



Dr. Yeşim Toduk Akış

# Bir Türk Global Lider...

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 10 SANAYİ ŞİRKETİNİN  
İÇİNDE OLAN VE EN BÜYÜK 10 İHRACATÇISINDAN  
BİRİ KONUMUNDA OLAN TOFAŞ'IN CEO'SU ALİ  
PANDIR'I TANITMAK İSTİYORUZ...



Tofaş'ın bir yıldır CEO'su olan Ali Pandır ile bir görüşme gerçekleştirdik. Görüşme öncesi, Sayın Ali Pandır ile ilgili Google'da bulabileceğiniz 24,000 adet Türkçe sayfalardan bir genel tanıtım yapmanın, okurlar açısından aydınlatıcı olacağını düşündüğümüzden, sizlerle paylaşıyoruz: İş hayatına Koç Holding bünyesindeki Tekersan Jant Sanayi ile başlayan Pandır, yaklaşık 9 yıl bu grupta çalıştı. O dönemde Nahum ile tanışan Pandır, iki yıl Koç Ar-Ge'de çalıştı. Jan Nahum'un Otokar'a geçmesiyle aynı şirkete transfer oldu. Otokar'da imalat mühendisliği ve imalat müdürlüğü yaptı. Bir yıl sonra General Motors (GM) Türkiye'ye Satış Sonrası Müdürü oldu. Üç yıl sonra GM'in yurtdışı operasyonlarına atandı. Ali Pandır Almanya'da Opel'in Avrupa Dışı Ülkeler Satış Sonrası Müdürlüğü'nü de yaptı, GM'in Asya teşkilatından teklif alan Pandır, GM'in Çin'deki bütün ticaretini üzerinden yürüteceği şirketi oluşturarak, iki yıl genel müdürlüğünü yaptı ve sonra GM'in bütün Asya ticaretini yürüttüğü GM Overseas Distribution Corporation'a genel müdür oldu. Pandır son olarak yeniden yapılanan GM Endonezya'nın başındaydı.

2007 yılının sonlarına geldiğimizde, Tofaş'ın İtalyan Fiat'ın dünya operasyonundaki ağırlığı daha da artıyor. Özellikle Çin, Hindistan, Rusya, İran gibi otomotiv alanında en hızlı gelişmekte olan ülkelerdeki konumunu güçlendirmeyi hedefleyen Fiat, bu ülkelerdeki yeni yapılanmayı Tofaş'ın teknik desteği ile yapacak. Tofaş'ın CEO'su Ali Pandır, Tofaş'ın Fiat'ta dünyanın en büyük tesisi olma yolunda ilerlediğini söyledi.

Ali Pandır'ı biraz olsun medyadaki özet bilgiden tanıdıktan sonra, birlikte katıldığımız Kalder'in 13 Kasım 2007 yılındaki konferansında "Farklı kültürlerde liderlik yapmak" isimli oturumdaki başkanlığından biraz daha yakından tanıma fırsatı bulabildim.

Amrop International bünyesinde son 11 yıldır 3000 yönetici ile liderlik konusunda konuşmuştum. Ancak Ali Pandır çok



başkaydı. Mütevazı, çok dengeli, kendinden emin ve bilgili olmasının yanısıra her tür bireye değer veriyor, karşısındakini anlayışla dinliyor, Türkiye'de, yöneticilerde ve kültürümüzde varolan hiyerarşik yapıyı gözardı ediyordu. Bu tavrı kısa sürede hem sevilmesini, hem de sayılmasını sağlıyordu. Farklı kültürleri çok iyi harmanlayan Global bir CEO ile söyleşi yapmak ve bunu okurlarımızla paylaşmak istedim. Umarım kariyeri, dünü ve bugünü, bir çok yerel yöneticiyi global olma yönünde umutlandırır ve bir tür "Rol Modeli" olur...

**Ali Bey, bugüne kadar kaç ülkede yöneticilik yaptınız?**

Dünyanın sekiz ülkesinde firmalarda ça-

alıştum. Kimisinde sürekli oturdum. Kimisinde ise altı ay, sekiz ay sürelerle otelde oturdum. Bazen çok sık yer değiştirdim. En çok oturduğum ülkeler Almanya, Çin, Singapur, Endonezya.

