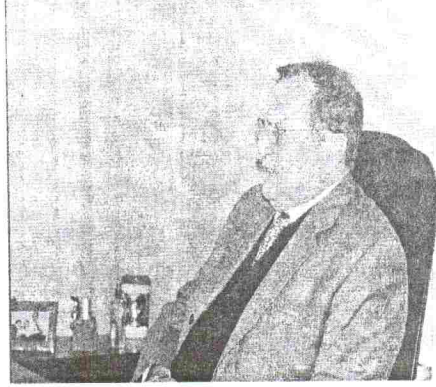


## Yılmaz Babaoğlu İle Girişimcilik ve Zenginlik Üzerine

Atilla Yayla\* & Bahadır Akın\*\*

**Y**ılmaz Bey merhaba diyerek söze başlayalım, âdetten olduğu üzere. Yine âdetten olduğu üzere, bize kısa bir hayat hikâyenizi anlatır mısınız? Böylece hayat hikâyeniz üzerinden sohbetimizi gerçekleştirebiliriz.

Şimdi, bana gösterilen ilgiye teşekkür ederim. Baştan belirteyim, kendi lisanımla konuşacağım, benim konuşmalarım Karamanlıcadır. Esprimdir bu yâni, sözümüz böyle biraz şeydir. Karaman'da doğduk. Sebze pazarında sebzeçilik yapan bir babanın oğluyuz. Tek çocuğuz. Başka kardeşim yok. Küçük yaşta sebze işleriyle, dükkân işleriyle meşgul oldum, ilkokuldan sonra. Onbir yaşında bitirdim ilkokulu. Pazarlarda başladık para kazanma hevesine, ev geçindir-meye. 18 yaşında evlendik. 21 yaşında üç çocuğumuz vardı



\* Prof. Dr., Gazi Üniv., İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü

\*\* Doç. Dr., Selçuk Üniv., Karaman İİBF, İşletme Bölümü.

*Maşallah, bayağı hızlanmışsınız.*

Çok hızlı yâni. Erken yaşta erken sorumluluk bilinciyle oldu. Ve çocuklarımıza karşı sorumluluk bilinci devam etti. Hâlen devam eder. Dört çocuk babasıyım. Dokuz torunum var. Bir tane de torunumun çocuğu var.

İş hayatına gelince... İlkokulu bitirdikten sonra, anne babamın tek çocuğu olduğum, kardeşim olmadığı için okumamız bahsinde baba baskısı oldu. Yani, okuma deyince, dışarılara gitmek akla geliyordu. Büyük şehirlere gitmek ihtiyacı vardı. Liseyi, üniversiteyi okumak için.

*Aileniz okumanızı mı istedi? Babanız?*

İstemedi. Hatta espri yapayım. Beni hâfiz yapmaya kalktı. Ama biz anadan hâfiz çıktık. Yâni babam hafız olmamı isterken, biz artık değişik şartlarda, düşünce geliştirmeye uğraştık. Babam bu yüzden okutmadı. Tabii, küçük yaşta olduğumdan, direnemezdim. Ortaokula bir gün bile gitmedim.

*Okutmamasının nedeni Kayserilerle ilgili olarak söylenenler gibi şey mi?*

“Sen okumaya gidince memleketi terk ederiz. Biz aile olarak, annenle ben ne yapacağız Karaman’da o zaman. Senin peşinden gideriz” dedi babam. O yaşta, o çağda, kendisine göre haklıydı. Bir evlatla beraber yaşama arzusu vardı. Memleketi terk edemezdi. Bizi de terk etmemeye mecbur etti. Tabii sonra bağımsızlaştık. Düşüncelerimiz değişti. İş hayatına girdik, sorumluluk üstlendik, insan olarak geliştik işte. Okumamanın verdiği bir eksiklik olduğunu kabul ediyorum. Ama bunun çok büyük bir eksiklik olduğunu zannetmiyorum. Çünkü çok araştırmacı oldum kendim, her şeyde.

*Burada bir parantez açabilir miyiz? Ben gördüğüm bütün iş adamlarına bu soruyu sormak istiyorum. Geçenlerde, galiba İstatistik Enstitüsü’nün veya başka bir kuruluşun anketi vardı. Belki de İşçi Bulma Kurumu’nun. Okuyanlar arasında müteşebbis olma ihtimali daha zayıfmış. Çünkü risk almaya istemiyorlarmış. Masa başı iş istiyorlarmış. Buna karşın, tahsil seviyesi daha düşük olanlar, daha girişken oluyorlarmış ve müteşebbislerin çoğu onların içinden çıkıyormuş. Sizin gözlemlerinizi, en azından kendi hayat hikayenizle, bu tespiti doğruluyor diyebilir miyiz?*

Siz doğru söylediniz. Bunun nedenini hemen şu anda düşündüm. Kendime göre, şu an okumuş insan bir etiket elde ediyor. Mühendis, doktor oluyor, bir paye, bir makam da elde ediyor. Ama okumamış bir insanın, dayanacağı hiçbir şey yok. Onun gücü bilgisi, sermayesi ve onlarla elde edebileceği herşey. Dikkat edin, bakın, birşey aklıma geldi, neden acaba diye. Şimdi siz okudunuz bir payeniz var. Üniversite veya bir yerdesiniz. Sizin gittiğiniz yerde size itaat edilecek. Bir payeniz, iyi şartlarınız, bir yeri-

niz var. Ama okumamış bir insanda bu yok. Ya bakkal, ya kasap, ya dükkan sahibi veya herhangi biri olacak. Küçük gördüğümde değil. Bu insanların hırsla hayata sarılmak mecburiyeti var. Bir yer elde etmek için okumaya gidenlerin, okuma heveslilerinin doçent, profesör olmak için müca-deleleri var. Serbest hayattakilerin de dayanabileceği bir yer, bir sermaye elde etmesi gerekir.

*Mantıklı bir açıklama.*

Bana göre mantıklı. Şu doğrudur; şimdi hatta bir ara bir profesöre kızmıştım. Siz üniversitede profesör oluyorsunuz, doçent oluyorsunuz. Belli tezler vererek profesör oluyorsunuz. Bu arkadaşım fizik tedavi profesörüydü. Siz fizik tedavi profesörüsünüz. Üniversite veriyor payeyi. Ama şuradaki aşçı, onun üniversitesi olmadığı hâlde çok güzel yemek yapıyor, ama ona usta diyoruz. Bir ara onlarla yemek yemeği hakir gördüde, kendisini bozmuştum. Üzüldüm de, kendisi bir emekli hocaydı. Benle beraber olmak için. Benle beraber oldu. Hastanenin sahibi olduğum için benle beraber olacak tabi. Okuduğumdan, eğitimimden değil. Yer elde ettiğim için benle beraber. Dedim ki; bunu çok yanlış görüyorum. Bütün her şey insanlarla. Yani siz bir yer elde edebilirsiniz, bir de unvanınız olabilir. Ama bugün unvanı olmayan o kadar bilinçli insanlar var ki. İşte dedim ben örneğim. İş hayatında oldukça birçoğuna yardımcı oldum Bir şeyleri yerine getirdim. Ama hiç unvanım yok.

