

Bisküviyle Gelişen Bir Kentte Büyüyen Bir Şirket ve Başarılı Bir Girişimci: Sami Özdağ ile Karaman Bisküvi Sektörü ve Girişimcilik Üzerine...

H. Bahadır AKIN*

105

Karaman ve Bisküvi Sanayi

Karaman, tarihi itibari ile önemli bir Anadolu beyliği başkenti olmasına rağmen 1989 yılında vilâyet oluncaya kadar Konya'nın gölgesinde kalmış 100.000'in üzerinde nüfusu olan bir Anadolu şehridir. 1980 öncesinde, sadece 1955 yılında devlet eliyle kurulan Sümerbank İplik fabrikası, 1962 yılında özel teşebbüs olarak kurulan BİFA Bisküvi, 1971 yılında büyük kısmı kamuya ait olarak kurulan BUMAS Bulgur ile az sayıda özel sektöre ait un ve bulgur imalathanesinden ibaret bir sanayiye sahip olan Karaman, bugün ciddi bir özel teşebbüs başarısına ev sahipliği yapmaktadır.

Karaman'ın tüm ülke genelinde dikkati çekip tanınması, 1980'li yılların ortasından itibaren özel sektöre ait bisküvi fabrikalarının sayıca artmaya başlaması ve 1990'lı yıllarda tüm Türkiye'deki bisküvi üretiminin yarısını tek başına karşılayarak, yıllık yüz milyonlarca dolar ihracat rakamına ulaşması ile olmuştur. Devlet eliyle kurulan tekstil sektörünün bölgede asla cazip hâle gelmemesi, bununla birlikte tamamen özel girişimcilerin çok farklı bir sektörde bölgesel odak hâline gelecek şekilde teşebbüslerde bulunması ilgi çekicidir. Aslında aynı dönemde Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde -Çorum, Denizli, Konya, Gaziantep vb.- benzer gelişmelere şahit olunmuştur. Bu atılımda 1983 sonrası izlenen iktisadî politikaların ciddi bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekir. Nitekim, 1980'lerin ortalarından itibaren Karaman (o zaman Konya'ya bağlı bir ilçe) Bisküvi-Çikolata-Gofret ve yan sanayisi ile birlikte ciddi bir endüstriyel gelişme göstermiştir. 1989 yılında vilâyet statüsü almasından sonra da bu gelişme devam etmiş, 1990'ların sonundaki ciddi krizlere kadar il merkezi istihdam sorunu olmayan, çevredeki il ve ilçelerden göç alan bir bölge hüviyetini kazanmıştır. İl merkezindeki bisküvi fabrikalarının 4 tanesi 1990'lı yıllarda defalarca Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasında yer almış, yüz milyonlarca dolarlık ihracat rakamlarına ulaşmışlardır.

* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF, İşletme Bölümü.

1990'ların sonunda, özellikle eski Sovyetler Birliği'nden ayrılan ülkelerin kendi üretimlerini gerçekleştirmeye başlaması, çeşitli küresel krizler gibi sebepler genelde ihracat ağırlıklı faaliyet gösteren bölgede ciddi bir pazar sorunu ortaya çıkarmıştır. Bu noktada sayıları 20'yi aşan bisküvi ve gofret fabrikaları kısmen kapanmış, kısmen küçülmüş ve düşük kapasiteyle üretimlerini sürdürmeye çalışmış, ancak 2000 yılında belli başlı birkaç işletme dışında sektör önemli kayıplara uğramıştır. Bu dönemdeki en dikkat çekici gelişme, kuşkusuz sektör lideri Ülker Gıda'nın Karaman'da yatırım kararı olarak zor durumdaki fabrikaları satın alması olmuştur. Şu an için belli sayıda, ama daha sağlıklı bir sektörün bölgede faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Saray Holding

Karaman sanayisine yön veren şirketlerden biri bugün holding hâline gelmiş grubun lokomotifini olan Saray Bisküvi ve Gıda A.Ş.'dir. Hâlihazırda Karaman'da yerel ve ulusal sınırları aşmış, en fazla ciroya ve iş çeşitliliğine sahip, aynı zamanda küçük bir girişim olarak başlayıp büyümeyi sürdürmeyi başarmış bir işletme olan Saray Bisküvi, 1983 yılında basit bir imalathane olarak hayata atılmış, aradan geçen 20 yılda 13 bağlı şirketi, yurt dışında üretime dönük yatırımları, yabancı ortaklı iştirakleri ile büyük bir topluluk görünümü kazanmıştır. Holding yönetim kurulu başkanı Sami Özdağ ile kurumu ve kendisi hakkında "Piyasa Dergisi" için görüştük.

