



JOEEP

e-ISSN: 2651-5318

Homepage: <http://dergipark.org.tr/joep>

Araştırma Makalesi • Research Article

Kamu Yöneticilerinin Özelleştirmeye Bakışı: Tekel Genel Müdürlüğü Yöneticileri Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma *

Perspective of Public Administrators to Privatization: A Phenomenological Study on the Executive Managers of TEKEL

Esra İşbilen Duru ^{a,**} & Gül Eser ^b

^a Öğr.Gör., İstanbul Gedik Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu-Bankacılık ve Sigortacılık Programı, 34876, İstanbul / Türkiye

ORCID: 0000-0003-2936-6957

^b Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 34730, İstanbul / Türkiye

ORCID: 0000-0003-1377-2635

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi 8 Mayıs 2023

Düzeltilme tarihi: 19 Haziran 2023

Kabul tarihi: 24 Haziran 2023

Anahtar Kelimeler:

TEKEL

Yönetim ve organizasyon

İşletme tarihi

ARTICLE INFO

Article history:

Received: May 8, 2023

Received in revised form: June 19, 2023

Accepted: June 24, 2023

Keywords:

TEKEL

Management and organization

Management history

ÖZ

Örgüt kuramı çalışmalarına göre Türkiye'nin günümüzdeki egemen örgüt formu işletme gruplarıdır. Bununla birlikte, işletme grupları öncesinde birçok sektöre egemen olan kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT), örgütsel alanlardan çeşitli ekonomik, politik, sosyal gelişmelerin sonucu olarak çekilmiş, konumlarını yerli/yabancı özel sektör işletmelerine bırakmışlardır. Söz konusu değişimin yaşandığı örgütsel alanlardan biri de Tekel Genel Müdürlüğü'nün (TEKEL) faaliyet gösterdiği tütün, sigara ve alkol sektörleri olmuştur. Çalışmada, 1991-2012 yılları arasında TEKEL Genel Müdürlüğü'nün Tekel'in karar alıcı pozisyonlarında görev yapmış olan yöneticilerin, kurumun özelleştirilmesine olan yaklaşımları araştırılmaktadır. Böylece yönetici bakış açısı ile bir örgütsel alanda egemen olan örgüt forumunun değişiminin nasıl anlaşıldığının anlaşılması amaçlanmaktadır. Çalışma bir nitel araştırma olarak tasarlanmış olup, araştırma deseni fenomenolojik araştırma olarak belirlenmiştir. Verilerin analiz edilmesi için içerik analizi kullanılmıştır.

ABSTRACT

According to organizational theory studies, the dominant organizational form in Turkey today is business groups. Before business groups, there are state economic enterprises (SOEs) in many sectors. One of the organizational areas where the said change took place was the tobacco, cigarette and alcohol sectors, in which the General Directorate of Tekel (TEKEL) operates. In this study, the institution of TEKEL General Directorate executives who worked in decision-making positions of Tekel between 1991-2012 are investigated. Thus, it is aimed to understand how the change of the organizational forum, which dominates an organizational field, is understood from the perspective of the manager. In this study, qualitative research method was used as the research method. The research design of the study was determined as phenomenological research. Content analysis was used in the analysis of the data.

1. Giriş

Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı'na göre, Türkiye'nin

günümüzdeki iş sistemine hakim olan örgüt formunu işletme grupları oluşturmaktadır. İşletme gruplarının temellerinin atılması 1960'lı yıllarda gerçekleşmiş Türkiye'deki işletme

* Bu çalışma için Etik Kurul onayı Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan, 24.11.2022 tarih ve 2022-7/8 nolu karar ile alınmıştır. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Örgütsel Form Değişim Sürecinde Aktör Rollerinin İncelenmesi: Ulusal İş Sistemi Bağlamında 1991-2012 Yılları Arasında Tekel Genel Müdürlüğü Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir. Bu çalışma 08/10/2022 tarihli International Congress Of Management Economy And Policy 2022 (ICOME'22) kongresinde sunulmuştur.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: esra.isbilen@gedik.edu.tr

Atf/Cite as: İşbilen Duru, E. & Eser, G. (2023). Blockchain Based Decentralized Lending Protocols: A Return Analysis Between S&P 500 and DeFi Assets. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(1), 379-407.

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors.

gruplarının holding ibaresiyle tescilinin ilk örneği 1963 yılında kurulan Koç Holding olmuştur (<https://www.koc.com.tr/hakkinda/tarihce>, 2022, Üsdiken, 2008:7). Bununla birlikte, holdingler öncesinde birçok sektöre egemen olan, varlıkları Cumhuriyet'in kuruluşu ile başlayan, iktisadi büyümeyi destekleme misyonunu üstlenen örgüt formları olan kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT) tarih sahnesinde yer almıştır (Aytemur, 2007:76, Yalçınkaya ve Taşcı, 2017: 80). Kamu iktisadi teşebbüsü kavramı, kamu iktisadi kuruluşları (KİK) ve iktisadi devlet teşekküllerinden (İDT) isimleriyle anılan iki örgütlenme biçiminin çatı kavramıdır. KİK'ler; sermayesi devlete ait olan, tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri üretmek ve pazarlamak üzere kurulan teşebbüslerdir. İDT'ler ise sermayesi yine devlete ait olan ancak iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan teşebbüslerdir. KİT'ler egemen konumda oldukları örgütsel alanlardan çeşitli ekonomik, politik, sosyal gelişmelerin sonucu olarak çekilmiş, konumlarını yerli/yabancı özel sektör işletmelerine bırakmışlardır. Kısaca, bir örgütsel alana hakim olan KİT şeklinde örgütlenme biçiminin yerini, başka bir örgütlenme biçimi olan işletme grupları almıştır.

Söz konusu değişimin yaşandığı örgütsel alanlardan biri de Tekel Genel Müdürlüğü'nün (TEKEL) faaliyet gösterdiği tütün, sigara ve alkol sektörleri olmuştur. TEKEL, çeşitli müesseseleri ile örgütsel alanın hakimi konumdadır. Geçmiş 1883 yılına dayanan kurum, 2001 yılında özelleştirme kapsamına alınmıştır. İşletmenin alkol ve alkollü içecekler üreten fabrikaları 2004 yılında, sigara fabrikaları ise 2008 yılında özel sektöre devredilmiştir. Böylece, piyasada hakim konumda bulunan devlet işletmeciliği, yerini özel sektör işletmeciliğini temsil eden ulusal ve uluslararası holdinglere bırakmıştır. Çalışmada özelleştirme sürecinin yaşandığı bir örgütsel alanda karar alıcı pozisyonunda bulunan yöneticilerin özelleştirme sürecine; dolayısıyla örgütsel alanın KİT'lerden işletme gruplarına devredilmesine ilişkin deneyimlerine ve süreci algılama biçimlerine odaklanılmaktadır. Yönetici bakış açısı ile bir örgütsel alanda egemen olan örgüt forumunun değişiminin nasıl anlamlandırıldığının anlaşılması, çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın kuramsal arka planını ise, Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı şekillendirmektedir. Çalışma bir nitel araştırma olarak tasarlanmış olup, araştırma deseni fenomenolojik araştırma olarak belirlenmiştir. Çalışmanın veri kaynağını 1991-2012 yılları arasında TEKEL Genel Müdürlüğü'nde karar alıcı pozisyonlarında görev yapmış olan yöneticiler oluşturmakta olup, uygun özelliklerdeki yöneticilere ulaşmak için kartopu yönteminden yararlanılmış; mülakat yöntemi ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmak suretiyle veriler toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesi için Nvivo 11 programı kullanılarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın giriş bölümünü kavramsal çerçeve takip etmekte, yöntem hakkındaki bilgilerin yer aldığı bölümü, araştırmanın bulguları izlemektedir. Bu bağlamda araştırma; yönetici profili, yöneticilerin TEKEL'i tanımlama biçimi, TEKEL'e biçilen roller, yöneticilerin karar alıcı olarak