*Tabsil bazı durumlarda girişimciliği önliyor dedik. Şimdi akluma yine ilginç bir olay geldi. İktisat derslerinde falan da anlatılır, girişimciliğin yeri, önemi. İktisat bilmek başka, iktisadi hayat içinde başarılı olmak başka. 15 iktisat profesörü şirket kursun. Başarılı olmaları garanti değil. Bu tür teşebbüslerin; İflas etiklerine dair bir örnek var. Bundan ne çıkartabiliriz? İş hayatında başarılı olmak açısından.*

Şimdi, onlar her şeyi, hayatı kitaba göre düşünürler. Biz, tatbikata göre. Halbuki, yine kendi eğitiminiz alanında da 6 aylık bir staj dönemi var. Bir avukatın, bir mühendisin bir staj yapma, yani tatbiki hayatı yaşama mecburiyeti var. Bunun çok önemli olduğunu anlıyorum. Ama öbür taraftan, şimdi, bakıyorsunuz, kitaptakiler hep yüzeysel. Renkli sözlerle insanlara hitap ederler. Güzel konuşurlar, ama hodri meydan dediğinde, hayatın içinde hepsi yaya kalıyor. Çok insan böyle. Yani bir şey var. Zengin çocuklar, dünyayı hayalperest görürler. “-İçine gir de öğren” deriz. Geçen birisine bozuldum. “-Kaç insan çalıştırdın sen?” dedim. “İnsanlara nasıl hitap ettin, hangi sıkıntıları çektin? Sen böyle geriden geriye gidersen herkese kolay. Derler ya hani “-Bekara karı boşamak kolay.” Onun için.

*Tekrar sizin iş hayatınıza dönebilir miyiz? Oradan yine buraya gelmek üzere, eğer söyleyecek bir şeyiniz yoksa. İlk işinizi kurduğunuzda yaşınız neydi ve nasıl başladınız?*

16-18, kendi başına çalışmaya girerken, askerlikten önce. Zaten 21 yaşında askere gittiğimde üç çocuğum vardı. Ama iş hayatındaydım.

13 yaşında dükkânda bekliyordum. Bakkal dükkâmı idare ediyordum. İş hayatında bir ilkem var: Ortaklık. Kendime güvenmediğimden değil, bir güç olmak için, bütünleşerek gücümü arttırmak için. Hayatta hiç sadece kendime ait işim olmadı, şahsî olarak. Hep ortakdım. Hâlen ortak işlerim var. Kamyonculuk yaptım, şoförü ortak ettim. Otobüste şoförü ortak ettim. Tarım işi yaptım, bahçeler aldım. Ama bahçe işine, bu işten anlayan çavuşu ortak ettim.

*Niye peki?*

Mal sahibi olsun. İşim diye sarılsın işe diye.

*Motive edebilmek için.*

Tabîi, hem motive, hem de o insanın psikolojik gücünü artırıyor. Etrafına karşı “-bu kamyon benim, ben onun ortağım” diyor. Yüzde kaçına ortak önemli değil. Kimse ona bunu sormuyor, yüzde kaçına ortaksın bu kamyonun, otobüsün veya şu bahçenin, şu işin demiyor. Ortak benim diyor, yani bu “benim” dedikten sonra çalışma azmi artıyor. Özel teşebbüsün gelişmesi burada yatar. Sahip çıkıyor işe. Ve orada zincir o kadar mükemmel kuruluyor ki. Çalıştırdığına da aynı psikolojiyi aşıyor. Bizim dedirtiyor.

*18 yaşında ne iş yaptınız?*

Sebze pazarında sebze ciydim. Ondan sonra toptancılığa geçtim. Yani bir öne atladık.

*Peki, babanızdan ciddi bir sermaye aldınız mı?*

Yok canım. Para falan hiçbir şey almadım. İlk sermayem, babamla biz, baba oğlun parası olmaz, ayrıldık. Beni de küçük bir hisseyle sebze işine yazdılar. İlk sermayemden 11 bin lira kazandım, 5 binini harcadım. 6 bin lira tasarrufum diye yazdım. Prensibimdir, her sene kazandığım paranın en çok üçte birini ya da yarısını harcamışımdır. Tasarruflu yaşadım.

*Geri kalanını yatırıma mı çevirdiniz?*

Biriktirdim, yatırdım. Meselâ, bizim bir büyüğümüz, babamın akrabasıydı, bir söz söyledi ben küçükken, dükkân işine başlarken: “Oğlum parayı kendin kazanırken yeme, paran para kazanırken ye.” Bunun anlamını o an anlamadım. Sonra düşündüm. Paran, para kazanır. Bir araba alırsın, taksit işler, şoför koyarsın. Bir dükkân açar, başına bir tezgâhtar koyarsın.

**Piyasa**

Para sermaye, belki bugünkü lisanda kapitalist sermaye oldu. Temeldeki düşünce orda bu şekilde geliyor.

*Yatırım parasını yeme, yatırımını yap. Yatırımın para getiriyorsa harca.*

Paran, para kazanıyor o zaman. Anadolu sözüyle: “ Parayı kendin kazandın mı, öyle kalırsın.” Emekçi veya işçi diyelim. Hâlen, mesela şimdi artık, o yüzde yirmi, yüzde otuz kazandığınız diye bir şey kalktı tabii. Ama hâlen tasarrufluyum. Giyeceklerimi bile ucuzluk zamanı alırım. Çocuklarıma da örnek teşkil ederim. Beraber çalıştıklarımı bu konuda baskı altında tutarım, tasarruflu olmaya zorlarım. Harcadıkları parayı kontrol ederim defterlerinden.

*Peki sizin çocuklarınız aynı hassasiyeti gösteriyorlar mı?*

Aynı hassasiyeti hemen hemen gösteriyorlar.

*Ya torunlar?*

Torunlar pek gösteremiyorlar. İşin dışındalar, aynı duygu yok. Ama yine de var onlarda. Onların yaşadığı ortamlar maalesef bizim yaşadığımız kadar hassas değil. Arkalarında ben varım. Babaları var. Benim de böyle bir babam olsaydı belki aynısını yapardım. Benim babam sebzeçiydi, esnaftı, ama hiç varlığı yoktu.

*Peki, tekrar iş hayatınıza dönelim. Çok güzel bu tespitler, ama iş hayatınızın nasıl aktığını öğrenmek istiyorum. Askere gittiniz, askere giderken işi tatil mi ettiniz? Yoksa birisine mi bıraktınız?*

Zaten askerlikte dışarıda çok kalmadım. İki ay falan kaldım. Ondan sonra döndüm geldim Karaman civarına. Yine sebze işi yaptım, peynir işi yaptım. O askerlerin işte bazı ihtiyaçlarını görüyorduk. Askerdeyken yine uğraşıyordum. Telefonla iş takip ediyor, vakit oldukça gidip geliyordum.

*Peki, Askerde size ne diyorlardı? Tüccar Yılmaz falan diyorlar mıydı?*

Yok, askerde fazla kişiyle tanışmadım. Dağda beş kişi beraberdik.

*Küçük bir birlik?*

Karaman dışında.

*Peki, askerden döndükten sonra ne yaptınız?*

1962-63’ de falan artık çocuklar yetişmeye başladı. O zamana kadar kendime ait bir işim ve sermayem yoktu. Babalı evlatlı çalışıyorduk. Babamın işinde çalışır gibiydim, dükkânda, pazarda. Ondan sonra kendi param olsun, kendi paramı harcayayım dedim. Doğru olmaz mı? Şimdi, aile içinde maaşım belli değil. Babamsınız, amcamsınız, benim aylık almam lâzım. Ve o zaman para ayrılmaya başladı. 61’deydi galiba. 62’de bir ortakla beraber çalışmaya başladık. İlk kazandığım para 6 bin liradır. Yılmaz

Babaoğlu' nun sermayesi. Çok ince takip ederdim hesapları. Böyle yeni ortaklar da ziyandaysa. Biz kırk sene ortaklık yaptık. Onunki 4 bindi, benimki 6 bin. Benim ondan yüzde yirmi hissem fazlaydı. O yirmi alırdı ben otuz. Ve bu arkadaşla da 1992'ye kadar sürdü ortaklığımız.

