

RAĞMEN
BİM'in Hikâyesi.

AZİZ ZAPSU

RAĞMEN

BİM'in Hikâyesi.

Yazan: Geylan Abdülaziz Zapsu

Yayına hazırlayan: Haşim Akman

Editör: Sema Çubukçu

Yayın hakları: © 2025 Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Yazarın tercihi doğrultusunda kitapta yer alan metin, tablo ve grafiklerde İngilizce ifadeler kullanılmıştır.

1. baskı / Nisan 2026 / ISBN 978-625-8026-24-5

Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Ömer Rahmi Zapsu

Sayfa tasarımı: Gökçen Yanlı

Baskı: Optimum Basım

Tevfikbey Mah. Dr. Ali Demir Cad. No:51/1

34295 K.Çekmece/İSTANBUL

Tel. (212) 463 71 25

Sertifika No: 41707

Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

R A Ğ M E N

BİM'in Hikâyesi.

DOĞAN CEOPLUS
ÖRNEKTİR

AZİZ ZAPSU

CEOplus

İçindekiler

İlk Söz ve Teşekkür	9
I. BÖLÜM	
Münih'e Gidiş	11
Kerevit İşine Giriyoruz	17
Türkiye'den Gelen Sürpriz	18
Meydan Okumayla Başlayan Fındık Ticareti	20
İhracat için İthalat Zorunluluğu	23
TEKSU Kuruluyor	25
Mecburi Derneçlilik	26
II. BÖLÜM	
BİM'e Giden Yol	35
Aldi'ye Takdirimiz Artıyor	42
Discount Market	50
Ottmüller'le İddia 1	53
Azizler Holding'i İkna	53
Finansman Aranıyor	58
Yeni Şirkete İsim Bulunuyor: BiM	65
Logo Çalışıyoruz	67
Şirket Kuruluyor	69
III. BÖLÜM	
İlk Mağazalar	73
Çağlayan Efektü	81
İlk ve Tek Basın Toplantısı... Bim Birleşik İslami Marketler	86
Ottmüller'le İddia 2	89
Eleman Alımı ve Organizasyonun Kuruluşu	90
Organizasyon	98

IV. BÖLÜM

Şirketin Kalbi: Karar Organları	103
Peter'in İlkesi ve Yöneticilerimiz	106
Şirket Kültürü	110
"BİM'in Başarısının Sırrı Nedir?"	114
BİM Organizasyon Hedefleri	115

V. BÖLÜM

Yeni Genel Müdür	129
Domuz Meselesi ve "Özel Anlaşma"	137
Anlayış Farkı	140
Yönetim Kurulu Anlayışım	143
Yönetim Tarzıma İtiraz	146
İş Planı	147

VI. BÖLÜM

İlk Bölge Şirketimiz: BİM Samandıra	149
Mağazaların Yapısı	154
Amip Büyüme ("Amoeba Growth")	156
Bir İstisna	161
Belediyeler ve Tarihi Değeri Olan Yönetmelikler	162

VII. BÖLÜM

Tedarikçilerle "Aşk-Nefret İlişkisi"	167
BİM Ne Satar?	169
Özel Marka (PL) Devreye Giriyor	172
Süt ve Süt Ürünlerinde "Dost"	177
Oligopol Piyasası Üstüne "Çiçek" Açıyor	181
Bakliyatla "Efsane"	183
Ekmek Satmak için Verilen Mücadele	186

VIII. BÖLÜM

1998 - Merrill Lynch Geliyor...	191
Related Party (İlişkili Taraf) Sorunu ve Satın Alma	193
Sigara	199
AZ Stock Option (AZ Hisse Alım Opsiyonu)	201
16 Şubat	205
2005 - Merrill Lynch Gidiyor	207

IX. BÖLÜM

IPO	213
İpler Kopuyor	221

X. BÖLÜM

Sonrası: FOR YOU, A101 ve Diğerleri	225
-------------------------------------	-----

Son Söz

239

İsim Dizini

241

DOĞAN CEOPUS
ÖRNEKTİR

İlk Söz ve Teşekkür

Benim bu kitabı kaleme almama Harvard Business School'un BİM'i anlatan vaka analizindeki (*case study*) bazı eksik ve yanlışlar vesile olmuştur.