süreçteki konumu, yöneticilerin özelleştirmeye olan yaklaşımları, özelleştirme süreci sorunları, özelleştirme nedenine ilişkin argümanlar açısından gerçekleştirilmiştir. Sonuç bölümünde bulgulara ilişkin çıkarımların paylaşılmasıyla çalışma tamamlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Aşağıdaki bölümde önce çalışmanın arka planını oluşturan Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı ve bu yaklaşıma ilişkin temel kavramlar ele alınmış, bölümün ikinci kısmında TEKEL Genel Müdürlüğü'nün özelleştirilme süreci incelenmiştir.

2.1. Çalışmaya Alt Yapı Oluşturan Yaklaşım: Ulusal İş Sistemi

İş sistemi; belirli bir bağlamda görece başarılı sonuçlar doğuran piyasa ilişkilerine dair kurumsallaşmış çeşitli düzenlemelerdir. Ulusal iş sistemi (UİS) kavramı ise; bir ulus devletteki ekonomik aktörlerin doğasını, piyasa ilişkilerini ve örgütlerdeki uygulamaları biçimlendiren, tarihsel süreçte kurumsallaşmış örüntülerdir (Whitley, 1991:1-28) Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı (UİSY), “toplumun siyasal, ekonomik, kültürel bağlamı analize katılacaksa nasıl bir bakış açısı benimsenmeli?” sorusuna verilen cevaplardan biridir (Whitley, 1999). Yaklaşım, bu temel sorunun kaynağını oluşturan Makro Kurumsal Kuram'ın içinde konumlanmıştır. UİS, bir ülkenin endüstrileşme sürecinin erken dönemlerinde belirlemeye başlar ve radikal şekilde değişime uğramaması beklenmez (Whitley, 1994:177).

Örgütsel form; sadece örgütsel yapının özelliklerini değil, örgütün amacını, teknolojisini, pazarlama stratejisini de kapsayan geniş bir kavramdır (Hannan&Freeman, 1977). Her ülkenin kendine özgü bir örgüt formu vardır. Ülkelerin kültürel, siyasal, hukuki ve ekonomik bağlamındaki tarihsel değişimleri sonucunda ülkelere özgü baskın sosyal kurumlar inşa olunur. Farklı ülkelerde farklı sosyal kurumların ön plana çıkacağı ön kabulünden hareketle, ülkelerin iş sistemlerinin birbirinden ayrışmaları beklenir. Bu ayrışma sonucunda kurumsal bağlamının özelliklerini yansıtan ve ülkeye özgü olan egemen örgüt formlarının özelliklerini tespit etmek mümkün olur. (Hotho ve Pedersen, 2012:17; Fıkrkoca, 2015:298-299). Bu bağlamda Türkiye'nin ulusal iş sistemi devlete bağımlı iş sistemi olup, baskın örgüt formu işletme gruplarıdır (Özkara vd, 2008:62, Karaevli, 2008:93, Çolpan ve Hikino, 2008:25, Üsdiken: 2008:5-21, Karaevli ve Demirok 2010:418-422)

İşletme grubu kavramı ise, hukuki açıdan birbirinden bağımsız olan işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşan ekonomik işbirliği mekanizmasını temsil etmektedir (Collin, 1998:719, Çolpan ve Hikino, 2010:17, Chang ve Hong, 2000:429) İşletme gruplarının Türkiye'deki örgütlenme biçimi “holdingler” olmuştur. Üsdiken, B. (2008) tarafından “holding kuruluşlarını belgeleyen ilk yayın” olarak tanımlanan Alak ve Büyükkaya'nın çalışmasına göre holding; “esas amacı hukuki bakımdan bağımsız olan birden fazla şirketin bir araya gelerek, belirli bir ekonomik amaca yöneldiği ve merkezi bir sevk ve idare

tarafından yönetilen, şirketlere iştirak eden kuruluşlardır” (Alak ve Büyükkaya, 1975:16). Bu işbirlikçi mekanizmaların özünde ortak ekonomik refahı artırma amacı bulunmakla birlikte, bağımsız yapılar olmaktan çok, bir ailenin mali kontrolü altında toplanan, hukuki yönden bağımsız olsalar dahi formel ve enformel ilişkiler açısından bağımlı yapılar olarak meydana geldikleri görülmektedir. Türkiye’deki işletme grupları, farklı sektörlere girerek çeşitlenmeyle genişleyen aile holdingleri formlarıyla literatürde karşılık bulmakta olup, bu durumun gerçekleşmesinde işletmelerin kuruluşunda ve farklı sektörlere geçişte “devletin sunduğu fırsatlardan yararlanma” eğilimi belirleyici olmaktadır (Buğra, 2005; Özen, 2014:119-132, Özen, 2017:8, Özen ve Akkemik, 2012:533-534). İşletme gruplarının öncesinde, birçok sektöre egemen olan örgüt formu olan kamu iktisadi teşebbüsleri ise, kamu iktisadi kuruluşları (KİK) ve iktisadi devlet teşekküllerinden (İDT) isimleriyle anılan iki örgütlenme biçiminin çatı kavramıdır. KİK’ler; sermayesi devlete ait olan, tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri üretmek ve pazarlamak üzere kurulan teşebbüsler iken, İDT’ler sermayesi yine devlete ait olan ancak iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan teşebbüslerdir (Akalin, 2003:3). Bu bağlam içerisinde Türkiye’nin iş ortamının 1960’lardan 1980’lere kadar ekonomi hem özel girişime hem de kamu iktisadi kuruluşlarına dayandığı, izleyen dönemde ise belirgin bir holding baskınlığı olduğu görülmektedir.