*İmalata geçişiniz ne zaman oldu? Ticaretten sanayiye geçiş?*

Bu işleri yaparken, ticaretten, küçük küçük tasarruflarımız birikmeye başladı. İlk tasarrufumuzla kamyon aldık. Arkasından bir iki bahçe işine girdik. Bizim bacanaklar bu BİFA bisküviyi kurmuşlardı. Bizde, ufak kapital birikimiyle, memleketin manifaturacısı, ayakkabıcısı, sarrafı birleşip fabrikalar kurar. Fakat bu kimseler mantıken gelişmiş değillerdi. Çok ortaklı şirketlerin ahengini anlayacak durumda değillerdi. Bizimkiler de ahenksizdi. Sonra biraz, iştirak edebilecek kadar, para biriktirdik kendimize göre. Ortak olduk. Fabrikanın dörtte birine 65 bin liraya hissedar olduk. Yalnız onlar bana şartkoştular; fabrikanın idaresinde bulunacaksın diye. Tamam ama "beni de bağlamayın" dedim sırf bu işe. Sebzeçilikte işim var, buraya da yardımcı olurum. Girdikten 6 ay sonra zaten iş değişti. Çünkü orada problem görüyordum, onlar fabrikeyi bürokratik işletme gibi görüyorlardı. Zarfın içinde kuruluşlarla işçiyeye ücret veriyorlardı. Alışveriş yaptığı adamlardan malını teslim etmeden senedini alır çekini alırlardı. Güvene dayanan bir sistemi geliştirememişlerdi. Kendi kendilerine güvenemiyorlardı. Ben dedim ki, "Böyle olmaz bu iş." Bunu bırakın. Yaz git baba. Yaz: Ahmet Ağa bizim toptan müşterimiz, parayı ne zaman alacan. Gittiğinde, verdiği kadar al, üstü kalsın. İşçiyeye kaç lira ise maaşı biraz fazla ver. Al de, senin maaşın bu; teşekkür et, resmiyeti kaldır.

*Bunun etkisi ne oldu?*

Çok büyük oldu çalışanda, mal alan da. Müşterimizdi bizim, dostumuz oldu. Yâni bizden istemeyerek değil isteyerek mal almaya başladı ki, onunla bir kaynaşma oldu. Bizim malımızın sahibi oldu. İşçi de sahibimiz, malı satan da sahibimiz oldu. Bizim maldan satan tezgahhtar bile, bizim malı satmaktan mutlu oluyordu. Çünkü gördüğü yakınlıklar ve dostluklarla. Küçük bir parçamız olmuştu. Bu böylece çığ gibi genişledi.

Güvene dayanan bir ağ örülmeye başladı.

Zaten benim felsefem budur. "Güven." Evvela güvenilir olacaksın, sorumluluğunu bileceksin. İnsan olarak, güvenilir insan olmak çok önemli. Çocuğuna güvenmelisin, karına güvenmelisin, ortağına güvenmelisin. Çalışan herkese güvenmelisin. Bu hâlen bizde prensiptir.

*İş hayatı güvene dayanır diyorsunuz.*

Güven her şeyin başında gelir. En ufak hatayı kabul etmez. Sözünde durmamak, verdiği işi yapmamak en büyük hatadır. İş hayatında namustur sözünde durmak. Namus derler ya; namus bence budur. Bunu taşımasını bilmek lâzım. Ve acırım taşıyamayana. Hatta bazen şunu demişimdir çocuğuma falan. “Bak oğlum çok dikkat et. Her üreten insan kendi kişiliğine göre mal üretir. Bir insanın kişiliği bozursa, o firmanın üretimi de bozuktur. Ondan şüphe edilir.” Hatta ata sözümüzdür: “Eğri pergelden doğru çizgi çıkmaz” derler. Bozursa kişinin karakteri, ürettiği mal da bozuktur. Karıştırır, bir şeyler yapar.

*Peki, güveninizi istismar edenler ya da güveninize lâyık olmayanlar olduğunda ne yaptınız?*

Selâmı kestim. O gitmek istemediyse ben ondan uzaklaştım. Benim çok ortaklığım oldu. İnşaat şirketimiz vardı. Yap-sat işi yapardı, lâyık olmayanı uzaklaştırdık.

*Hata yapmanı ortaklıktan uzaklaştırdınız!*

Bazı kimselerle meselâ, adaletli olmayanlarla, çıkarımızı korumayan, veya bizi istismar edenlerle ortaklığı kestim. Böyle şeyleri hissedirim. Bu tür adamlarla zaten uzun vadeli ortaklık yapılmaz. Daha önce de benim temel aldığım bu. Bir insanın tercih edileceği noktaları bilmek. Arkadaşlık ayrı ortaklık ayrı. Ortağın sana menfaat yaratması lâzım. Menfaat yaratmayan insan ortak olamaz.

İşletmeye katkıda bulunması lâzım. Arkadaşlıkta bunu belirleyemezsin. Arkadaşlıkta bir vefa vardır, başına bir şey gelir, yardım edersin, birlikte gider, gezer, eğlenirsin. Ortakta bu yok. Ortak, işinde kendini menfaat yaratmaya vermeli ve hazırlamalı. Menfaat yaratmayan adamı ben sırtımda asalak gibi taşımam. Onun da bir katkısı olsun, ya da parasıyla ya bilgisiyile.

*İşleri nasıl büyütmeye başladınız? Bifa’da yavaş yavaş ağırlık kazanmaya başladığınız anlaşılıyor.*

Bacanağımı işin başında olan. Birden ayrıldı.

*Size mi bıraktı gitti?*

Muvaffak olamamıştı, satacağım, çekileceğim dedi. Çekildi.

*Sizde onun hissesini satın aldınız.*

Satın aldık onun hissesini. Ötekilerle kaldık. Biz fiilî olarak yine de söz hakkına sahiptik. İşte bağımsızlık gelmişti. Yalnız, benim bir felsefem var. Hayatta taviz vermediğim tek şey bağımsızlığım. Düşüncede de, iş hayatında da.

*Neyi kastediyorsunuz?*

Bağımsızlık. Yani bana veya yaptığım işe çok kişi karışmamalı. Başımda patron, amir kabul etmem. Kabul edemem. Kimse bunu kabul etmez, yapmaz, yapamaz zaten. O zaman olmuyor. Meselâ, benim büyüklerim

vardı. Hacı Raşit başımızdaki büyüktü. Bana bir gün dahi şu işi şöyle yap dememişti. “Sen bilirsin. Sen doğrusunu bilirsin ortağım” derdi. Kırk yıl sürdürdü bu. Bir gün benim üzerimde hayır benim dediğim olacak denmemiştir. Bu bana rahatlık veriyordu ama sorumluluk da veriyordu. Öyle zor ki o sorumluluğu taşımak. Çünkü, oğlum bana, “bazı tavsiyelerin benim kadar böyle içten olmayan insanlara hitap edecek şekilde olamaya bilir” der. Ama onlar benim meclisim. İnsanlara yaklaşımım; fedakârlık mesela. Onların sözünü dinlediğim zaman, bazısı söylerdi. Adamla ortaksın, içkiyi içer, kumar oynar. Nasıl olursan ol. Dürüst ol. Kendi dünyasıdır. Bir adam içki de içer kumar da oynar. Ama dürüst ol. Çok dürüst ol. Dürüstlük ayrı, bu gibi işler ayrı. İnsanın dürüstlüğü içinde, özünde olur.

