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak gayesiyle tüm fabrikalarda adil, güvenilir bir çalışan temsilciliği sistemi kurarak, temsilciler ile düzenli aralıklarla toplantılar düzenleyerek, fabrikalardaki çalışma ortamını sürekli iyileştirmek için adımlar atmaya devam edilmektedir. Çalışanların kendisinin ve ailesinin temel ihtiyaçlarını karşılayabileceği, bir kısım da birikim yapabileceği asgari geliri elde etmesini adil ücret sistemi ile gerçekleştirebileceğine inanılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmalar yürütülmektedir. Tüm çalışanların yetkinlik ve becerileri doğrultusunda geliştirilen ücret

yönetim sistemi ile adil, anlaşılır ve gelişime açık bir yöntem izleyerek çalışanların Domino'ya olan aidiyet duygularını geliştirmeyi ve elde ettikleri ücret ile yaşam şartlarını iyileştirmeyi hedeflenmektedir.

İkinci 25 yıl için Domino'nun sermayesinin bir vakfa ait kılınması, dijitalleşme, yurtdışı aktif pazarlama, geri dönüşüm ve e-ticaret gibi hedefleri bulunmaktadır.

Gelecek 25 yılın hedefleri arasında insan kaynakları ve kalite sistemlerinin yapılandırılması, teknolojik altyapının geliştirilmesi de yer alır. Bu bağlamda inovizyon, sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma, satış ve tasarım, teknoloji ve üretim konularında hazırlık yapılmasına karar verilir.

Domino, ikinci yirmi beş yıl yürüyüşüne çıkarken vizyonu dünya hazır giyim sektöründeki markaların tercih ettiği hızlı moda tedarikçisi olmak; misyonu ise müşterilerine, yenilikçi tasarımlarını, kaliteli, esnek, hızlı ve çözüm odaklı anlayışla sunan, sosyal sorumluluk bilincine sahip, moda ve hazır giyim sektöründe öncü marka olmak olarak belirlenir. Domino'nun ikinci 25 yılına uzanan yolda değerleriyse şöyle sıralanır:

*"**Geleceğe Bakıyoruz:** Hep daha iyisini arıyoruz; iyi yaptığımız alanlarda mükemmellik ararken, merakla, farklı alanları deneyimliyoruz, öğreniyoruz.*

***İhtiyaçları Anlıyoruz:** Müşterilerimizi, çalışanlarımızı dinliyoruz, beklentilerini netleştirmek için soru soruyoruz, yanlarındayız.*

***Çeviğiz:** Sonuç elde etmenin, zamanında, esnek ve çözüm odaklı değer katmanın önemine inanıyoruz.*

***Sorumluyuz:** Sosyal sorumluluk ve etik bilinç ile hareket ediyoruz. Dünyamıza ve gelecek nesillere bıraktıklarımızdan sorumluyuz.*

***Açığız:** Açık iletişim, şeffaf ve hesap verilebilir, izlenebilir olmak yaklaşımımızla güven yaratıyoruz."*

Domino, ikinci 25. yılında, küresel pazarda aktif rol oynayan, yapmakta olduğu yatırım ve iş ortaklıkları ile markaların stratejik çözüm ortağı olan, sürdürülebilirlik konusuna sadece üründe değil tüm alanlarda sahip çıkan, kurum kültürünü operasyonel mükemmeliyete odaklamış, teknolojik gelişime ayak uyduran, tüm paydaşlarının memnuniyetini eşit şekilde değerlendiren bir şirket olarak yoluna devam etme kararlılığındadır.

Kaynakça

Sözlü Tarih Görüşmesi Yapılan Kişiler

Ahmet Öztek, Ali Kâmil Uzun, Berk Taktaş, Cengiz Alan, Esin Benöz, Fatih Yaman, Filiz Aktaş, Filiz Dikmen, Gülseren Genç, Hasan Arat, İsmail Akgül, İsmail Karaca, İsmet Özcan, Koray Onan, Levent Kocaaydın, Lütfiye Öztekin, Mehmet Kumbaracı, Neval Akgün, Oktay Yılmaz, Osman Arolat, Selma Türk, Tuna Oran, Turan Sarıgülle, Umut Oran, Yetiş Çavuşoğlu, Yücel Şen, Zabit Kuzeyi.

Sorulara Yazılı Yanıt Veren Kişiler

Ahmet Nakkaş, Alex Kazanciyan, Ayşe Yüksel, Cevdet Karahasanoğlu, Dilvin Alpay, Hadi Karasu, Kenan Mortan, Mustafa Koç, Püren Gülcüler, Salim Kadıbeşegil, Şeref Fayat, Türker Ateş, Ülkem Genç Yaman.

Dergi ve Gazeteler

Bolu Gündem, Dünya, Ekonomist, Hürriyet, Para.

Kitap, Makale ve Sektör Raporları

Akkuş, Şebnem. (ed.), *Anadolu ile Kucaklaşma Gezileri*. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yayını, İstanbul: 1998.

Alüftekin, Nilay, -Öznur Yüksel, -Ayşegül Taş, -Gülşen Çakar, Fatma Bayraktar, "Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s. 1-19

Bali, Rıfat N., -Murat Koraltürk, -Akansel Yalçınkaya, *Kurum ve Sektör Tarihi, İş İnsanı ve Yönetici Hatırat, Biyografi ve Otobiyografi Kitapları Bibliyografyası* (1932-2018), Libra Kitap, İstanbul: 2019.

Boratav, Korkut. *Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009*, İmge Yayınevi, İstanbul: 2008.

Bozkurt, Özlem Çetinkaya, -Adnan Kalkan, -Osman Koyuncu, -Ali Murat Alparslan, "Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, 2012, s. 229-247.

Gürlesel, Can Fuat. (ed.), *Anadolu'da Yatırım ve Teşvik Projesi: Anadolu'da İş, Aş, Barış*, 2. Baskı, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yayını, İstanbul: 2004.

Hazır Giyim Sektörü, Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı.

Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri, İTO Yayını, İstanbul: 2016.

Hazır Giyim ve Konfeksiyon Raporu, Çukurova Kalkınma Ajansı Yayını, 2012.

Onur, Melda. *İGS 30. Yıl: Geçmişten Günümüze Giyim Tarihi*, Konfeksiyon ve İGS. İstanbul: 2000.

Türk Tekstilinin Altyapısının Yaşaması İçin Alınması Gereken Önlem ve Çözümler, İTO Yayını, İstanbul: 2008.

Uyanık, Seval, -R. Tuğrul Oğulata, "Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi", *Tekstil ve Mühendis*, Cilt 20, Sayı 92, 2013-14, s. 59-78.

Tezler

Açar, Serhat, *Bir meslek örgütü olarak Türkiye giyim sanayicileri derneği*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmış yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul 2019.

İnternet Kaynakları

http://tusside.tubitak.gov.tr/sites/images/Tusside/2016_10_ttmagazine_kumelenme_yol_haritasi.pdf, Erişim: 31 Ekim 2019.

https://kumelenme.sanayi.gov.tr/icerik/brosur.pdf, Erişim: 31 Ekim 2019.

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği. "TGSD Hakkımızda". https://TGSD.org.tr/hakkimizda, Erişim: 20 Ocak 2019.

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği. "TGSD Kilometre Taşları". https://TGSD.org.tr/baskanlarimizla-TGSDnin-kilometre-taslari, Erişim: 5 Ocak 2019.