Bu kitapla, 12 seneye yaklaşan bir macerayı, BİM'in kuruluşunu, kuruluş felsefesini, büyümesini sağlayan yapısını anlatarak hem gerçeklerin bir yerde yazılı olmasını sağlamak hem de belki okuyanların kendi iş ve sosyal hayatlarında kullanabilecekleri bazı düşünceleri paylaşmak istedim.

Girişte BİM'e kadarki işlerimizin kısa bir özeti, kitabın son kısmında da kısaca BİM sonrasına değindim. BİM sonrası kurduğumuz FOR YOU Drugstore zinciri ve A101 marketlerinin "hikâyelerini" ayrı bir kitapta anlatırım inşallah.

Rağmen bana hep yapmak istediğim bir şeye de fırsat verdi:

Dünya çapında bir başarı olarak kabul edilen BİM'in kuruluşunda, felsefesinin oluşturulmasında, büyüyüp bugünlere

gelmesinde emeği olan herkese bu kitap vasıtasıyla teŖekkür etmek istiyorum. Bunların bir kısmının ismini kitapta zikredebildim. Ama BİM gibi bir müessesenin oluşumunda bu kitaba sığdıramadığım daha birçok kahraman var. Ben, başta ilk destekçim olan kardeşim Cuneyd Zapsu'ya, bana güvenen yatırımcılardan yöneticilerim ve bütün çalışanlarıma, her zaman destek olan mal ve servis tedarikçilerimize, en azından köstek olmayan yerel yöneticilere ve Ankara erkânına, velhasıl bu Ŗirkete dokunmuş olan herkese bütün içtenliğimle teŖekkür ediyorum.

En büyük teŖekkür ise aileme. Ben vakit kaybetmemek için haftanın birkaç günü Ŗirkette kalır, diğer günlerde ya evden erken çıkıp çok geç dönerdim veya ekibi eve davet edip orayı işimle işgal ederdim. Bu Ŗirket ve gelişimi beni o kadar kendine bağlamıştı ki ailemi ihmal etmiş olmamın üzüntüsünü hâlâ çekerim.

Yazarlık gibi bir tecrübe ve marifetiniz yoksa ama diğer taraftan mükemmeliyetçilik gibi bir zafiyetiniz varsa, bir kitabı ortaya çıkarmakta çok zorlanırsınız. Onun için biz de *Rağmen*'i dostlarımdan desteği ve kısmen beni ittirmeleri ile bitirebildik. Bu dostlarımdan sadece bazıları: Ŗengün Kılıç, Gürsel Göncü, Haşim Akman, Mükerrerem Göktaş; hepinize çok teŖekkür ediyorum.

Aziz

I. BÖLÜM

Münih'e Gidiş

Babam Mustafa Pertev Zapsu, 27 Mayıs 1960 askeri darbesinin hemen akabinde, kaçak olarak Marsilya ve Rotterdam üzerinden Almanya'ya gitti. Ondan uzun süre haber alamadık. Dedem Abdurrahim Zapsu 1958'de vefat etmişti. İnançlı bir insan olan dedem, ona yakıştırılan ırkçılığa kesinlikle karşı olmasına rağmen, Osmanlı Devleti'nin dağıldığı bir devrede o tarihlerde Kürdistan denilen ve Kürtlerin büyük çoğunlukla yaşadıkları bölgenin birliğinin korunması için yaptığı çalışmalarından dolayı ve yazılarının, şiirlerinin bir kısmını Kürtçe yazdığı için, Kürtçü olarak damgalanmıştı. Oysa dedem anne tarafından Kürt, baba tarafından Arap'tı. Başkale'de doğduğu için de ana lisanı Kürtçeyi çok iyi bilirdi. Eşi, babaannem Hidayet Zapsu, Kürt'tü; Bedirhanî ailesi mensubuydu. Dedemin bıraktığı intiba nedeniyle 27 Mayıs 1960 askeri darbesinden bütün sülale nasibini aldı. Baba tarafından akrabalarımızın o dönem askeri hapishane olarak kullanılan Selimiye