*Peki, bisküvi sektörüne girdikten sonra, bu sektörde büyümek bilinçli bir tercih miydi?*

Yok yok, tesadüfler. Yalnız şu var. Sezgi olabilir. İlla ki pazar araştırması şart değil.

Makineleşmek, gelişmek. Bak ne oldu. Makinelerin ürettiği malların ucuzluğunu anlıyordum. Elde yapılan işlerle makinelerin yaptığı mallar. Etraf bu işe yatkın değil. Bir şey yapıyorlar, tesadüfî. Düşündüm. Kendi felsefemin temellerinden birincisi: Ben menfaatimi hiçbir zaman küçüklerin elinden almam. Bu şekilde bir felsefem yoktur. Meselâ, çalışan bir işçi, diyelim ki 300 milyon maaş alıyor. O adamdan 10-20 milyon kessem, o adamın hayatı sarsılır. Benim bu adamların kazandığında gözüm yok. Bir şoförün, kamyoncunun, nakliyecinin kazancında gözüm yok. Ben mal alımlarında, ithalatta kâr ederim. Kakao alıyorum, buğday alıyorum, ambalaj yaptırıyorum, hepsi büyük meblağ. Kazanan insanlardan iskontosunu, peşin, vade, indirim, araştırıp almaya çalışıyorum. Küçüklerin üstüne gitmem. Ve onlardan kazandığını da bu tarafta kolay harcarsın. Meselâ bazen olurdu böyle. Bir parti mal alıyorsun. Bakıyorsun ne kadar? Bundan kazandığımı paylaşmak kolay. İşçiye şöyle bir bahşiş veriyorsun bayram, seyran, bir şeyler.

*Peki. Şimdi, o zamanlar bisküvi sektörü yaygın bir sektör değil. Karaman’da siz bir ilktiniz. Belki de Türkiye’de bir tek Ülker vardı. Şimdiki bir girişimcinin Karaman’da bisküvi işi yapması çok kolay. Ortalık bisküvi fabrikası dolu. Sizin, o açıdan bir zorluğunuz olmadı mı?*

Çok çok. Çok oldu. Bizim zamanımızda bir tek mühendis yoktu. Bu işten anlayan kimyager yok. Hakikaten, ihracat yok. Şimdi bunlar nasıl oldu bilmiyorum ki. Gözlemledik. Bu işlerdeki fikirleri yalnızca ben düşünmedim. Beni seven, benim adıma hareket eden bir çok insan vardı çevremde. Bunlar her zaman, hatta yatakta bile “bu iş nasıl gelişir” diye düşünüyordu.

**Piyasa**



Bir de şu vardı. Herhangi bir insan mal satmak için beni tercih ederdi. Bir mal, nasıl bir mal ama, şöyle bir makine yapmış. İlk geleceği insanlardan biri bizdik. Onları destekledik. Geçmişte bunlar yaşandı çünkü. Dedim ya, güvenilir olmanın cazibesine kapılır herkes. Gelirdi, “ben şöyle bir makine yaptım. Bu sizin şu şu hizmetlerinizi görür. Şu mamulünüzü şu şekilde kolay çıkarır.” Biz onları, yapacakları aramaktan çok, onlar bizi arardı. Ama ismimiz, güvenilirliğimiz duyulmuştu. Esnaf, iş adamı her yerde. İşte Bifa'nın hızla gelişmesinde biraz da bizim ismimiz rol oynadı. Yılmaz Babaoğlu'nun sözü diye.... Sözü senet gibi insan derler ya hani.

Ben öyleyim, hatta şunu söyleyeyim, insan psikolojisinde çok önemli yer tutar, “Her insanın en büyük mutluluğu güvene lâyık olmaktır.” Bunu yaşatmasını bileceksin insanlara. İş âleminde, sana güveniyorum demesi bir insanın, işadammının dünyasına büyük bir güven katar, aktivite katar, onun yaratıcılığı. O insan başta senin lehine tavır alıyordur, bu sefer.

*Peki, bir süre sonra, siz işinizi kurarken, Türkiye'deki kültür ortamı da belli bir istikamette hareket ediyor. Meselâ, öyle dönemler vardır ki, insanın başarılı olması, çok para kazanması, bu paraya uygun bir hayat yaşaması ayıplanır. Bunları yaşadığı Türkiye. Sizin hayat tarzınızda böyle dikkat çekecek ve size böyle eleştiriler getirilmesine sebep olacak dönemler oldu mu? Lüks arabalara binmek gibi.*

Hiç olmadı. Zaten Karaman'da yapamazdık.

*Yani hayatınız ortalama bir Karamanlı'ninkinden pek farklılaşmadı.*

Hatta bu konuda bir hatıram var. Oğluma dedim ki, çocuğumun benden daha iyisi olsun isterim. Arabanı değiştir. “Olmaz baba” dedi. “Benim değiştirmem göze batar.” dedi.

*Bu kültür çok önemli, çünkü, başka ülkelerin zenginleri arasında buna benzer örnekler var.*

Giydiğim şey, oturduğum ev. Anlattım ya, buna çok dikkat ederim. Toplumdan korktuğum için değil. Kendi sorumluluğum. Örnek olacaksın, güvenilir olacaksın. Benim o adamlara tepeden bakmaya ne hakkım var. Onlarla beraber olmam lazım, işçiyle yemek yemem lâzım. O bisikletle veya yürüyerek giderken sen lüks arabalarla, mercedeslerle gideceksin. Öyle şey olmaz. İnsanın gururu rencide olur.

*Ama o zaman şöyle bir şey yok mu? Niye bu kadar parayı kazanıyorsunuz?*

Paylaşmak mutlu ediyor beni. O insanları görüyorum. Ve şimdi düşünebiliyor musunuz? Okullar var, toplu iş yerleri var. Gidiyorum oralara. Bir selam vermek, gözlerinin içine gülmek beni çok mutlu ediyor. Ben gösterişli davranmam ki, aldığım bir terbiye var.

*“Ben başka insanların hayatına katkıda bulunuyorum” diyorsunuz.*

Terbiye var. O, benim sorumluluğum. Yâni benim kendime ait sorumluluğum. Daha iyisi, daha mükemmeli benim olsun diye değil. Muhakkak özel teşebbüsün olsun diye değil. Ama bu insanlar benim dostum olmalı. Yanımda çalışan işçi artıkça ben mutlu oluyorum.

*Peki böyle, hayatta hiç bir şeyi olmayan, neredeyse malî, maddî açıdan sıfır derecesindeyken elinden tuttuğunuz, kabiliyetli olduğu için başarılı olan, belirli yerlere gelen örnekler var mı?*

Çok, çok vardır. Bunları şimdi sayamam. Bir adam inşaatçıdır müteahhit olmuştur. Şofördür otobüs ortağı olmuştur. Meselâ, sanayideki insanların çoğunu ben teşvik ettim, hiç kıskanmadan. Sizin üretimle gelişmeniz lâzım dedim. Söylüyordum, senin bir dükkanın var. Sarrafsın sermayen var, ama güvensiz bir ortamdasın. Yetiştirdiğin nesil ne olacak. O da yetişip gelecek senin yanına. “O’na iş aç” dedim.