**Okurlar için kariyerinizdeki önemli kararlarınızla birlikte hayat hikayenizden de biraz bahseder misiniz? Neden ve nasıl yurtdışına gittiniz?**

Avusturya Lisesi'ni bitirince yurtdışında okumak için bursum da olmasına rağmen, ben Türkiye'de kalmayı düşündüm. İTÜ'ye girdim ve mühendis oldum. 10 sene Koç Holding'te imalat ve mühendislikte çalıştım. Sonra General Motors'a (GM) girdim, satış pazarlamaya geçince uygulama ve yöneticilikte diğer

yönüm de gelişti ve ikisi bir yerde dengelendi.

### **Koç Grubundaki görevinizi bırakıp GM'e nasıl bir düşünce ile geçtiniz?**

Koç Holding'den, uluslararası arenaya çıkmayı hep düşünüyordum. O sırada bir firma beni arayıp İzmir'de çalışmayı düşünüp düşünmediğimi sordu. Dedim ki, "Ben İstanbul'da yaşadım, büyüdüm. İzmir'e geleyim ama gerçek sebepim iş aramak değil, uluslararası bir şirkette görev almak ve onunla büyümek istiyorum. International arenada bana gelişme şansı tanır mısınız? Tamam gel, önce iki sene burayı kuralım, sonra sana bir şans tanırız dediler. Sonra GM'de başladım. Tabi bana o sözü veren insanlar Expat oldukları için gittiler, yerlerine başka Expatler geldi. Bir matrix organizasyon olduğu için yerel yöneticinizin yanında bir de bağlı olduğunuz fonksiyonel lideriniz var. Amerika'da Almanya'da lideriniz var. Bir mentor gibi sizi tanıyıp severlerse bir şekilde organizasyon içerisinde, sizi çekip bir yerlere götürebiliyorlar. Benim de Amerikalı Mentorum vardı, ben hep ona güveniyordum.

### **İzmir'deki görevinizden sonra GM Almanya'ya gittiniz ve 27.000 kişilik fabrika ortamında sonrasında da GM Europe'ta farklı sorumlulukları aldınız. Bu dönemde başınızdan geçen ilginç bir anınızı bizimle paylaşır mısınız?**

Bana büyük bir export sorumluluğu verdiler: Opel'in yedek parçasını bütün dünyaya satmak. Güney Amerika, Latin Amerika, Uzakdoğu Afrika ve bunun 7-8 kişilik kadroyla uygulanışı. O dönemde 80 civarında ülke gezdim. Bir Türk olarak ilk defa girdiğim ülkeler oldu. Hiç unutmuyorum, Baltık cumhuriyetleri yeni açılmış, duvarlar yıkılmış. Opel'den benden önce bir kişi gitmiş. Vizenin gerekip gerekmediğini araştırdım, hayır dediler. Havaalanına giden herkes 50 Mark'ı verip vize alıyordu. Ben gittiğimde sınırdan sokmadılar be-



"BUGÜN OTOMOTİV KONUSUNDA BİR MASTER PLAN VE DAHA UZUN VADELİ POLİTİKALARIN HÜKÜMET TARAFINDAN GELİŞTİRİLMESİ ÇOK ÖNEMLİ. BEN BU KONULARIN BAŞINDA OLSAM, OTOMOTİV KONUSUNDA KAPSAMLI BİR STRATEJİK PLAN YAPARDIM VE BUNU DA EN AZ 5-10 YILLIK BİR SÜREÇ İÇİN ÖNGÖRÜRDÜM."

ni. Sizin pasaportu tanımıyoruz dediler. O güne kadar hiç Türk girmemiş sınırdan. Benim geldiğim uçak geri dönmüştü. Orada, bir bankın üzerinde ertesi günkü uçağı beklemek zorunda kalmıştım.

### **Sonrasında Singapur'da yaşamaya nasıl karar verdiniz? Kariyeriniz nasıl gelişti?**

1994-1995'lerde Uzakdoğu patlamaya başladı. Berlin duvarının yıkılmasıyla Doğu Avrupa'da biz Opel olarak yapılanmaya başlarken Moldova, Ukrayna,

Kazakistan derken bir taraftan da baktık ki Çin diye bir şey var. Uzakdoğu, Malezya, Endonezya gibi ülkelere çok sık gidip gelmeye başladım. GM de baktı ki işler orada hızla büyüyor, Uzakdoğu'yu Detroit'ten yönetirken merkezini Singapur'a taşıdı. 1994 yılıydı. Oraya çok gidip geliyordum dolayısıyla oradaki patron bana: "Sen GM'de kendi alanında kendi başına bir yere gönderebileceğimiz iş bitirebilecek tek adamsın, Singapur'a gel, 2-3 sene de orayı adam eder, dönersin" dedi. Bana Satış Sonrası Geliştirme Müdürü görevini verdiler. Asya'da

hangi ülkede yapılacak oranın yedek parça, satış mağazası, bayi teşkilatını, dağıtım, lojistik benzeri konuları ben yapılandıracaktım.