Kışlası'na götürüldüğü ve orada kötü muamele gördüğü aile içinde anlatılıyordu. Babamın yurtdışında olduğu sırada 4. Levent'te, dört katlı bir evin üst katında oturuyorduk ve annem Gaye Zapsu'nun, Cuneyd* ile bana bizim evi gözetleyen sivil polisleri gösterdiğini çok iyi hatırlıyorum. Bu takipten korkarak annemin babası İbrahim Uzel, Uzel Makine Sanayii fabrikasının üst katını bir daireye dönüştürüp bizi oraya yerleştirdi ve bir süre teyzelerim, dayım, kuzenim hep birlikte orada yaşadık. Çok küçüktüm ama hâlâ fabrikanın önünden geçen tankları unutmuyorum.

Bir gün babamın bir arkadaşı, babamın bana hitaben yazdığı bir kartpostal getirdi. Daha beş altı yaşında olmama rağmen babam, "Artık ailenin erkeği sensin... İstersen anneni ve kardeşini de al buraya gel! Ama önce Ali Ağabey'inden** Almanca öğren" diye yazmış, ama kartın üzerine hiçbir adres koymamıştı. Babam bu şekilde Münih'ten gelip giden arkadaşlarıyla haber göndermeye başlamıştı anneme. Annem, İbrahim Dedemin karşı çıkmasına rağmen, anneannemin yardımıyla bir bavul ve iki çocukla yola çıktı.

O dönemde Münih'e doğrudan uçuş olmadığı için önce Viyana'ya gittik. Yürüyen merdivenleri ilk kez orada görmüş ve Cuneyd ile çok korkmuştuk; o sırada ben beş buçuk, o da üç buçuk yaşındaydı. Oradan da Münih'e uçtuk.

Münih Havalimanı'na indiğimizde o eski havaalanının kırmızı tuğlalarına yaslanmış olarak babam bizi seyrediyordu. Münih'e geldiğimizde elinde ne bir adres ne de bir telefon nu-

* Hasan Cuneyd Zapsu, benden iki yaş küçük kardeşim.

** Ali Volkan Atay, kuzenim. O tarihte Alman Lisesi'ne başlamıştı.



1960 Eylül ayında Gaye Zapsu'ya elden getirilen Pertev Zapsu'nun gönderdiği kartpostal

marası, hiçbir şey bulunmadığını annem bize çok sonra anlatmıştı. Babam Opel marka küçük bir araba almıştı; ona bindik ve işyerinin üst katında, babamın kaldığı, eski, yürürken her taraftan gacur gucur sesler çıkan ufak bir odaya geldik.

Babam, İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıntıları hâlâ ortada olan Münih'in merkezinde, yaşlı bir Boşnak beyin kurduğu ithalat-ihracat yapan bir şirketin mağazasında çalışıyordu. Bir süre sonra yeniden inşa edilmekte olan Schwabing bölgesinde küçük bir daire kiraladı ve ailece oraya taşındık. Geçirdiğimiz o zor günlerden sonra yeni evimiz saray gibi geldi bize.

Cuneyd ile okula orada başladık. O sırada Almanca bilmiyordum. Okulda, benden başka bir Türk vardı: Seher. Seher, herhalde orada doğmuş, Almancası çok iyiydi. İlk zamanlarda okuldaki koruyucu meleğim oldu Seher. Şimdi nerededir bilemiyorum. İnşallah iyidir. Kendisine her zaman müteşekkirim.

Yerinde duramayan, tanıdığım en girişimci insanlardan olan babam, bir süre sonra kendi ihracat-ithalat firmasını kurdu ve İsviçre'den saat ithal etmeye başladı. İşlerin yavaş yavaş yoluna girmesinden sonra babam, başta bize ablalık yapacak, daha sonra işlerimizde de yardım edecek Frau Edeltraud Poll'ü sekreter olarak işe aldı. Babam ithal ettiği saatlerin önce Münih, sonra da Bavyera mümessilliğini üstlendi. Ardından da bu saatleri Almanya'dan Türkiye'ye ihraç etmeye başladı.