*Bu dedikleriniz çok önemli. Popüler iktisat kültüründe şöyle bir kavrayış var. Birileri zenginleşiyorsa mutlaka bir başkaları fakirleşiyordur. Birisi ancak başkalarının fakirleşmeleri sayesinde zenginleşebilir. Sizin anlattığınız örnekler bunun böyle olmadığı gösteriyor.*

Üreteceksin, zenginliği arttıracaksın. Arttırmadan zenginliğin nesini paylaşacaksın. Bir ara söyledim, birine kızdım. İşte sosyalist. Ama şimdi kusura bakmasınlar, ben 1917 ihtilalini bundan 30-40 sene evvel okudum. Bu kadar eğitimim yok ama hayata hiç boş bakmadım. Meselâ, düşünüyorsun, bu ahşap neden böyle? Bakıyorsun domates evvela yeşil sonra kızarıyor. Bu renk neden böyle? Güneş ışığının nasıl renk verdiğini araştırdım. Bunları merak ettim. Araştırdım, neyin neden olduğunu merak ettim. Üretim sistemlerine baktım, neler üretebilirim diye. Mesela, bir keşif: Bisküvide taze sütün lezzet getirdiğini gördüm. Dayanaksız malın üretim zorluğu var. Nedir? Gittim hayvancılarla görüştüm, sütünüzü alacağım, taze süt. Anadolu’da ulaşım imkânı var. Büyük lezzet kattı. Bizim bisküviler Türkiye çapında tuttu.

*Bu bilgileri, sizin imalatınızla ilgili yeni bilgileri, ilgili dergileri takip ederek, benzer üretim yapan yerleri ziyaret ederek mi elde ettiniz? Yoksa tesadüf mü?*

Şimdi annem evde bir şey yapardı fırında. Süt kesilirdi, sütün içine birşey karıştırırdı, halka yapımında, onunla yoğururdu hamuru. Fırına verdiğinde halkanın lezzeti çok artardı.

Bisküviye süt konulunca, sütün büyük fark yarattığını gördük. Süt bir çok madde ihtiva ediyor çünkü. Lezzeti yakaladık, bu bize büyük bir güç kazandırdı.

**Piyasa**

*Sektörde öncülüğünü yaptığımız, sizin icat ettiğiniz, keşfettiğiniz şeyler var mı? Bir ürüne katkıda bulunmak gibi, yeni ürün türleri gibi.*

Yapılıyor şimdi. Şu anda fazla bilmiyorum. Ama teknoloji gelişti. Benim araştırmalarım odu. Söylüyordum, meselâ, tahini pekmezle karıştırdığında lezzeti fevkalade, buna benzer bir şeyler yapın. Susamı şöyle yaparsın, şunu katın, bazı katkı maddeleri veriyorduk. Tavsiye mahiyetinde. Yalnız iş büyümeye başladığı zaman teknoloji imkânları arttı. Bilgisayarlı araştırmalar, dünya fuarları çıktı. Tabii bizim ilk zamanlarımızda bu kadar fırsat yoktu. Ama kendim modernizasyona çok yatkınım. Meselâ, Karaman'da ilk fax bizdeydi. İlk bilgisayarları, IBM'leri biz aldık fabrikaya. Yani açılımı hep ben yapmışımdır. Bunların hepsini bizzat bildiğimden de değil. Biraz da işte etrafımızdan. Ancak, bizim yeniliğe yatkın oluşumuz, tutucu olmayışımız kolaylık getiriyor. “Şunu alalım ağabey” diyorlar, “şöyle faydalı”. “Hemen” diyorum.

*Peki, bütün bunları yaparken sizi engelleyen şeyler olmadı mı? Meselâ, akrabalarımızdan “aman bu işe girme batarsın” diyenler veya kültür ortamındaki engelleyici unsurlar.*

Kültür ortamından hiçbir şey olmadı. Ne olduysa hep devletten oldu.

*Onu da ikinci soru olarak peşinden getirecektim. Şimdi bu bütün dünyada ki genel bir problem, yalnızca Türkiye’de değil. Meselâ, Amerika gibi bizden daha özgürlükçü olduğu söylenen bir ülkede bile devlet nedense girişimcilere engel oluyor. Size böyle komik, bazen tepenizi attıran, lanet olsun bırakıp gideyim dedirten şeyler oldu mu?*

Çok çok. Fakat, şimdi bazen çok üzüldüğüm noktalar olmuştur. Oğluma da aynı tavsiyede bulundum. “Oğlum biz bu ülkenin vatandaşıyız. Devlet kim?” Devlet şahıs değil ki kızalım. O da insan topluluklarının meydana getirdiği bir organizasyon. Neye kızacağız? Bizler çabalayıp işleri geliştirirsek o devlette düzelecek. O bozuk olan devletin sorumluluğu biraz bize ait. Ne şikayet ediyoruz. Bu kadar insan faktöründe bozulmaları görüyorsun. Devletin işleyişi senin benim işimin işleyişi gibi olmaz ki. Yani şimdi, özel teşebbüsün gelişmesini burada gördüm. Mesela, 1960’ın bir numaralı komünistiydim. Bir şeyim yoktu ama varsa yoksa devlet diyordum. “Mal varlığın oldu da, ondan sonra kapitalist oldun.” Alâkası yok. Araştırma geliştirdi beni. Şöyle düşündüm: Benim olmayacak bir şeyi neden yaratayım? Ben başkasının varlığının gelişmesi için neden çabalayayım? Niye çok çalışayım? Sonra baktım ki bende biriken sermaye devlette ya da başka toplulukta biriken sermayeden daha iyi değerlendirilecek. Bunu yaşadım, gördüm. Bakıyordum haaa... Kuruluşumu ziyan etmiyordum ben.

Ve insanları yanıma alıyordum. Devlet alamıyor. Hep beklentiler hep pasiflikler geliştiriyor.

*Peki, yani bir işletmeci olarak Yılmaz Babaoğlu ile devlet arasında ne fark var? Devlet de para topluyor, yatırım yapıyor, eleman istihdam ediyor, üretim yapıyor.*

Şimdi dedim ya, az önce bir şey söyledim. Sahip çıkmanın, benim demenin önemi geliyor. Devlette benim diyebilecek hiç kimse yok. Cumhurbaşkanı bile benim diyemez. Sanayi Bakanı bu fabrikaların müdürü değil. Hep görevli. Ama bende hep benim. Benim şoförümün ortak olduğu kamyon onun.

*Devletin neden iyi iş yapmadığını anlatıyordunuz.*

O kamyoncunun fren yapacak yere gaza basması. O lastiğini düşünür, fren balatasını düşünür. Gittiği yerde işini düşünür ve dönüşte arabası boş yere mazot yakmaz, kamyon yükünü alır. Sanayici de böyle. Ama devlette en yukarı kademedeki kişi popülist, başkasına yaranması lazım. Ya politik ya verimsiz bir şey. Cumhurbaşkanı, Başbakan, Bakan, yani sistem böyle. Ama serbest olan meslekte böyle değil. Şimdi düşünüyorum da, artık bu Türkiye’de değil dünyada açıklanmış. Sonra anlıyorsun. 1960’larda dünyam da aynıydı. Diyordum ki; “Benim ürettiğim mal ile niye başkası bu kadar kazanacak? Niye Yılmaz Babaoğlu dışındakiler para kazansın. Onun parası varsa ben de çalışıyorum. Niye o çok alıyor?” Aradaki farkı zaman gösteriyor.