2.2. TEKEL’in Özelleştirilme Süreci

Aşağıda Tekel Genel Müdürlüğü’nün kuruluşundan başlamak üzere örgütsel yapısında gerçekleşen hukuki statü değişiklikleri sıralanmıştır:

1883 yılında tütün inhisarlarının işletilmesi Memalik-i Osmaniyye Duhanları Müşterek’ül- Menfaa Reji Şirketi adlı Fransız anonim şirketine verilmiştir (Doğruel ve Doğrel, 2000:65). Böylece TEKEL Genel Müdürlüğü’nün miladı, 1883 yılında Reji’nin kuruluşu ile başlamıştır. Cumhuriyet’in ilanı ile birlikte başlayan millileştirme çalışmalarından önemli bir tanesi de tütün tekelinin millileştirilmesidir. 1923-1932 yılları “geçiş dönemi” olarak adlandırılmış, bu dönemde arasında Reji Şirketi ile sözleşmenin feshedilmesinden, tütünle ilgili faaliyetlerin devlet tekeline alınmasına (1925), Tütün İnhisarı Kanunu’nun kabulüne (T.C. Resmi Gazete, 28 Haziran 1930, Sayı: 1531) kadar çok sayıda önemli adım atılmıştır (Gürdamar, 2020:52). 1932 yılına gelindiğinde tütün, tuz, alkollü içkiler tekelleri bir genel müdürlük altında toplanmıştır (Tunçay, 2015:26-27). Ancak kurumun teşkilatlanma şeklinin ve görevlerinin belirlenmesi için 1941 yılını, Tekel Genel Müdürlüğü unvanını alması için 1946 yılını beklemek gerekecektir.

Tekel Genel Müdürlüğü, 1983 yılına kadar bir KİK olarak faaliyetlerini sürdürmüş, 233 Sayılı KHK ile kamu yararı gözeterek imtiyazlı ürün/hizmet üreten işletmelere verilen isimle kamu iktisadi kuruluşu (KİK) statüsüne

dönüştürülmüştür (T.C. Resmi Gazete, 18 Haziran 1984, Sayı:18435). 1987 yılında ise ismi Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğü olarak güncellenmiştir.

2002 yılına gelindiğinde kurumun KİK olan statüsü, iktisadi devlet teşekkülü (İDT) olarak değiştirilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 9 Ocak 2002, Sayı: 24635). İDT’ler verimlilik esasıyla çalışan, aynı sektördeki diğer işletmeler ile rekabet halinde bulunan, diğer bir ifadeyle tekel/inhisar ayrıcalığına sahip olmayan devlet işletmeleridir. Bu değişim önemlidir. Zira, yasaya göre KİK’lerin -özelleştirme kapsam ve programına alınsalar dahi- mülkiyetin devri suretiyle özelleştirilmeleri mümkün değildir. Oysa bu kanun maddesi İDT’ler için geçerli değildir. 2003 yılında TEKEL bir anonim şirkete dönüştürülmüştür (25.12.2003 tarihli 1147 sayılı kanun ile A.Ş.’ye dönüştürülmüş, 07.01.2003-5712 sayılı kanun ile A.Ş.’ye dönüştürülmüş, 07.01.2003-5712 sayılı Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi ile ilan edilmiştir). Sigara Sanayi İşletmeleri ve Ticareti A.Ş., Alkollü İçkiler Sanayi İşletmeleri ve Ticareti A.Ş., Sigara Pazarlama ve Dağıtım A.Ş., Alkollü İçkiler Pazarlama ve Dağıtım A.Ş. İsimlerini almıştır.

Kurum alkollü içkiler kısmı on sekiz mevcut ve bir potansiyel fabrikası ile satış için ilana açılmış, 5 Kasım 2003’de ihale yapılmış ve alkollü içkiler birimi 2004 yılında (Satışa ilişkin komisyon kararı 5.11.2003 tarihinde alınmış söz konusu karar 23.12.2003 tarihli ve 25325 numaralı Resmi Gazete’de yayımlanan 2003/85 sayılı Özelleştirme Yüksek Kurulu Kararı ile onaylanmış ve hisse satış sözleşmesi ise 27.2.2004 tarihinde imzalanmıştır) NuroL-Limak-Özaltın-TÜTSAB Ortak Girişim Grubu olan MEY A.Ş.’ye 292 milyon dolar bedelle satılmıştır (T.C. Resmi Gazete, 23 Aralık 2003, Sayı: 25325). Hisse devrinin gerçekleştirilmesiyle birlikte fabrikalar MEY A.Ş.’ye devredilmiştir. Böylece, Tekel Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticareti A.Ş. ile ona bağlı Tekel Alkollü İçkiler Pazarlama ve Dağıtım A.Ş. özelleştirilmiştir.

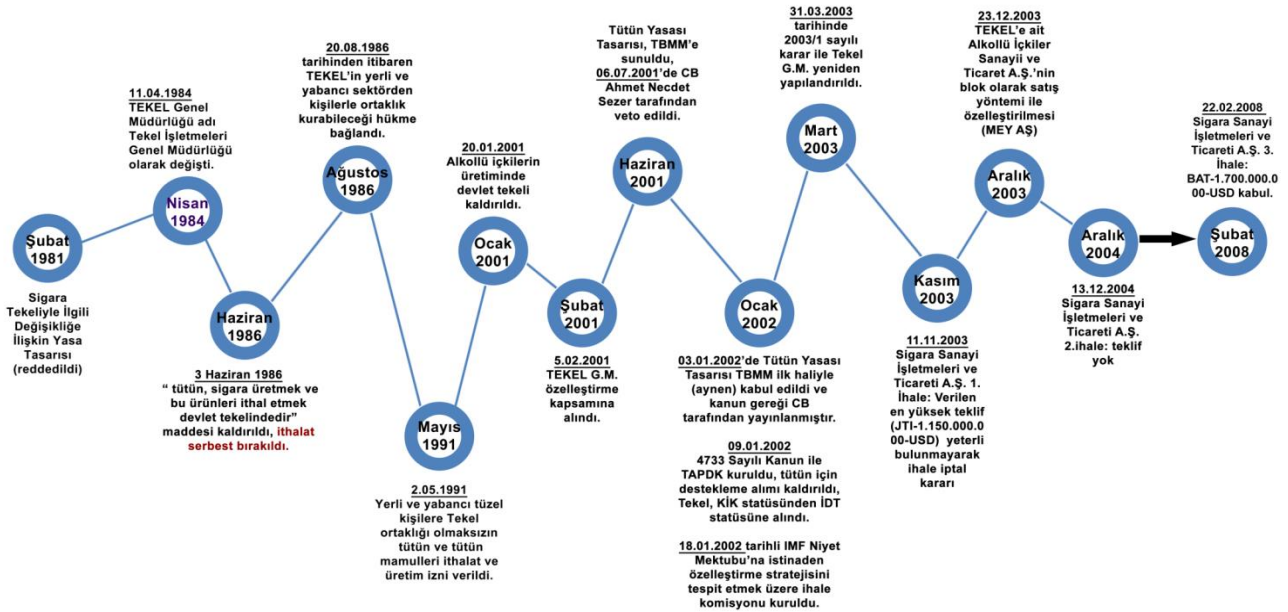
2006 yılına gelindiğinde, şirketin %90 hissesi TPG Texas Pasific Group firmasına 810 milyon dolar bedelle satılmıştır. 2011 yılında ise 2.100 milyon dolar bedelle İngiliz menşeli bir alkollü içki üreticisi Diageo’ya satılmıştır. 2023 yılı itibarı ile TEKEL’den devredilen 17 fabrikadan 9’u Diageo’nun şemsiyesi altında faaliyetine devam etmektedir (<https://mey.com.tr/tr-tr/hakkimizda/Sayfalar/mey-i-taniyalim.aspx> Erişim Tarihi: 01/03/2023).