Babam birkaç sene Türkiye'ye gidemedi. Bir gün bizi götürdüğü bir filmde Boğaziçi ve bilhassa Türk bayrağı görününce –o hiç ağlamayan babamızın– ağladığını görmüştük. O zaman pek anlayamıyorduk, ama ülkesini göremediği bu senelerin ona ne kadar ağır geldiğini sonradan idrak ettik.

Diğer taraftan babamın işleri büyüyordu ve 1964-65 senesinde Antepli, tekstilci bir beyefendiden Almanya'da Türk pamuk ipliği satacak bir şirket kurma teklifi aldı. Yüzde 30'u babama, yüzde 70'i de Celal Baysalman Bey'e ait Universal şirketini kurdular. Şirketi kısa sürede önemli bir iplik ithalatçısı durumuna getiren babam, daha sonra Celal Bey'den ayrılarak önce kendi şirketi Zapsu & Co. KG ve bilahare TEXU GmbH'yı kurdu.

O sırada Türkiye'de Demirel hükümeti ile birlikte cadı avı bitmişti ve biz de 1967'de artık Türkiye'ye dönmüştük. Cunejd ile eğitimimize Alman Lisesi'nde devam ettik. Babam İstanbul'da da Kabataş Setüstü'nde bir yazıhane açtı, bir yandan Almanya'da işlerini devam ettirirken bir yandan da annemin namına Uzel Makine'nin Müdürler Kurulu'nda çalışıyordu.

Aklımız ermeye başladığı andan itibaren babamın bizi işe götürdüğünü hatırlıyorum. Ortaokul ve lise yıllarında, tatillerde

Cuneyd ve Ali Ağabeyimizle sabah herkesten önce fabrikaya gider, akşam da en son biz çıkardık ve ciddi olarak üretimin çeşitli bölümlerinde çalışırdık. Tek lüksümüz, işyerinden herkes gittikten sonra ayrıldığımız için, elimizi yüzümüzü şirketin Genel Müdürü Cemal Amca'nın lavabosunda yıkayabilmektir.

Gres yağı ellerimizden çıkmazdı. Benim açımdan dayanılmaz olan, tırnak aralarına dolan gres yağından çok, iş bittiğinde çıkarıp astığım kirli iş tulumunu ertesi gün yeniden giymektir. 1973'te, babamın, biz daha lise talebesiyken, önce beni, sonraki senelerde de Cuneyd'i Uzel'in Yönetim Kurulu üyesi yapması tabii çok da rastlanır bir durum değildi. Bunun için babama her zaman çok müteşekkir olduk. Çünkü Uzel, herhalde bizim gördüğümüz en iyi okuldu. Prof. Dr. Hayri Domaniç, Prof. Dr. Ünal Tekinalp, Prof. Dr. Ersin Çamoğlu gibi önde gelen ticaret hukukçuları; Prof. Dr. Sabahattin Zaim ve Prof. Dr. Atilla Gönenli gibi tanınmış ekonomi-finans hocaları, Bülent Çorapçı gibi zamanın saygın vergi uzmanı ve ailemizin büyükleriyle birlikte haftada bir toplanmak bizim için büyük şanstı.

70'lerin ortasından itibaren ortaya çıkan kalp rahatsızlığından dolayı babam iş temposunu düşürdü. Biz her fırsatta babamın pamuk ipliği işiyle de ilgilenir olduk.

70'lerin sonunda Türkiye adeta harp alanı gibiydi. Sürekli bojkotlar nedeniyle üniversiteler kapalıydı. Benim okulum Boğaziçi Üniversitesi biraz daha iyi olsa da Cuneyd'in okulu İstanbul Üniversitesi'nde durum kötüydü; hem okul içindeki hem sokaklardaki terör yüzünden okulun açık olduğu zamanlar çok nadirdi. Boğaziçi'nde ise sol gruplar arasında

* İzzet Cemal Atay, eniştemiz.

ara sıra kavga oluyor, ama genel olarak okulda eğitim devam ediyordu.