*Neydi bu fark?*

Fark, akıllı ve verimli çalışmada. Şimdi Allah insanları bir yaratmış, fırsatlar eşit. Zaten gittiğin yerde bunu gözlersin. Bir köyde biraz hayvanınız varsa, hayvanı iyi yerde otlatan, iyi et tutturan, daha çok hayvan sahibi olur. İyi yere bitki eken, onu zamanında alıp, zamanında yetiştiren daha iyi bir yere gelir. İşte sorumluluk duygusu bu. Bu geliştirir insanı. O adam bu hayvanlardan sorumlu.

*Buna biz iktisat dilinde “müşevviklerin farklı olması” diyoruz. Belki de bir mülkiyet problemi aynı zamanda. Özel mülkiyete sahip biri daha enerjik oluyor. Çünkü özel mülküne iyi bakarsa bunun sağlayacağı getiriden faydalanıyor. Kötü bakarsa, çökerse onun zararı yine kendisine oluyor. Ama ortak mallarda öyle değil. Belediye otobüslerinin, devlet binalarının dökülmesi gibi. Doğrudan doğruya orada çalışan insanlara hiç maliyeti yok veya getirisi yok. Peki, daha somut şeyler söyleseniz. Türkiye’de devletçi bir kafadan doğan bir problem söz konusu burada. Yatırımlarınıza mı engel oldular? Yoksa mevzuat mı sıkıntı yarattı?*

Mevzuat. Çok basit onlar için. İşin yıkılması, paranın zıyan olması onlar için mühim değil. Onun verdiği katkı payı, istihdam fazla önemsenmez.

**Piyasa**

O, oraya gelmiş, belki de üstüne şunu yaptım, şunu oldum demek için. Bir üstü, onun cezalandırma yetkisi yok. Burada hukuksal zemin var elinde. Kanunlar şunu emretmiş, şunu yapmış. Ama o kanun uygulayıcısına göre değişir. Ama şimdi bir şey aklıma geldi. Düşünün devlette belli bir yere gelmiş bir kesim. İçlerinde tatbikatta kazanarak gelmiş hiç kimse yok. Şimdi Yılmaz Babaoğlu pazarlardan geliyor. Toptan alıyor satıyor, yaşayarak geliyor. Ama öbürü orta, lise, üniversite derken bir yerde memur. Oradan şef, şefin üstü müdür. Sonra gidiyor daha ileri kademeye geçmesi için torpil lazım. Benim torpile ihtiyacım yok bir işe sahip olmak için. Ama onun var. Hep istismar konusu olabilir. Bizde olmaz bu. Bir sanayiciye ya da ortağıma gel Yılmaz Bey şuna ortak ol diyen kimse olmaz. Menfaat yaratacaksa ben zaten onu ortak alırım. İltimasla hiçbir şey olmaz. Ancak, memurların çalışma sistemi farklı. Genel müdür de olsa kendi işi olmadığından, çalışma sistemi içinde tatbikat yok. Yani bir malın sahibi değil, yetkilisi değil. Ve öyle bir şey ki, çok gücüne giden bir olay. Anlatayım size: Hukuksal yönünü söyleyeyim. Benim hayatım hakkında karar verecek hâkim bir imzayla veriyor. Akşam benim hapsimi istiyor basit bir şey için. Sabahleyin “ne yaptık?” diyor. Bu adam benim hayatıma, kaderime hükmediyor. İki gün hapis yatıyorum, bütün camiaya ne oluyor. “Babam sarhoş.” Devlet ona bu yetkiyi tanımış. Adam nelere mal olur düşünmüyor. Ama biz öyle miyiz? Sen bir yanlış yap, maaşı zamanında ödeme, herşeyini satmayı, hepsini düşünürsün. Biri aksadığı zaman hayatın kayar. Ama adamın umurunda değil. Yine orda. Yine savcı, yine hâkim, yine genel müdür.

*Hatanın bedeli yok.*

Yok. Ceza yazar maliye, sebep nedir belli değil. Karşılarında dik de duramazsın. Altan alacaksın, onlara itimat edeceksin.

*Peki, nasıl değişecek bu? Büyük bir sorun.*

Devleti küçülterek. Öyle her yerden çıkmayacak devlet. Bak bu bankadan aldığımız yazı, benim gayet basit hastanemin, bilmem yönetim ortaklarının, bana giren çıkan paranın incelenmesini soruyorlar. Hastaneden bilmem ne çıkmış. Benim az bir kişisel payım var, bütün sistemi bu kadar detaylı inceletiyorlar. Yani bu şikayetinden değil. Teftiş yeri var. Yalnız bu devletle ilişkilerde var. Bizim hastanenin aldığı malda yok bu. Hastanenin devletle olan ilişkilerinde var. Biz burada iş yapıyoruz, serbest iş. Bize mal satanda da, bizim çalıştıklarımızda da suistimal olmaz. Devletle olan ilişkilerde var. Çünkü devlette yetkili kimse, buna hazır. Ürperiyordum bunları görünce. Ama yetki onda, imkân onda, parayı ondan alıyorsun. İş ondan alıyorsun. Eeee, mecbursun bazı taktikler kullanmaya o adama karşı.

*Peki, bu nasıl önlenecek? Vergi mevzuatı mı basitleştirilsin?*

Valla o kadarını ben bilmem. Küçülmesi gerekir dedim ya devletin. Meselâ bazı yerde palavra, yalan, siyaset. Kusura bakmayın bir şey söyleyeceğim. Bir zamanlar bazı sıkıntılar yaşarken benim yanımda yalan söyleyen bir adam vardı. Yalan söyleyebilen, palavra atan, politik olan. Sırf bu yüzden benle çalışırdı. Ben yalan söyleyemezdim, yalan söylenecek yere ve kişiye onu gönderirdim. Öyle işler vardı. Mecburduk, falan yerde, aman buyuz aman şuyuz falan diye. Üzerine de biraz hediye falan koyarız. Giderdi, işleri çözerdi. Nasıl tetikçileri olur insanların. Onun gibi. Ama iş hayatında bunun sorumluluğunu hissediyorsun, muhattapların buna ihtiyaç duyuyor. Bu sistemi böyle çözüyorsun. Böyle bir sistem kurulmuş, ayakta kalabilmek için mücadele edeceksin. Onun içinde, ona göre kendini koruyacaksın, mecbursun.

*Peki, önlerindeki engeller kaldırılrsa müteşebbislerin, Türkiye çok daha hızla gelişen, herkesin çok daha kolay zengin olduğu bir ülke olabilir mi?*

Çok şey değişir. Ben, meselâ, şimdi eğitim kolunda işim var, sanayide, sağlık sektöründe. Çalışılan sistemi biliyorum. Bizim buradaki sağlık kuruluşunda, şu gördüğünüz hastane, burada 1000 yataklı ya da 500 yataklı devlet hastanesinden çok iş yapar.

*Nasıl oluyor o?*

Hasta anında hizmet alır. Boşta yatak olmaz. Çalışana mükafat veya ceza anında verilir. Burada suistimal olmaz. Hepsi sahibi dedim ya buranın. Hastanemizdir fabrikamızdır diyorlar.