### **Sanırım o dönemde bir Tayland projesi vardı.**

Evet, fizibilite sonucunda GM, Tayland'a fabrikayı kurmaya karar verdi. Tayland projesi ana konu oldu, Singapur'dan devamlı Tayland'a gidip gelmeye başladım. Bir anda 1998 Asya krizi patladı. Fabrika inşaatı durduruldu. O arada Çin, Asya Krizinden etkilenmediğinden işler yürüyordu. Ben de Avrupa'ya ne zaman döneriz diye düşünürken bir gece telefon çaldı, bir Amerikan vice president aradı. GM içinde çok tanınan bir yönetici, "Avrupa'da herkese sordum. Bir sen varmışsın. Çin'e gelir misin? Şartlarını bana yolla tamamsa hemen başla" dedi. Çin'e gittim; Şangay'a. Fabrika kuruluş aşamasındayken bana tüm Çin operasyonlarının yedek parça direktörlüğü görevi verildi.

### **Bundan 10 yıl önce Çin'e nasıl adapte oldunuz?**

Biz Avrupalıyız ama kültür, kafa ve DNA yönünden aslında Asyalıyız. Orali insanları kültürel olarak daha iyi anlıyorum. Gittiğim yedinci ayında Singapur'dan tanıdığım Nike ayakkabılarının müdürünü de oraya göndermişlerdi. Onunla otururken bir gün; biz Nike serbest bölgede şöyle bir şey kurduk dedi. Oradan hareketle ben GM'e -o zamana kadar akılda olmayan ve Çin'de sadece %50-%50 ortaklık yapısındaki şirkete izin verilmesine rağmen- yeni bir alternatif getirdim. Bir şekilde Şangay serbest bölgenin kanunlarından yararlanarak %100 GM sermayeli bir ticaret şirketi kurdum ve ben kurduğum için de beni o şirketin genel müdürü yaptılar.

Çin serbest bölgesindeki ilk otomotiv şirketini kurmak ve bunu başarıyla yönetmek çok heyecan verici olmalı. Hükümet kanadında farklı taleplerle karşılaştınız mı, uzakdoğu iş kültürlerine bu kadar hakim biri olarak ekonomik kal-

### **kınmaya ön ayak olduğunuz dönemler oldu mu?**

Çin'de genel müdürlüğü iki yıl yaptıktan sonra tekrar Singapur'a dön dediler. Bana Bölgesel Supply Chain Direktörlüğü verdiler. Ülke bazından bölgesel göreve döndüm. O zaman Singapur'da hükümet nezdinde liderlik isteği geldi bana. Çünkü Singapur şirket gibi. Singapur'da iki görevim vardı: Bir taraftan bölgesel direktördüm, bir de GM'in Singapur'daki ülke genel müdürüydüm. Hükümet iş dünyası ile iç içe olduğu için, beni Üniversite Mütevelli Heyeti'ne aldılar. Üniversitede Lojistik Enstitüsü kurduk. Singapur'da Yatırım Ajansı gibi bir Kurul var. Biraz danışman gibi çalışan bu şirket, yabancı sermaye getirmeye çalışan bir tür hükümet organı. Singapur'a getirilebilecek yeniliklerle ilgili, hükümetle çok içli dışlı çalışmalarım oldu. Hatta

Singapur hükümeti gel vatandaş ol, sana şöyle bir gelecek çizelim, bazı KIT'lerin yönetimine geç dedi. Singapur için çalışmaya, orayı evim gibi görmeye başladım.

### **Singapur örneğinden yola çıkarak, Türkiye için ne tür vizyonlar ve stratejiler geliştirdiniz?**

Türkiye'de bunu düşünmek zor ama benim daha önce yaşadığım Singapur'da, hükümet bir şirket gibi yönetiliyordu. Gönlümden geçen, bir otomotiv bakanlığının olmasıdır. Bugün otomotiv konusunda bir master plan ve daha uzun vadeli politikaların hükümet tarafından geliştirilmesi çok önemli. Bu konuların başında olsam, otomotiv konusunda kapsamlı bir stratejik plan yapardım ve bunu da en az 5-10 yıllık bir süreç için öngörürdüm.