Bu dönemde Cuneyd, arada bir Münih'te babama yardım ederken Ludwig Maximillian Üniversitesi'ne de kayıt yaptırdı. Cuneyd 1978'de babamın pamuk ipliği işini tekrar canlandırmak ve o sıralarda bizim ailemizi de tehdit eden terörden uzaklaşmak için yeni evlendiği eşiyile Münih'e döndü ama 1979'da İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu.

Babamın kurduğu sistemde Türkiye'den mal yola çıktığında alıcılarla sözleşmeler yapılmış oluyor, mal tesliminin akabinde 30 günde parası alınıyor, 45 günde Türkiye'deki üreticilere ödemesi yapılıyor ve bu işten mütevazı bir kâr alınıyordu. Uzun bir aradan sonra biz başladığımızda artık piyasa değişmiş, Türkiye'den peşin parayla mal alınıp satılır olmuştu.

Cuneyd işi tekrar canlandırmak için çabalarken, babama ve bana bir mektup gönderdi ve benim de Almanya'ya gelmemi istedi. Dönem Ecevit dönemi, yokluk yıllarıydı, aynı zamanda Uzel'de de uzun süredir bir grev vardı.

O sırada evli, üniversiteyi yeni bitirmiş, iş yapma heyecanı içindeydim. Babamla durumu değerlendirdikten sonra gitmemin doğru olacağına karar verdik ve resmi işlemlere giriştim. Ben 1979 sonuna doğru Münih'e gidip gelmeye başladım, Aralık'ta kızım Didem doğdu; Alman devleti iki ay sonra eşimin ve kızımın yanıma gelmelerine müsaade etti ve seneler sürececek olan ikinci Almanya maceramız başlamış oldu.

Bizim gibi İstanbul'da lise, üniversite yıllarında altlarında kendi BMW'leriyle dolaşan, oldukça iyi bir hayat yaşayan gençler için bu durumun zor geldiğini düşünebilirsiniz. Ama

katiyen öyle değildi. Biz hayatımızdan çok memnunduk. Çok zevkli, çok üretken bir devre geçiriyorduk.

Kerevit İşine Giriyoruz

Babamın kurduğu tekstil işi şekil değiştiriyordu. Uzmanlaştığımız pamuk ipliği ithalatı yerini ham bez ve daha fazla işlenmiş mamullere bırakıyordu. Bu değişiklik bizim de Almanya'da yeni iş imkânları aramamıza sebebiyet verdi. Babamın dostu ve uzun yıllar İstanbul Ticaret Odası Başkanlığı'nı üstlenmiş rahmetli Nuh Kuşçulu'nun tavsiyesiyle kerevit ithalatı işine girme kararı aldık. Nuh Bey bizi Sümer Pazarlama adındaki şirketiyle ilişkiye geçirdi. Kerevit ticaretinin ne kadar zor bir iş olduğunu kısa zamanda anladık: Canlı olarak tahta kasaların içine yerleştirilen hayvanları hiç zarar görmeden, mümkün olan en kısa sürede gideceği yere teslim etmeniz gerekir. Bunun için geceleri uçakla gelen malı karşılayıp, organize ettiğiniz kamyonlara kerevitleri yüklettikten sonra bir an önce kullanıcıya ulaştırmalısınız. Bu işin ağırlıkla satış kısmına Cunejd, alım kısmına ben bakıyordum. Herhalde zor olduğu için bu işi çok az kişi yapıyordu. Dolayısıyla biz kısa sürede kerevit ithalatında Almanya'daki önemli şirketlerden biri haline geldik. Berlin'deki KaDeWe mağazası, Mövenpick lokanta zinciri gibi çok önemli yerlere mal veriyorduk. Kerevit ithalatı ne yazık ki kısmen Sümer Pazarlama'nın o zamanki Genel Müdürü, kısmen de kerevitin avlandığı göllerin kirlenmesi yüzünden çok uzun süremedi. Uzun sürmediği gibi bizi de