*Burası başarılı olursa çalışanlar daha çok para kazanacak.*

Evet. Burası gelişirse o da tatmin olacak. İlgi görecektir, benimseyecek, güçlü olacak. Beraber güçlenecek. Yani takım tutar gibi. Ama bunlar nasıl oluyor? Yine, idareciliğimden kaynaklanıyor. Ben hep, yılbaşında bayramda yazı çıkarırım. Müessesemiz, camiamız, kardeşimiz, arkadaşımız, bu sene şunu aldık, şunu yaptık.

*Takım ruhu yaratmaya çalışıyorsunuz.*

Tabii tabii.

*Peki çok vahim hatalar yaparlarsa ne yapıyorsunuz? İşine mi son veriyorsunuz?*

Valla, şimdi hata kendinden, karakterinin bozukluğundan kaynaklanıyorsa, o kendi duramaz. Terk eder. Bozuk insanı bu camia içinde vücut reddeder.

*Herkesin çalıştığı bir kurumda o çalışmıyorsa.....*

Reddedilir. Nasıl organları uyumsuzluğa karşı vücut reddediyor, o da reddedilir.

**Piyasa**

*Peki, sizin hastanenizi aynı çapta bir devlet hastanesiyle karşılaştırırsak. Devlet hastanesinde kaç misli fazla insan çalışıyordu?*

5-6, belki daha fazla, 10. Hizmet de ona göre az. Ciroları da az. Orada bir ameliyat: Safra kesesi, 15 gün yatıyormuş hasta. Belki, beş gün yatar, bekletilir, tetkikler yapılır.

*Bunların hepsi kayıp tabii.*

Bizde aynı gün, bilemedin iki gün sonra çıkar.

*Hasta için de iyi, boşuna para vermiyor, zaman harcamıyor.*

Tabii. Evinde yatar. Daha huzurlu, hastane psikolojisinden kurtulur. Önemli bir şeydir bu. Hastahanedeki, devlet hastahanesinde, terk edilmiş gibi, hâkir görülür. Üstelik burada iltifat görür.

*Burada müşteri, baş tacıdır.*

Bizde “misafirimizsiniz” yazar hastanenin girişinde. Gelen hastalarımız bizim misafirimiz, misafir kabul ederiz onları.

*Öbür tarafta, devlet hastanesinde, yük. “Neden geldiler?, gelmeseler daha iyi.”*

Bak burada bu hastaneyi nasıl değiştirdik size anlatayım: Sene 1983, Anadolu’da, ben hiç özel hastane görmedim. Bu işe geldim, başladık çalışmaya. Yukarı çıktım bir oda var; doktorlar yemekhanesi. Bir oda daha var personel yemekhanesi. Bu ne böyle doktorlar orada yiyecek personel burada. Kaç doktor var 4. bilmem ne kadar personel. Onun yemekhaneleriyle onlar kaynaşmayacak. Yav, dedim: “Burası bir aile doktor olsa ne olacak? Kapatın bu işi.” Herkese tek yemek, tek sistem. Üstünlük yok burada. O az çalışıyor, değişik bir görevi var az para alıyor. Öbürü, doktor, daha çok kazanıyor. O ayrı. Hastane içi sosyal ortamda farklılığa gerek yok. Sosyal ortamın da elverişli olması lâzım. Buradaki, fark yok diyor, ben onlarla aynı seviyedeyim. Aynı şeyi yiyorum, aynı şeyi yaşıyorum.

*Tepki ne oldu?*

Bana mırın kırın diyen olamaz, tutunamaz çünkü. Şimdi bile, bir doktor hanım, yeni işe aldığımız bir görevlimiz: “Yılmaz Bey sizinle konuşamadım.” dedi. “Hep sizden bahsediyorlar. Sizin geçmişte yaptıklarınız hiç unutulmuyor.” Hep buna benzer şeyler duyuyorum yeni gelen personelden. Hani “adı kalır yadigâr” derler ya. Ben karışmasam da sistem aynı işliyor. Biliyorlar ki, Yılmaz bey şöyle yapar. Bayramda, seyranda gelir hatır sorar. Oturur çocuklarla ilgilenir. Bir şeyler yapar. Bunun yarattığı etki o kadar olumlu ki. Hâlâ insanların kafasında bu müesseseye katkıda bulunma hevesi yatıyor.

*Şöyle bir şey sorayım ben o zaman. Şimdi, başlangıçta, tabii aile şirketi hüviyetinde kuruldu. Peki bu işletme büyürken kurumsallaşmada sıkıntılar or-*

*taya çıktı mı? Çocukların durumu vesaire? Müdürler almak gerekti. Dışarıdan, ortak olmayan insanlar girecek. Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?*

Şimdi herkesin belli bir payı var. Menfaat, iş büyüdükçe bu paylı ortaklık olmaz diyorsunuz. Daha farklı statü uygulamanız gerekiyor. Bir kamyon şoförü ortak ediyorsunuz ama bir fabrikaya muhasebeciyi ortak edemiyorsunuz. Büyük sermaye hareketi, büyük cirolar. Bir hak vermeniz lâzım. Ama ortak edince, şoförün kamyonun hesabı tutarsan, öbür taraftaki hesabının yüzdelerini bölemezsin. Burada prim esastır. Mesela ben 40 sene pek maaş almadım, bir sene mi iki sene mi 750 lira maaş aldım. Ondan sonra prim. Kazanırsam alırım. Kazanmazsam yok ve hâlen bizde böyle. Kazanırsa para alır yetkili idareci. Bütün işletmelerimiz de böyledir. Yetkili kişi ortaktır. Fakat maaş yoktur veya azdır. Maaşı küçük olsun ama kazansın, fazlasıyla alsın. 2 milyar maaş almayan adam belki 10 milyar kazanıyor. Ama kazandığı için alıyor. Hakkı oluyor kazandığı için, böylece pasifleşmiyor.

*Peki, kurumsallaşma çok önemli bir problem. Tabii sizin öncülüğünüz ve ile-ri görüşlülüğünüz sayesinde bu müessese ortaya çıkmış. Ama dünyada araştırmalar var. Birinci nesilden ikinci nesile geçerken varlığın bir kısmı kayboluyor. İkinciden üçüncüye geçerken de kayboluyor. Konuşmanın bir yerinde, torunlarınızın davranış farklılığından falan bahsettiniz. Bu müessesenin büyüyerek devam etmemesi, küçülmesi size ailece zarar vereceği gibi topluma da zarar verecektir. Çünkü üretiminiz azalacaktır, hizmetiniz azalacaktır. Bunun için ne gibi şeyler düşünüyorsunuz? Veya etrafınızda gözünüze kestirdiğiniz örnekler var mı? Bu sadece sizin probleminiz değil, Başkalarının da problemi.*

Aynı şeyleri ben de çok inceledim. Mesela, Bahadır bilir, Karaman'da da bir çok işin geçmişini inceledim. Hep gözlemciyimdir ben. Boşa bakmam hayata, etrafa. "Neler oluyor?" derim. Mesela şu insanın işi battı. Niçin? Kadınlar mı girdi hayatına? Aile sıkıntıları mı? Çocuklarına mı çok güvendi?