Kısaca kendinizi tanıtır, teşebbüse nasıl başladığınız hakkında bilgi verir misiniz?

1959 senesinde Karaman'da doğdum. İlköğrenim ve lise tahsilimi Karaman'da tamamladıktan sonra Selçuk Üniversitesi Eğitim Enstitüsü'ne girdim. Ancak o dönemdeki anarşik olaylar sebebiyle okula devam edemedim ve ayrılmak zorunda kaldım. Babam 1970'lerde Karaman'da gıda toptancılığı ile meşguldü. Öğrencilik dönemimde babama yardım ediyordum. Okul sonrasında ben de bir süre ticaretle uğraştım. Daha çocukluk yıllarımda babamın toptancı dükkânına gelen kamyonlara bakarak, bir gün bu kamyonların benim adıma tüm Türkiye'de ve ülkeler arasında mal taşıyacağını hayal ederdim. Babamla birlikte ticaretle uğraştığım dönemde, daha sonra kendime rehber edineceğim bazı ilkelere de öğrendim. Bunlar özellikle dürüstlük, çalışkanlık, reklâm ve satışın önemi gibi şeylerdir.

Müteşebbisliğe gelince, bana göre girişimcilik niteliği sonradan elde edilen bir yetenek olmaktan çok insanın içinde olan bir özelliktir. Bugün artık çok uluslu hâle gelen şirketim, aldığım eğitime içimdeki teşebbüs ruhunun eklenmesiyle oluşmuştur. 1979 yılına kadar esnafılık ve ticaretle meşgul oldum. O sene ağabeyimle beraber oturup eskiden beri hayalimiz olan üretim işine girme plânları üzerinde tartıştık. Nihayet 1979 yılında imalata karar verip lokum ve şekerleme üretilip satmaya başladık. Daha sonra asıl işimiz olan bisküvi, çikolata ve gofret üretimi 1980'lerin ortasında başladı.

İşletmeyi kurarken ilk sermayeyi nasıl temin ettiniz ve bu süreçte ne gibi zorluklarla karşılaştınız?

Üretime geçerken elimizde, ticaretle uğraştığımız için, bir miktar birikimimiz vardı. Yıllarca çalışıp biriktirdiğimiz para ile 1979 yılındaki yatırımımızı başlattık. Elbette bu arada dostlardan alınan emanet paralar, piyasadan aldığımız bazı borçlar da söz konusu olmuştur. O yıllarda ürettiğimiz lokum ve misafir şekerlerini piyasaya vadeli satarak mal kredisi açıyorduk. Öncelikle dağıtım araçları ile bazı tevsi yatırımlarına yöneldik.

İlk üretime kiralık bir binanın eksikliklerinin giderilip üretime uygun hâle getirilmesiyle başladık. Binanın imar alanı dışında olması özellikle elektrik temininde bize ciddi zorluklar çıkardı. Tesis, aylarca, ruhsat alamadığı için üretim yapmaksızın, kurulu olarak beklemek zorunda kaldı. Elbette burada dönemin ağır bürokratik ve devletçi yapısını hatırlatmam gerekiyor. O dönemin bürokrasi anlayışı ve davranışı bu idi. İstihdamın, ihracatın, üretimin özel sektör tarafından yapılması ve hür teşebbüsün teşvik edilmesi söz konusu değildi. Her şeyi nasıl olsa devlet yapmak zorunda olduğundan, insanlar iş için devlet kapısında bekliyorlardı. Yine o dönemde dövizle ithalat, yurt dışı seyahat, kredi, sermaye, uzman eleman problemleri, özellikle de kırsal alanda iseniz had safhadaydı. Dolayısıyla, bizim gibi az sayıdaki müteşebbisin, bırakın desteklenmeyi, önüne çeşitli engellerin çıkarılması normal karşılanıyordu.