Sigara Sanayi İşletmeleri ve Ticareti A.Ş. kısmının özelleştirilme teklifi alkollü içki bölümü ile aynı günde ilan edilmiş ancak satış süreci daha uzun sürmüştür. Sırasıyla 2003, 2004 ve 2008 yıllarında ihaleye çıkmıştır. İlk ilan teklife konu olan tutarın yeterli bulunmaması nedeniyle, ikinci ilan ise teklif gelmemesi nedeniyle iptal edilmiştir. 22.02.2008 tarihinde üçüncü kez ihale açılmış, beş ayrı şirket veya ortaklıktan teklif alınmış, ihaleyi 1 milyar 700 milyon dolar ile en yüksek teklifi sunan British American Tobacco (BAT) kazanmıştır. Böylece, 2008 yılında Tekel’in Sigara Sanayi İşletmeleri ve Ticareti A.Ş.’ye ait fabrikalar değerli arsaları, binaları, makine ve araç gereçleri ile özel

sektöre devredilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 24 Nisan 2008, Sayı: 26856).

TEKEL'in sigara fabrikalarının BAT'a devredilmesiyle, 2008 yılında kurumun logosu ve kısaltması değişmiş; Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri (tta) A.Ş. Genel Müdürlüğü olarak güncellenmiştir (Akin, 2016:196) (23/10/2008 201 sayılı kararı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 01/12/2008 tarihli 1090 sayılı oluru ile). Yukarıda açıklandığı gibi, 2003 yılında sigara ve alkol birimleri anonim şirkete dönüştürülürken yaprak tütün birimi müessese statüsünü korumuştur. Yaprak Tütün İşletmeleri ve Ticareti Müessesesi Müdürlüğü 2006 yılında lağvedilmiş ve daire başkanlığı statüsüne alınmıştır (ÖİK Başkanlığı 29.03.2006 tarih ve 327 Sayılı oluru). Böylece verimlilik konusunda beklentiyi karşılamadığı düşünülen 56 adet yaprak tütün müdürlüğü ve amirliğinin faaliyeti sonlandırılmıştır. Kurumun aldığı son unvan Gayrimenkul A.Ş.'dir. 3 Şubat 2012 tarihiyle faaliyete geçirilen Gayrimenkul A.Ş.'nin görevi Tekel'den kalan

Şekil 1: TEKEL Genel Müdürlüğü'nün Özelleştirilme Süreci



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır

3. Yöntem

Çalışma bir nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Nitel çalışmalar; bir sosyal ya da insan sorununa atfedilen anlamların araştırma konusu olarak seçildiği, araştırmacının elde ettiği verilerden örüntüler ve temalar oluşturarak analiz ettiği çalışmalardır (Creswell, 2007:37). Araştırmanın deseni ise fenomenolojik araştırma olarak belirlenmiştir. Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin olayları veya durumları nasıl algıladıklarını anlamaya odaklanan desenlerdir. Bu çalışmalarda veriler belirli bir fenomeni (olguyu) bütün yönleriyle deneyimlemiş kişilerden toplanır

gayrimenkulleri yönetmek ve kamu kuruluşlarının satışı sonrası özelleştirmeye geçen bütün gayrimenkulleri bünyesinde toplamaktır. Bu noktada kurumun TEKEL'in üstlendiği misyonla bir ilişkisinin kalmadığı anlaşılmaktadır. Yeni görev tanımıyla 2012-2016 yılları arasında faaliyet gösteren kurumun çalışmaları 2016 yılında sona ermiştir.

Özetle önce KİK, ardından İDT statüsünde bulunan Tekel müesseseleri 2003 yılında birer anonim şirkete dönüştürülmüş, alkol kısmı 2004 yılında ve sigara bölümü 2008 yılında özel sektöre devredilmiştir. 2008 sonrası Tekel, ana amacından kopuk, 2016 yılında varlığının sona ermesine kadar geçen süreçte yeni ancak geçici bir misyonla yüklenmiş bir kurumdur. Artık, sektöre hakim olan örgüt tipi kamu iktisadi teşekkülleri değildir. Şekil 1'de TEKEL Genel Müdürlüğü'nün özelleştirilme süreci önemli başlıklarla özetlenmiştir.

ve araştırmacılar tarafından ilgili kişilerin olayları ya da durumları nasıl anladıkları anlaşılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:79-79).

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulundan, 24.11.2022 tarih ve 2022-7/8 nolu karar ile alınmıştır.

Çalışmada Tekel Genel Müdürlüğü'nün sektördeki konumunu bilen, özelleştirme öncesi döneme, özelleştirme sürecine ve sonrasına tanıklık etmiş Tekel Genel Müdürlüğü yöneticileri, fenomeni bütün yönleriyle bilen kişilerdir. Çalışmada 1991-2012 yılları arasında TEKEL Genel

Müdürlüğü'nün Tekel'in karar alıcı pozisyonlarında görev yapmış olan yöneticilerin, kuruluşun özelleştirilmesine olan yaklaşımları araştırılmıştır. Böylece yönetici bakış açısı ile bir örgütsel alanda egemen olan örgüt forumunun değişiminin nasıl anlamlandırıldığına anlaşılması amaçlanmıştır. Çalışma için başlangıç tarihini oluşturan 1991 yılı yerli ve yabancı tüzel kişilere Tekel ortaklığı olmaksızın tütün ve tütün mamulleri ithalat ve üretim izninin verildiği tarihtir. 2012 yılı ise, kurumun "Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri (tta) A.Ş. Genel Müdürlüğü" olan ticari unvanının "Gayrimenkul A.Ş." olarak değiştirildiği ve böylece Tekel'in özelleştirilme serüveninin sonuna geline tarihtir. Karar alıcı pozisyonların içeriğini ise genel müdür, genel müdür yardımcısı, müessese müdürü/daire başkanı ve yönetim kurulu üyesi pozisyonları oluşturmaktadır. Bu bağlamda iki genel müdür, altı genel müdür yardımcısı ve yedi müessese müdürü/daire başkanı pozisyonunda görev yapmış yöneticiden toplanan bilgiler çalışmanın veri kaynağını oluşturmaktadır. Veri toplamaya uygun özelliklerde olan yöneticilere ulaşmak için kartopu yönteminden yararlanılmış ve mülakat yöntemi ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanmak suretiyle veriler toplanmıştır. Görüşmelerin toplam süresi 29 saat 45 dakikadır. Mülakatla elde edilen verilerin analiz edilmesi için Nvivo 11 programı kullanılmış ve içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Yönetici Profili