Şimdi, burada en büyük sorun şu: Bir insan kendini ve yakınlarını objektif olarak görmeli. Her insan çocuğunu en iyi yerde görmek ister. Dünyanın en güzel insanı benim çocuğum olsun, en akıllısı benimkisi olsun ister. Ama ona lâıyk mı? Evliliklerde bile bunu ben ısrarla söylerim. Denkliğe dikkat edin. Mutlu edemeyecek insanla mı karşılaştın, evlenme; evlenirsen en iyisini, kızın en iyisini alacaksın oğluna, en iyi damada kızını vereceksin, oğlun kızın bunun için yeterli mi? İşte de aynı şey çok önemli. Burada objektif olmak lâzım. Meselâ, bir gün oğluma dedim ki: "Bak oğlum, şunu bil ki, bir gün bu işe senin lâıyk olmadığını anlarsam, o an görevden alırım. Hiç acımam. Bu iş seni ayakta tutar ama sen bu işi ayakta tutamazsan olmaz. Aynı şeyi kendim için de söylüyorum. Bak, yetkilisin şu



an. Yaşım ilerler, aklım bozulur. Değişik bir şeylere kayar, kapılırım. Kariya, kıza, kumara veya kötü yollara düşerim. Bir gün böyle şaşırırsam hemen görevden alacaksın beni. Ben sana çıkışacağım, otoriteyim ben. Yok baba, bunu öğreten sensin diyeceksin. O zaman işe zarar verdin diyeceksin. Şimdiden söylüyorum bak ha!” Aynı şeyleri en kilit noktadaki insanlara da söyledim. Hepsinin yüzüne karşı söyledim: “Ben sizin yüzünüze meraklı değilim. Faydalı olursanız buradasınız. Olmayan, kim olursa olsun gider”. Allah rızası için falan beraberlik yok, işler öyle yürümez. Yaşadım. Kaç tane ortağım gelip geçti. Hepsinin işleri bozuldu. Benim sistemim ayakta. Ama işlerde, direksiyonda hep ben varım. Ne zaman direksiyon çıkıyor, başıboş kalıyor, bozuluyor iş.

*İşte, kurumsallaşma burada önem taşıyor.*

İşte kurumsallaşmak, bizde kurumlar hep anonim şirket.

*Siz bıraksanız, ne olur, meselâ?*

Benim şirkette şimdi oğlum işin başında yine. Her yerde yetkili o şimdi. Necati var aynı sorumlulukta. Benden çok daha iyi. Tek eksigim vardı, okumamak. Oğlum muazzam okuyor. Geçen gün gördüm, her yeri kitaplarla dolu, Karamanı da okumaya alıştırdı. Düşünebiliyor musun? Ben de okudum belki ama onun kadar okumamışumdur. O eğitilmiş tabii. Şimdi onda görüyorum. Kendisini süratle geliştiriyor. Onda şimdi kendini koruyula sınırlama yok. Siyasi korku, dinî düşünceden kaynaklanan korku...

*Necati Bey'i gördük.*

Tanıştınız değil mi? Hacıdır da kendisi. Siyasî eğilimleri güçlüydü bir ara, onu da attı. Şimdi, aman diyorum, beyninize baskı kurmayın. İnsan düşündükçe gelişir. Bazı sabit fikirliler düşünceye engel getiriyor. Okulda da ısrarla söylüyorum. Hatta bizim okulun bir kitabı da vardı. Orda da ısrarla söyledim: “Sakin ha çocukların aklına düşünmeyi engelleyen bir şey sokmayın.”

*Fikr-i sabit olmasınlar.*

Ben çok korkuyorum bundan. Araştırın, merak edin ya! Yani Allah böyle emretmiş, nasibim buymuş, kaderim buymuş, diyerek pasif olmayın. İsyân ettiğim olaylar bunlar. Arkadaş, Allah kimseye ne çok verir ne de eksik. Onun büyüklüğüne hâle getiriyorsun. Maalesef iş hayatında da var, bunların himayesine sığınan. Karşılaştığımda isyan ettiğim çok yer oldu. Bunlarla da fazla uğraşmaya gelmez. Çünkü yetkileri var. Nasıl poliste yetkisi olan insanlar, yargıda yetkisi olan insanlar vardır, “aman birşey söylemeyeyim” dersin. Burada da var aynı şey. Düşman sahibi olmayayım. Hiç politikaya girmedim ben. Benim temsil ettiğim bu kadar toplum, insanlık, sermaye, iş, görevim, ortada. Düşman sahibi olmayayım. Engellerler beni. Kendi gibi düşünmeyeni, başka türlü görüyorlar.

*Açık fikirli olmak, gelişmeleri izlemek. İktisadî hayatta da başarılı olmanın şartları diyorsunuz.*

*Bir şey daha sorayım ben. Şimdi bu Karaman'daki bisküvi sektörü Türkiye çapında tanınır hale geldi. Anlaşıldığı kadarıyla bunun öncülerinden biri sizsiniz. Bu konudaki katkılarınız nedir? Yani Karaman'ın bisküvi ile tanınmasında, sanırım, sizin katkınız hakkında bir şeyler söylemek istersiniz.*

Muhakkak. Şimdi şu var. Bugün dünyada Alman malı dendiğinde, "made in Germany" denince, bunun bir imtiyazı var. Her yerde, dünyada. Karaman'da da bütün bunların önemi taşıdığımı ısrarla söyledim. Sanayici olurken dikkat edin. Siz henüz ticaretten geliyorsunuz, ticaret kolay. Tüccar, parayı zamanında alır, zamanında buğday alır, stokta tutar, satar, altına koyar. Elbise yakıştı der satar. Bunlar küçük şeyler. Ama sanayicilikte insan yöneteceksin, makine yöneteceksin, sermayeyi de iyi yöneteceksin ve paylaşmayı bileceksin. İnsanlarla, çalışanlarla, ortaklarla, geçineceksin fedakâr olmasını bileceksin. Aynı bir aile gibi.

Şimdi bunlara, başta işe girerken, meselâ, birçok bisküviciye, söyledim. Sanayicilikte verimi tatmadınız. Yaptığınız işler size çok kazandırdı ama bu fazla birşey değil. Üretimin verimliliğini zamanla anlarsınız. "Girin" diyordum, korkma. Yalnız bilinçli gir. Meselâ, bir iki tanıdığım var, geçen yine söyledim. Eee yapamam. Yapamam olur mu? Sen oğluna güvenmiyorsun. Her şey gözünün önünde, sarraflık dükkânı, önünde kasa, tezgâh. Oğlun başında. Böyle iş yapamazsın ki. Yılmaz Babaoğlu dünyayı gezer, her yere gider. İşler oradan yürür. Telefonla bilgiler alır, hepsi olur. Oğlum bugün Paris'ten aradı. Bu sabah un fabrikası için ne gerekli? Her gün muhakkak görüşürüz. Bunu yapmıyorsan senin ne işin var sanayide, sen öyle kal git. Git küçük dünyanda yaşa. Evinde ata sensin. O sorumluluğun yok. Ama bir tane adamın oğlu büyüdüğünde işi yoksa, Yılmaz Bey bizim oğlana bir iş ver. Ah birader ya!

*Ben son olarak şunu soracaktım. Sizce, doğuştan gelen bir yanı var mıdır müteşebbisliğin, iş yapma kabiliyetinin?*

Vallaha, muhakkak vardır. Ben şunu söyleyeyim. Kendim gözlemlemiştir hayattı, her şeyi. Böyle, bakarım neleri merak ediyorum. Neyin neden olduğunu çok merak ediyorum. Bir kere hayat zekadır. Ve benim anladığım manada günah, sorumluluk burada başlar. Allah'ın verdiği zekanın sorumluluğunu taşımam lâzım. Bunun gereklerini yerine getirmezsün günahkârsın. Esas insanî sorumluluğumuz bu.

*Teşekkürler, bu hoş sohbet için Yılmaz Bey.*

Ben teşekkür ederim.