çok zor bir durumda bıraktı. Kerevit siparişimiz başkasına satılmıştı ve biz de çok önemli müşterilerimizle yaptığımız anlaşmaları yerine getiremez olduk. Hatta bu sebeple verdiğimiz sözü yerine getirebilmek için Türkiye'ye gelip muhtemelen kaçak avcılık yapanlardan kerevit alarak teslimatı yapmak zorunda kaldık. Bu olaydan sonra ve bilhassa Türkiye'de o tarihlerde vuku bulan askeri darbenin getirdiği ve getireceği zorlukları da düşünerek Cunejd ile yaptığımız bir durum değerlendirmesinin ardından kerevit işinden çıkma kararı aldık.

Türkiye'den Gelen Sürpriz

Biz babamın pamuk ipliği ithalatı işini tekrar canlandırmaya çalışırken, 1978 Aralık ayı sonlarında, Allah rahmet eylesin, Demir Hepyaz'dan çok büyük bir destek geldi. Meriç Tekstil'in İdare Meclisi Başkanı ve ortağıydı Demir Ağabey. Babamı çok severdi. Bir akşam bize telefon etti ve "Teleksin başından ayrılmayın, size mal göndereceğim!" dedi. O sırada her şey teleksler üzerinden yürütülüyordu. Bir kamyon mal, takribi 120 bin marktı ve bizim imkânımız ancak buna yetiyordu. Teleks sabaha kadar çalıştı; tek tek çuvalların numaraları ve her çuvalın ağırlıkları geldi. Sonuçta 24 kamyon mal yolladılar. Ne biz ne de babam aynı anda bu ölçekte bir mal almadığımız için acilen uygun depolar bulmamız gerekiyordu. Sabahın köründe depo bulmak için telefona sarıldık. Kimse bizim bu miktarda mal getirdiğimize inanmadı. Demir Ağabey'i arayıp kaçtan aldığımızı, kaçta satacağımızı sorduğumuzda, "Kaça

Görülmemiş, böylesi profesyonel bir başarı hikâyesinin içinde zaman zaman, küçücük de olsa yer almış olmaktan ötürü kendimi şanslı ve ayrıcalıklı sayıyorum. Hem çok şey öğrendim, hem çok şey öğrendim.

– Ali Taran

Rağmen, Aziz Zapsu'nun samimi bir dille, hem kişisel yolculuğunu hem de kendi sektöründe devrim yaratan BİM'in derslerle dolu hikâyesini anlattığı bir anı-kitap... Zapsu bu kitabıyla girişimcilik yolunda karşılaşılan zorlukları, doğru iş modeli arayışları, ortaklıklar, şirket kültürü ve büyüme stratejileri konularında eşi az bulunur bir ilham kaynağı sunuyor.

– Bülent Eczacıbaşı

Aziz'i yarım asrı aşkın tanıyorum ama Rağmen'i okuyana kadar meğerse tanımıyordum... Evet, bu kitap BİM isimli şaheser işin hikâyesi sanki ama esas Aziz Zapsu'nun kişisel serencamı aslında... Kökler, aile, Pertev Abi, dünya güzeli dünya asili anneciği, kardeşi, iyi insanlar, berbat insanlar, el verenler, taş koyanlar, devrimciler, karşı devrimciler, asalaklar, savaş arkadaşları... güven kelimesinin değeri... Bu hikâye BİM'den büyük hikâye...

– Cem Boyner

BİM, Türkiye'de insanların değer, kalite ve erişilebilirlik hakkındaki düşünce biçimlerini değiştirdi, milyonlarca tüketici arasında güven inşa etti. Bu başarı öyküsünün arkasında basit bir konsepti kalıcı bir kuruma dönüştüren Aziz Zapsu var. Bu kitap, yalnızca bir BİM tarihi değil, aynı zamanda liderlik, inovasyon ve işleri farklı yapmanın gücüne inanma konusunda bir ustalık dersi olarak da ele alıyor.

– Muhtar Kent