Araştırmanın veri kaynağını oluşturan mülakatlar iki genel müdür, altı genel müdür yardımcısı ve yedi müessese müdürü/daire başkanı pozisyonunda görev yapmış yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Müessese müdürlüğü ve daire başkanlığı birbirine denk pozisyonlar olmakla birlikte, TEKEL'de gerçekleşen statü değişiklikleri nedeniyle pozisyonların isimleri dönemlere göre değişiklik göstermiştir. Yöneticilerin özelleştirmenin hangi safhasında karar alıcı konumunda buldukları değerlendirildiğinde, özelleştirme öncesi, özelleştirme süreci ve özelleştirme gerçekleşikten sonraki süreç olmak üzere üç ayrı dönem ortaya çıkmıştır. Görüşülen yöneticilerin büyük kısmı birden fazla dönem için yönetici konumundadır. Ayrıca, yöneticiler alkol ve sigara birimlerinde görev yapmış olup, alkol bölümünün özelleştirmesinin 2004 yılında, sigara bölümünün ise 2008 yılında tamamlandığının belirtilmesinde yarar görülmektedir. Kısaca, yöneticiler kurumun farklı dönemlerinde ve farklı birimlerinde karar alıcı olarak görev yapmışlardır. Son olarak, TEYO (Tütün Eksperleri Yüksek Okulu) mezunu olup olmamaları ayrı bir profil özelliği olarak ele alınmıştır. Zira, TEYO mezunları tütün eksperleri olarak yetiştirilmek üzere eğitim almaktadır ve temel çalışma alanları Tekel Genel Müdürlüğü'dür. Bu bağlamda hem kendisinin hem de takip eden meslektaşlarının çalışma alanı daralan yöneticilerin özelleştirmeye yaklaşımının diğer kurumlardan mezun olan yöneticilere göre farklılık gösterip göstermeyeceği konusu, araştırmacının cevabını aradığı sorular arasındadır.

Tablo 1. Yönetici Profili

GÖRÜŞMECİ	TEKEL'DE ÇALIŞMA YILLARI	ÖZELLEŞTİRME SIRASINDA UNVAN	SON ÜNVANI	TEPE YÖN AŞAMA	YÖNETİCİLİK YILLARI	TEYO MEZUNİYET
G1	1977-2013	Sigara Paz. Dağıtım Aş. Mali İşler Daire Başkanı	Daire Başkanı	Özelleştirme süreci ve sonrası	2004-2013	YOK
G2	1978-2004 VE 2004-2017	Yaprak Tütün İşletme Müdürü ve TAPDK Daire	TAPDK Daire Başkanı	Özelleştirme öncesi, süreci ve sonrası	1993-2004	VAR
G3	1984-2014	Yaprak Tütün Daire Başkanı	Yaprak Tütün Daire Başkanı	Özelleştirme öncesi, süreci ve sonrası	1997-2014	VAR
G4	1978-2015	Genel Müdür	Genel Müdür	Özelleştirme öncesi, süreci ve sonrası	2009-2015	VAR
G5	1978-2002	Yaprak Tütün Müessese Müdürü (1983-1994)	Genel Müdür Yardımcısı (1994-2002)	Özelleştirme öncesi	1983-2002	VAR
G6	1969-2003(2010 özel)	Alkollü İçkiler Müessese Müdürü	Alkollü İçkiler Müessese Müdürü	Özelleştirme öncesi ve özelleştirme başlangıcı	1994-2003	YOK
G7	1979-2004	Yaprak Tütün İşletmeleri Müessese Müdürü	Müessese müdürü	Özelleştirme öncesi ve özelleştirme başlangıcı	1995-2002	VAR

G8	1975-2016	Genel Müdür Yardımcısı+ Genel Müdür V.	Genel Müdür Yardımcısı (pazarlama dağıtım)	Özelleştirme süreci ve sonrası	2003-2016	YOK
G9	1990-2008	Yaprak Tütün İşletmeleri Müessesesi Müdürü Genel Müdür	Genel Müdür Yardımcısı	Özelleştirme öncesi ve özelleştirme süreci	2002-2008	VAR
G10	2003-2009	Yardımcısı ve genel Müdür	Genel Müdür	Özelleştirme süreci ve sonrası	2003-2009	YOK
G11	1972-2009	Genel Müdür Yardımcısı	Genel Müdür Yardımcısı	Özelleştirme öncesi, süreç ve sonrası	1989-2009	YOK
G12	1979-2008	Alkollü İçkilerde Baş Müdür ve Genel Müdür	Genel Müdür Yardımcısı	Özelleştirme öncesi, süreci (alkollü içkiler	2002-2008	YOK
G13	1976-2010	Sigara Pazarlama A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı ve	Genel Müdür Yardımcısı	2007-2010	2007-2010	YOK
G14	1997-2003 ve 2008-2018	Müessesesi Müdürü+ TAPDK Daire Başkanı	Müessesesi Müdürü	Özelleştirme öncesi, süreci (alkollü içkiler	1997-2003	YOK
G15	1980-2011	Daire Başkanı (Destek Hizmetleri)	Daire Başkanı	Özelleştirme süreci ve sonrası	2008-2015	YOK

4.2. Yöneticilerin TEKEL’i Tanımlama Biçimleri

Yöneticiler profillerinden bağımsız olarak TEKEL’i bir yuva ve “büyük bir kuruluş” olarak tanımlamaktadırlar.

Yöneticilerin TEKEL’i tanımlama biçimlerine ilişkin argümanların tamamı tek bir tabloda toplanarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Ardından her tema kendi alt temaları ile ve yönetici görüşlerinden örneklerle ele alınarak açıklanmıştır.

Tablo 2. Yöneticilerin TEKEL’i Tanımlama Biçimleri

Ana Tema	Tema	Alt Tema	Mülakat	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yöneticinin TEKEL’i Tanımlama Biçimi	Yuva (f%=67%)	Aile	G1, G3, G7, G9, G11, G12, G13, G14, G15	9	60%
		Ekmek teknesi	G1, G4, G12, G13	4	27%
	Büyük Kuruluş (f%=87%)	Gayrimenkul zengini	G1, G3, G4, G8, G9, G11, G12, G15	8	53%
		Başarı timsali	G2, G4, G5, G11, G14	5	33%
		Yoğun iş	G1, G3, G7, G15	4	27%
		Cumhuriyet Mirası	G2, G4, G12, G14	4	27%
		Rakipsiz kurum	G2, G4, G7, G11, G12	5	33%
		Vergi rekortmeni	G1, G2, G3, G4, G6, G4, G10, G14	8	53%
		Otorite	G2, G10, G11	3	20%
		Güçlü örgütsel yapı	G4, G11, G12, 14	4	27%
		Kalifiye işgücü olan	G2, G4, G5, G9, G11, G14	6	40%
		Saygın	G4, G14	2	13%