İşe başlarken yakın çevreniz, dostlarınız ve rakiplerinizden ne gibi tepkiler aldınız?

İmalat işine girdiğimde henüz 20 yaşındaydım. Yaşımın genç olmasının öncelikle piyasada bir güven sorunu ortaya çıkardığı kanaatindeyim. Çevremdeki insanların küçümser davranışları, yaşımdan kaynaklanan şüpheli bir güvensizlik ve üstüne bir de rakiplerin çıkardığı dedikodu ve söylentiler, hatta bazı baskılar işlerimizi daha da güçleştirmiştir. Bunlara eklenen kıskançlık ve çekememe durumu da moralimizi bozacak etkiler yapmıştı. Aslına bakarsanız, tüm bunların benim üzerimde o kadar da olumsuz bir etkisi olmamıştı. Ama özellikle aile büyüklerimiz ve yakın çevremizin endişeye kapıldığı, kimi zaman karamsarlığa düştüğünü hatırlıyorum. Yine de azimli ve kararlı bir şekilde yoluma devam ettim.

Faaliyet gösterdiğiniz sektörü seçme sebebiniz nedir?

Öncelikle şunu söyleyeyim, yaptığım işe tesadüfi bir şekilde atılmış değilim. Ticaretle uğraştığım dönemlerden beri ilke olarak piyasa ihtiyaçlarını gözlemlerim. Bence bir girişimci sürekli çevresini gözlemelidir. Müşterilerin isteklerini ve bu isteklerde zaman içindeki değişimleri dikkatle izliyordum. Dolayısıyla, piyasada daha çok tutulacak olan mallara bizi yönlendiren müşteriler olmuştur. Benim ilkelerimden biri de, satışın üretimden önce gelmesidir. Yani önce satış imkânını sağlar, daha sonra malların üretimine odaklanırım. Bisküviyi seçmemizde bölgede uzun süredir faaliyette olan bir başka kuruluşun kısmen etkisi olmakla birlikte, sektörün bu bölgede gelişip yaygınlaşmasında Saray Bisküvi öncü bir rol oynamıştır.

Dönemin siyasî yapısı faaliyetlerinizi ne şekilde etkiledi?

Burada 1983 öncesi ve sonrası dönemi birbirinden ayırmak gerekiyor. 1980 öncesinde hâkim devletçi anlayışa göre işleyen sistem hür teşebbüsün önünü tıkarken, 1980 sonrasındaki nispeten serbest ortam sanayici ve müteşebbisin de önünü açmıştır. 1980 öncesindeki belli başlı sorunlarımıza gelince, birikimlerin gayrimenkule bağlanması, gizli dövizle yastık altına kaçan para, ithalat güçlüğü, yabancı para bulundurma yasağı, yurt dışına sınırlı çıkış imkânı, ekonomideki tekelci ve yasakçı anlayış pek çok açıdan faaliyetlerimizi kısıtlayıcı bir etki yapıyordu. 1980'lerin ortalarında izlenen politikaların daha açık ve girişimciyi destekler mahiyette olması ise, bizim de faaliyetlerimizin hızlanmasına sebep olmuştur. Artan faaliyetlerimizle hedeflerimizden biri olan ihracata da o dönemde yöneldik. Hatta, o sıralarda ilk yatırım teşvik formunu bizzat elimle nasıl doldurduğumu, ilk ihracat geliri olan 8.400 doları vesaik ibrazıyla nasıl aldığımı hâlâ hatırlarım.

Bu arada, 1970'lerdeki iletişim imkânlarının kısıtlı olmasını da önemli bir faktör olarak görüyorum. Bugün bizim için normal kabul edilen birçok imkânın o dönemde faaliyetlerimizi nasıl güçleştirdiğini taktir edersiniz. 1980'lerden sonra iletişim teknolojilerinde ülkemizde meydana gelen ilerlemelerin teşebbüs açısından olumlu etkileri göz ardı edilemez.