**"MINICARGO PROJESİ İLE FIAT MARKASININ YANINDA PEUGEOT VE CITROEN'E DE ÜRETİM YAPARAK TÜRKİYE'DE BİR İLKİ GERÇEKLEŞTİRDİK."**



### Endonezya nasıl gelişti?

Beni artık ABD'ye veya Avrupa'ya çekerler diye düşünürken, 2004-2005 yıllarında, GM Endonezya'da yeni bir yapılanmaya gideceklerini söyleyerek bunu kurmamı istediler. GM, Isuzu ve Endonezya'nın en büyük yerli üreticisi ile üçlü bir joint venture kurulmasının yönetimi bana verildi.

### Türkiye'ye 2006 yılında geliş hikayeniz nasıl gelişti?

Fiat ile Koç Holding ortaklık anlaşmasına göre, Tofaş Genel Müdürü atamalarında Fiat daha aktif rol oynuyor. Jan Nahum Fiat ile çalışırken, Asya'ya geldiklerinde sık görüşürdük, bir defasında benden önceki Genel Müdür Altavilla ile de tanıştık

ve arkadaş olduk. Bu arada Koç Grubu da Tofaş'ta genel müdür değişiminin çok sık olmasından ve istikrar olamayışından sıkıntılıydı ve genel müdürün Türk olmayışından da rahatsızlık duyuyordu. Bu süreçte, İtalyan tarafının akıllarına ben geldim ve anlaştık.

### GM kariyerinizi nasıl dostça bitirebilirsiniz?

GM'e ülkeme dönmek istediğimi söyledim. Türkiye'de bir alternatif sunamadılar, anlaştık, dostça ayrıldık.

### Türkiye'ye, Tofaş'a geldiğinizde, Koç kültürüyle İtalyan kültürünü buluşturmuş, yıllarını bir Amerikan şirketinin

### onlarca ülkesinde geçirmiş bir Türk yönetici olarak ne hissettiniz?

Bir ülkede çalışırken, lisansı ve kültürü ile entegre oluyorsunuz. Tofaş'a geldiğimde Allahtan Türk ve eski Koç çalışanıydım. Yoksa, insan sudan çıkmış balık gibi hissedebilir. Burada çok güzel bir doku var. Biz iç iletişime daha fazla önem vererek 8000 çalışanlı şirketimizde özgün bir kültürü daha fazla entegre etmeye çalışıyoruz.

### Türkiye'ye geldiğiniz 13 ay içinde Tofaş nereden nereye geldi, nasıl bir değişim gösterdi sizin liderliğinizde? Bundan sonraki hedefleriniz neler?

Geldiğimden beri yalnızca 13 ay geçmesine rağmen, Tofaş'ta çok şeyler değişti. En önemlileri şunlar: Önce Linea'nın üretimi başladı ve dünya lansmanı İstanbul'da yapıldı. Minicargo projesi ile Fiat markasının yanında Peugeot ve Citroen'e de üretim yaparak Türkiye'de bir ilki gerçekleştirdik. Bu araç Aralık 2007'de yollara çıktı. Son 2 yıldaki yatırımlarla Tofaş içinde bir Tofaş fabrikası daha inşa ettik. 2007'de 215 bin adetlik üretime ulaşarak kendi üretim rekorumuzu kırmayı başardık. Bu üretimin 150 bin adeti ihracat olarak gerçekleşiyor. Ayrıca insan kaynakları alanında IIP sertifikası ile yine bir ilke imza attık. 2007-2009 arasında toplam yatırımımız 870 milyon Euro civarına çıkacak ve Tofaş, yeni üretimlerin devreye girmesiyle yüzde 70'ten fazlası ihraç olan ve 360 bine çıkacak kapasitesinin tamamını kullanan dev bir şirket olacak. Sadece bu yıl 340 milyon Euro yatırım yapacağız. 8 bin kişilik dev bir ailenin kaptanı olarak hem Bursa fabrikasına hem de satış teşkilatına aynı önemi vermeye çalışıyorum. Üretim olmazsa satış ta olmaz.

“2007-2009 ARASINDA TOPLAM YATIRIMIMIZ 870 MİLYON EURO CİVARINA ÇIKACAK VE TOFAŞ YENİ ÜRETİMLERİN DEVREYE GİRMESİYLE YÜZDE 70'TEN FAZLASI İHRAÇ OLAN VE 360 BİNE ÇIKACAK KAPASİTESİNİN TAMAMINI KULLANAN DEV BİR ŞİRKET OLACAK.”