Tekel, hem yöneticiler ile aileleri için, hem de geniş müstahsil grubu ile aileleri için yuva gibidir. Bu tema aile ve

ekmek teknesi olmak üzere iki alt tema ile biçimlenmiştir. Aile alt teması, görüşülen yöneticilerin büyük kısmının uzun

yıllar boyunca TEKEL çatısı altında çalışmalarıyla ilgilidir. Yöneticiler kuruluşu evleri gibi, kendilerini kuruluşun çocukları gibi gördüklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan, çalışanlar arasındaki ilişkilerin yakınlığı nedeniyle birbirlerinin ailelerini de yakından tanımaktadırlar. Bu bağlamda ele alındığında TEKEL'in özelleştirilmesi yöneticilerin TEKEL'deki görevlerinden ayrılmaları yalnızca bir işyerinden ayrılmak olarak değil, yuvalarından da ayrılmak olarak karşılık bulmuştur. Yöneticilerin bu bağlamdaki cümlelerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

G3: Burası bizim evimiz, yuvamız, her şeyimiz gibi. Çoluk çocuğumuz. Biz buradan beslendik, büyüdük. (aile)

G11: Tekel'in evladı gibiyiz. Tekel bizim anamız babamız gibiydi herhalde bu anlamda duygusal ifadeler kullanıyor olabilirim. Bu da tabii bizim insanlık zafiyetinin tezahürü olarak görmenizde fayda var. Biraz olayı hani kurumumuzun yaşıyor olmasını çok arzu ederdim şahsen. (aile)

G13: Tekel'de biz bir aileydik, bir aileden farkımız yoktu.(aile)

G15: Biz kurumu kendi evimiz gibi, ne bileyim ailemiz gibi gördük. Dolayısıyla kapatılması bizi çok derinden sarstı. (...) Çünkü biz burayı evimiz gibi gördük, yuvamız gibi gördük.(aile)

TEKEL aynı zamanda hem yöneticiler hem de geniş bir üretici grubu için gelir kaynağı, ekmek teknesidir. Kurumun özelleştirme sürecine kadar Türkiye'nin dört bir yanına yayılmış 70.000 çalışana, tütün, yaş üzüm, kuru üzüm, anason alımı yaptığı yaklaşık 800 bin üretici kitlesi vardır. Her ailenin ortalama beş aile bireyinden oluştuğunu düşündüğümüzde, kurum geniş bir nüfusa katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin bu bağlamdaki cümlelerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

G1: Tütün parasını bekler, pancar parasını bekler üretici. Kızımı verecek, çocuğunu okula gönderecek. (ekmek teknesi)

G1: Çocuklarımızı büyüttük, ekmeğimizi kazandık, kendimiz olduk.(ekmek teknesi)

G13: Tekel dediğimiz zaman Türkiye genelinde 6 milyon insana hitap eden bu kurum a'da z'ye kadar birçok sektörle irtibatla idi. Mesela tütün ekicileri, ondan sonra burada çalışanlar, işte nakliyeciler. Ondan sonra yani a'dan z'ye kadar depo kiralama yani 6 milyondan fazla insana hitap eden bir kurum. Yani 6 milyondan fazla insan buradan ekmek yiyordu. (ekmek teknesi)

G4: Ben Tekel'e intisap ettiğimde 70.000 çalışana, yaklaşık 600.000 tütün üreticisi (vardı). Sadece tütün üreticisine hitap etmiyor Tekel. Yaş üzüm, kuru üzüm, bir de anason alımı yapıyor. Türkiye'nin dört bir tarafında. Bunların üreticilerini hesaba katmak lazım. Yani çok büyük bir çiftçi kesimine hitap eden bir kuruluştu. (ekmek teknesi)

Diğer taraftan, yöneticilerin Tekel'i tanımlamada başvurdukları diğer bir referans "büyük kuruluş" olmasıdır.

Büyüklik kavramının farklı bağlamlarla ele alındığı görülmektedir. Bazı yöneticiler maddi büyüklüğüne vurgu yaparken gayrimenkullerinin değerine ve ödediği vergilerin çokluğuna işaret etmektedir. TEKEL'in yöneticiler tarafından gayrimenkul zengini olarak tanımlanmasının nedeni; Türkiye'nin birçok şehrinde kıymetli arazilerin sahibi olmasıdır. Diğer maddi büyüklük göstergesi olan vergilerden hareketle "vergi rekortmeni" olarak tanımlanması ise, TEKEL'in hem devlet için kıymetli bir gelir kaynağı olması hem de doğrudan TEKEL'de çalışmayan, ilişiği olmayan kişilere de vergiler aracılığı ile fayda yaratmasıyla karşılık bulmaktadır. TEKEL'in büyük kuruluş olarak tanımlanmasında frekansın maddi göstergelerde yoğunlaştığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler "büyük kuruluş" ile kıymetli ve çok sayıda gayrimenkule sahip olan, vergi rekortmeni olacak kadar büyük gelirler elde eden bir kuruluşu kastetmektedirler. Yöneticilerin bu bağlamdaki cümlelerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

G1: Paşabahçe'nin gayrimenkulü daha sonra alkollü içkilerden daha pahalıya satıldı. Öyle bir durum söz konusu. (...) Çok büyük kuruluştu Tekel. (gayrimenkul zengini)

G11: Tekelin elinde arsa nitelikli gayrimenkul miktarı 88 milyon metrekare idi. Bu 88 milyon metrekare sadece inşaat yapımı şeklinde iktisadi bir değerlendirme cihetine gidilseydi, o günkü inşaatın yapılacağı bir metrekare arsanın üretildiği takdirde değerinin ne olacağını hesap etmek çok zor değildi. Bu 88 milyon metrekare arsanın Türkiye'nin muhtelif yerlerinde en ücra köşesine kadar. Ve fakat şehirlerin en merkezi yerinde konuşlanmış gerçekten tabir yerinde olursa "kupon arsa" denilebilecek iktisadi özelliklere sahipti. (gayrimenkul zengini)

G4: Sana ne kadar para lazımsa bunun Tekel'in gayrimenkulleri senin istediğin paranın belki daha fazlasını da karşılayacak. (gayrimenkul zengini)

G9: Tekel çok ciddi bir gayrimenkul zengini idi. (gayrimenkul zengini)

G14: Tekel çok büyük bir kurumdu. Yani hem çalışan kısmıyla hem ürettiği katma değerle çok büyük bir kurumdu. Ve biliyorsunuz "özel tüketim vergisinde" (ÖTV) devletin ikinci en önemli kalemi alkol ve tütünden oluşuyor. Yani birinci kısım petrolden geliyor, ikinci kısım % 40'lık kısmı da alkollü içkilerden ve tütünden geliyor. Tütünden %60'ı, % 40'ı alkollü içkilerden geliyor. Yani devletin gelirlerinin çok önemli bir kısmını düzenleyen bir yapı. (vergi rekortmeni)

G2: TEKEL'in hani özelleştirme öncesi vergi ve kar eden kuruluşlar listesine baktığımız zaman (...) TEKEL vardı. Son yıllarda listeden çıksa bile en çok vergi ödeyen, vergi kazandıranlar listesinde ilk üçteydi TEKEL. (vergi rekortmeni)

G4: TEKEL'in yanlış hatırlamıyorsam herhalde ikinci ya da üçüncü büyük kuruluştu devlete vergi veren.. (vergi rekortmeni)

G7: Biz her sene mükafat, madalya aldık. ödediğimiz vergiden dolayı. (vergi rekortmeni)

Öbür taraftan, büyük kuruluş kavramından söz ederken yalnızca maddi büyüklük olarak ele almayan yöneticilerin de olduğu görülmüştür. Bu yöneticilerin ifadelerinden elde edilen temalara bakıldığında kalifiye işgücü, başarı timsali ve rakipsiz kuruluş olarak TEKEL temalarının frekansının diğer temalardan yüksek seyrettiği görülmektedir. Bu durumda yöneticiler, TEKEL'i maddi göstergelerden ziyade, kuruluşu büyük yapan değerleri ile "büyük kuruluş" olarak tanımlamaktadırlar.