İşletmeniz şu anda epey ilerleme kaydetmiş durumda, Türkiye'nin önde gelen kuruluşları arasında. Basit bir imalathaneyi bu çapta bir işletmeye dönüştürürken hangi güçlüklerle karşılaştınız?

Bu noktada ifade etmek istediğim birkaç faktör var. Belki size ilginç gelecek, ama benim önümdeki en büyük güçlük kendi vizyonumun çevrem tarafından kolaylıkla anlaşılıp benimsenmemesi oldu. Öyle zamanlar oldu ki, projelerimin geleceği olduğuna dair gerek satıcı firmaların, gerekse kredi kurumlarına yalvarma durumunda kaldım. Fikirlerimi anlayan az sayıda insan ve bana sağladıkları destek o günlerdeki bazı sıkıntıların aşılmasına çok yardımcı olmuştur.

Elbette, genel anlamda tüm ülke ekonomisini etkileyen krizler ve sektördeki rekabet de büyüme sürecinde güçlükler çıkarmıştır. Ancak özellikle 1990'lı yıllarda Doğu Blok'unun çökmesi ve blok ülkelerinin dünyaya açılması sürecinde gerçekten iyi bir büyüme trendi yakaladık. Zaten Karaman bölgesinin bisküvi ile birlikte anılmaya başlaması da o sıralara rastlar. Büyüme sürecinde insan kaynağına yatırıma önemli gördüm. Hâlen de kurumumun en önemli sermayesi olarak insanı görüyorum. Tabii bu bilgiye ulaşmak çok da kolay olmuyor. Büyüme sürecinde her zaman profesyonelleşmeyi düşündük. Dışarıdaki yöneticiler açısından çok cazip olmayan bir yöre için bunun zorluğu açıktır. Kurumsallaşma problemini 2000'li yılların başında artık tamamen çözdüğümüzü düşünüyorum. Aile üyeleri artık geleceğe dönük istikameti belirlerken, şirket içi faaliyetler profesyonellerce yürütülmektedir.

1990'ların sonundaki ve 2000 yılındaki krizler bir şekilde işletmemizi etkiledi. Özellikle Rusya krizi hem tüm sektörü hem de bölgeyi ciddi şekilde olumsuz etkilemiştir. 2000 ve 2001 mali krizlerinde de sıkıntılarımız oldu, ama başarılı bir kriz yönetimiyle bunları aştığımıza inanıyorum. Bu krizlerin tamamında bizzat şirketi-

min başında gerekli önlemleri almakla meşgul oldum. Şu andaki durumumuz bu krizleri başarıyla atlattığımızın göstergesi sayılabilir.

Kurumunuzun bölgenizdeki sınaî gelişmeye ne gibi etkileri olmuştur?

Şirketimiz büyümeye başladığı sıralarda bölgede tek tük işletmeler vardı. Biz belli bir aşamaya ulaştıktan sonra bölgede başka bisküvi fabrikalarının açılması yönünde olumlu bir rol oynadık. Yeni kurulan fabrika sahiplerine özellikle teknik bilgi desteği sağlayarak bölgede bu yönde bir gelişme olmasına katkı yaptığımızı inanıyorum. Ben ülkesini seven, yaşadığı bölgeye bağlı biriyim. Başkalarının aksine kendi yaptığım iş bölgede hâkim olsun, Karaman bisküvi, çikolata ve şekerlemenin üretim merkezi hâline gelsin arzusundaydım. Bunda ne kadar haklı olduğum sonradan ortaya çıktı. Kütahya çiniyle, Bursa ipekle, Konya unla, İsviçre saatle, Paris modayla nasıl öne çıkıyorsa bugün Karaman artık bisküvi ile anılmaktadır. Bunda Saray Bisküvi'nin önemli payı olduğunu söylemenin çok da abartılı olmayacağını düşünüyorum.

Nitekim, sektörle ilgili bir çok yeni ürünü ve üretim teknolojisini bölgeye getiren bizim kuruluşumuzdur. İlk ciklet üretim tesisi, marşmelov, açma bantlı paketler gibi bazı sektörel ürünler Saray Bisküvi öncülüğünde Karaman'a gelmiş ve diğer işletmelere yayılmıştır. Bunun yanında, bisküvi sektörü kadar makine, un, ambalaj gibi yan sanayinin bölgede tutunmasında da etkili olduğumuza inanıyorum.