Kalifiye çalışanlar vurgusunu gördüğümüz yöneticilere göre TEKEL çalışanları yönetim kademelerinden ve departmanlarından bağımsız olarak iyi eğitilmiş, uzmanlaşmış ve çalışkandır. Aynı zamanda personelinin Türkiye'nin dört bir yanında çalışmasının da etkisiyle, TEKEL devletin hizmet sunmadığı işlerde devlet adına ek görevler de üstlenmiştir. Örneğin; TEKEL çalışanları gümrüğün olmadığı bölgelerde gümrük memuru olarak görev yapmış, avukatın bulunmadığı bölgelerde muhakemat memurluğu kadrosu ile sorumluluk üstlenmiş, kaçak tütünü kolluk kuvvetlerinden destek alarak takip etmiştir. Kendi içerisindeki personeli ile makineler yapabilecek, temelinin atılmasından kullanıma hazır hale gelmesine değin bütün süreçleri yöneterek fabrika kurabilecek, dönem için yeni olan bilgisayar teknolojilerini kullanabilecek, yazılım yapabilecek personellere sahiptir. TEKEL'i başarıları ile tanımlayan yöneticiler ise, özelleştirilme süreci dahil olmak üzere kuruluşun iktisadi başarılarını sürdürdüğünü, verimli, karlı bir kurum olarak var olduğunu, çok sayıda kişiyi istihdam etme kapasitesine sahip olduğunu ve bu özelliklerin bir göstergesi olarak ISO 500 verilerinde yıllarca en büyük sanayi işletmelerinin ilk sıralarında yer aldığını söylemişlerdir.

Son olarak TEKEL'den rakipsiz kuruluş olarak bahseden yöneticiler kuruluşun inhisar konumu kadar pazarda kapladığı alandaki hakimiyetine de vurgu yapmışlardır. Zira, tütün ve alkol sektörünün birincil, en güçlü üreticisi TEKEL olmakla birlikte, tüketicinin tek alternatifi TEKEL olmamıştır. 1984 yılında sigara ithalatına başlanmasıyla birlikte tüketiciler farklı sigara markaları ve blend denilen sigara harmanları ile tanışmışlardır. Alkolde ise, Cumhuriyet öncesinde dahi Türkiye topraklarında özel sektörün ürettiği ve işlettiği şarap fabrikaları vardır. TEKEL bu şartlar içerisinde de yöneticiler tarafından rakipsiz bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır. Görüşmeciler cevaplarından yapılan örnek alıntılar aşağıdaki gibidir:

G2: Bizim yönetim anlayışımızda personelimizin bilgisi de eğitimi de çok iyi. (kalifiye işgücü)

G4: zaten tamir tadilat değiştirme yöntemlerini TEKEL'in kendi yetiştirmiş personel yapar. Bu kabiliyette kendi personeli de var.(...) Tekel'in bu tütün işleme makineleri gibi bunların bir kısmını bizim teknik adamlar kendileri de yapıyorlar. (kalifiye işgücü)

G9: Tekel internet ve internet üzerinden veri akışını ilk defa kullanan birkaç kuruluştan biri ve bununla ilgili bir sürü yazılımlar gerekiyor. o dönemlerde 3.000.000 - 5.000.000 dolarla yazılımla yaparken Tekel de bu işi bahsettiğim tütün endüstri mühendisleri ve eksperler yaptı. Yazılımları kendileri yaptılar ya...(kalifiye işgücü)

G11: kurum son dakikaya kadar, son nefesine kadar iktisadi hayatını bana göre başarıyla sürdürmüş bir kamu kurumu idi. (başarı timsali)

G14: Tekel her hal ve şartta çok önemli, çok da verimli bir kurumdur. (başarı timsali)

G2: Kimsenin TEKEL ile rekabet edecek gücü yoktu.(rakipsiz kurum)

G4: alıyor, işliyor hammaddeyi, ürün haline getiriyor ve piyasaya sunuyor. Burada da zaten tekell konumunda. Yani başka bir rakibi yok. Yani tütünde bir rakibi yok. Efendime söyleyeyim mamul hale gelmiş sigarada bir rakibi yok. Alkolde bir rakibi yok.(...). Yani böyle bir büyük kuruluş Tekel. Rakibi yok. (rakipsiz kurum)

TEKEL'i büyük olarak tanımlayan yöneticilerin ifadelerinden elde edilen diğer temalar ise; Cumhuriyet mirası, sektörde otorite konumunda olan, güçlü örgütsel yapıya sahip, yoğun çalışan ve saygın bir kuruluş olduğudur. Görüşmeciler cevaplarından yapılan örnek alıntılar aşağıdaki gibidir:

G3: bir Tekel Genel Müdürlüğü var, devasa bir kurum, sabahtan akşama kadar ciddi bir iş yoğunluğu içerisinde çalışıyor. Sigara sanayi var, alkolü var, tuzu var, daha eskiye gidersen çay var efendim yaprak tütün var, pazarlama var. Bir devlet içerisinde devlet gibi bir yapılanma. Zaten senin işinin dışında zaman ayarabilecek olduğunu çok fazla bir şeyin yok. Ben çok iyi bilirim, gündüz mesela imza atacak, bazen zamanım kalmazdı. Personel çıktıktan sonra akşamleyin imzalarını atmak zorunda kaldım. Çünkü bir dünya iş var, bir dünya görüşmem var. Koca bir hinterlandı idare ediyorsun. (yoğun iş)

G7: Benim günlük telefon görüşmem en az 350-400'ü buluyordu, cep telefonum hariç, sadece sekreter telefonum. ben haftanın 2 günü geliyordum ancak hep yurt dışı yurt içi sürekli Ankara, meclis, yani çok yoğun 1 potansiyelimiz vardı. Bizden sonra çok rahatladılar canım bizden sonra arkadaşları yani ben diyorum bazen böyle anlatıyorlardı ya gülüp geçiyorum ya tamam onlar da kabul ediyor yani tabii(yoğun iş)

G2: İşin gerçeği, Cumhuriyet'in temel taşlarından bir kuruluş bu. (Cumhuriyet mirası)

G4: Tarihsel birikimden gelen bir kuruluş. Tarihsel bir dönüşümü, gelişim süreci var. (Cumhuriyet mirası)