Tabii bu bölge konusunda bir açıklama yapmam gerekiyor. Elbette ben Karamanlıyım ve Saray Gıda Karaman'da faaliyet göstermektedir, ama asla firmamı yerel bir kuruluş olarak kabul etmiyorum. Hatta, yerellik içeren anlamından dolayı "Anadolu Kaplanı" gibi sıfatları da hiçbir zaman üstüme almadım ve kabullenmedim. Saray, bırakın yerel olmayı, ulusal çapın bile üzerinde, uluslararası bağlantıları ve hedefleri olan bir kuruluştur. Bugün bizim yurt içi ve dışında yabancı ortaklarımız, ortak girişimlerimiz mevcuttur.

Bizim kurum olarak en fazla yatırım yaptığımız şey ismimizin tanınıp tutulmasıdır. Biz sektörümüzde son yıllarda en fazla isim tescillettiren, isim ve markaya en fazla yatırım yapan şirketlerdeniz. Bu konuda ne kadar başarılı olduk? Bir hatıramla aktarayım... Geçtiğimiz yıllarda bir Karaman Valisi sohbetimiz esnasında "Ben zaten çocukluğumdan beri Saray yiyorum." demişti. Demek ki ismimiz artık o kadar zihinlerde yer etmiş ki, 10-15 senelik bir şirket sanki bir asırdır mevcutmuş gibi algılanıyor. Dolayısıyla, isim ve imaj üzerinde durmakla isabetli bir karar aldığımızı inanıyorum. Çünkü, ben kurumumun ürünlerinin "Karaman Bisküvisi" gibi genel ve yerel, hatta ikinci sınıf bir sıfat taşımasından asla memnun olmam. Biz ürünlerimizin kalitesine inanıyor ve imajının da değişmesi yönünde çaba gösteriyoruz.

Türkiye'de devletin girişimciye köstek olduğu yolunda yaygın bir inanç vardır. Başarılı bir girişimci olarak siyaset, bürokrasi ve müteşebbis ilişkileri konusunu Türkiye özelinde değerlendirir misiniz?

Aslında ben devletin bilinçli bir şekilde "köstek" olduğu kanaatinde değilim. Türkiye gerçeklerine daha önceki sorularda değinmiştim. Bana göre asıl problem koordinasyonsuzluk ve başıboşluktan kaynaklanmaktadır. Nedir bu koordinasyon?

Siyasetçi-bürokrat-sanayici koordinasyonunu sağlayacak mekanizmalar iyi işlemede, bu da sonuçta devletin girişimciyi engellemesi gibi bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Basit bir işlemin çok sayıda imzaya takılması, rüşvet ve yolsuzluk gibi sorunlar da bu beceriksizlikle ilişkilidir. Bence koordinasyon konusunda asıl üzerine düşen görevi yapması gerekenler özellikle il ve ilçelerdeki oda, borsa gibi oluşumlardır.

Günümüzde gençlerin yulğunluk içinde serbest teşebbüs yerine devlet memurluğu gibi işlere yöneldiği gözlemleniyor. Bu noktada ilk-orta öğrenim ve üniversite eğitimi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Daha önce de belirttiğim gibi, teşebbüs ruhunun insanın içinde olması gerektiğine inanandanım. Ancak eğitim de elbette önemlidir. Girişimci iyi eğitilmiş insanlarla birlikte başarılı olup hedeflerini gerçekleştirebilir. Bu zamana kadarki gözlemlerim ve tecrübelerim salt teorik eğitimin kendi başına fazla bir şey ifade etmeyeceğidir. Bana göre eğitim mutlaka bir ölçüde uygulama ve pratik içermelidir. Okullardaki eğitim insanların kendine güvenini zedelememeli, girişken, cesur, sorgulayan bireylerin yetişmesine imkân vermelidir. Elbette ülkemiz eğitim sisteminin ne derecede bu konuda yeterli olduğu tartışma götüreren bir noktadır.

Zaman ayırdığınız ve ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Ben teşekkür eder, derginize yayın hayatında başarılar dilerim.