G10: rekabet koşullarında aksatmamak şartıyla, yazılı olmayan bir şey var: "Tekel bir zam yapsın, biz ona göre tedbirimizi alalım" denilirdi. Tekel piyasa lideri ve kamu kuruluşu olduğu için. (otorite)

G2: Tekel ciddi bir kurumdu. Otoriter bir kurumdu. O kendisi piyasasını sorunsuz yürütüyordu. (...) Herkes de TEKEL'in bu ciddiyetini biliyordu. Alkolde ise sanıyorum Tekel aynı belgeleri (izin belgelerini) alkol için de veriyordu, kendi piyasa da düzenliyordu. (otorite)

G11: Malumaliniz, Tekel'in teşkilatı Türkiye'de jandarma teşkilatından çok daha ayrıntı, çok daha fazladır, yaygındır. (güçlü örgütsel yapı)

G14: Yönetim organizasyon kısmıyla mesela, Tekel çok büyük bir yapıydı. (güçlü örgütsel yapı)

4.3. TEKEL'in Roller

TEKEL'in Roller ana temasında yöneticilerin ilk aşamada tanımladıkları TEKEL'e biçtikleri roller araştırılmıştır. Yöneticiler, Tekel Genel Müdürlüğü'ne on bir ayrı rol atamışlardır. TEKEL'e yöneticiler tarafından biçilen roller aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3. TEKEL'in Roller

Ana Tema	Tema	Mülakat	Frekans (f)	Yüzde (%)
TEKEL'in Roller	Altın Yumurtlayan Tavuk: Finansman Kaynağı TEKEL	G1, G2, G3, G5, G7, G11, G14, G15	8	53%
	Bölgelerdeki Refahı Arttıran TEKEL	G1, G2, G4, G5, G11, G12	6	40%
	Düzenleyici Kuruluş Olarak TEKEL	G2, G4, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12, G14, G15	11	73%
	İstihdam Kaynağı TEKEL	G1, G3, G4, G5, G7, G8, G9, G11, G12, G14, G15	11	73%
	Oy Deposu TEKEL	G2, G3, G7, G13, G15	5	33%
	Vergi ve Piyasa Kontrolörü TEKEL	G1, G4, G6, G7, G9, G10, G14, G15	8	53%
	Yan Sanayi ve Diğer KİT'lerin Destekçisi TEKEL	G1, G2, G4, G5, G6, G11, G12, G15	8	53%
	Bir Dağıtım Kanalı Olarak TEKEL	G1, G5, G8	3	20%
	Sosyal Sorumluluk Misyonu İle TEKEL	G5, G6, G7, G9, G11, G14	6	40%
	Tarımı ve Üreticiyi Destekleme Misyonu ile TEKEL	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G10, G11, G12	13	87%

En sık bahsedilen rol; "tarımı ve üreticiyi destekleme" misyonu olmuştur. Tekel Genel Müdürlüğü kanunla kendisine tanımlanmış yetki ve sorumluluk çerçevesinde destek alımı adı altında devlet adına tütün alımı yaparak üreticiyi destekleyen bir kuruluştur. Buradaki kilit kavram; destekleme alımı kavramıdır. Destekleme alımı, devletin destekleme politikalarını uygulama şeklidir. Tarımsal üretim yapan kitlelerin gelirlerinde istikrar sağlamak, böylece üretimin devamlılığını mümkün kılmak üzere tarım sektörünü yönlendirici ve teşvik edici müdahalelerin yapılması gerekmiştir (Özdemir, 1989:262). Tütün, bu kapsamdaki önemli tarım ürünlerinin arasında yer almaktadır. TEKEL, tütün için Hazine Bakanlığı tarafından kendisine verilen göreve istinaden uzun yıllar boyunca Türkiye sathında üretilen bütün tütünlerin alımını yapmış ve bedelini üreticiye nakit olarak ödemiştir. Bu bağlamda hem roller içerisinde "tarımı ve üreticiyi destekleme" temasının öne çıkması, hem de bu tema altında "üreticiyi destekleme" kısmının ön planda olması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Aynı zamanda, bu alt tema altında yöneticiler yerli tütünü desteklemenin, siyasi hareketlenmeleri ve göçü önlemenin

de TEKEL'in misyonları arasında bulunduğunu söylemişlerdir. Tütün üretilen ve aynı zamanda siyasi hareketliliğe yatkın olan bölgelerdeki tarım üretiminin destekleme alımlarıyla sürdürülmesi, çorak toprakları olan köylerin üretime devam edebilmelerini mümkün kılmıştır. Konuya ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G6: ülkenin ihraç edemediği kalitesiz ürünlerini rakı üretiminde değerlendirildi. Onlarca kilo üzüm, kuru ve yaş üzüm rakı üretiminde, şarap üretiminde değerlendirilir. Anason binlerce üreticinin alın teri olan anasonu Tekel alır, rakı üretiminde değerlendirir. Çiftiği destekler, bu da ülke açısından son derece önemli bir işlev. (...) üreticiyi koruma açısından Tekel bir göstergedydi, temel bir kaynaktı. (destekleme alımlarının 1. rolü: üreticiyi desteklemek)

G7: 500.000 çiftçi ailem vardı bizim emeğini değerlendirdiğimiz. (...) Bizim mantığımız yani Tekel'in mantığı sosyal devlet olmak, yani insanlara destek olabilmek. Destekleme alımları mesela bu tip şeyler. (...) destekleme alımı olarak yapıldığı için son yaprağına kadar çiftçinin garantisi olur. Hiçbir yere satmasa bile sonunda

TEKEL gelir, Tekel'deki fiyat üzerinden Tekel'e malını satar. Bizde sistem böyle çalışır. (...) Dolayısıyla ana amaç son yaprağına kadar almak. (destekleme alımlarının 1. rolü: üreticiyi desteklemek)

G4: Ufacık bir kasabada 100 işçi çalışıyor, bazı yerlerde 150-200-400 işçi çalışıyor ve orada bir ekonomiyi döndürüyor devlet. Böylece ne yapmış oluyor? İnsanları orada yerinde tutmuş oluyor. Göçünü o insanların önlemiş oluyor. (destekleme alımlarının 2. rolü: göçü önlemek)

G7: Sigarada Doğu, Güneydoğu bölgesi hep kaçak. Ben o zaman bakana dediğimde "daha mı çıksınlar?" dedi. (destekleme alımlarının 3. rolü: siyasi hareketlenmeleri önlemek)

G5: Bu ihraç ettiğimiz sigaralar Türk tütününü ile yapılan sigaralardı ağırlıklı olarak ve Türk tütününün kullanımı yönünden de bir hayli destek veren bir kuruluştur Tekel.(destekleme alımlarının 4. rolü: yerli tütününü desteklemek)

Bununla birlikte, öne çıkan diğer temalar; "istihdam kaynağı olarak TEKEL" ve "düzenleyici kuruluş olarak TEKEL" temaları olmuştur. Ülkenin farklı bölgelerinde kurduğu fabrikalar ve pazarlama birimleri ile önemli bir istihdam kaynağı olmuştur. Kuruluşun üstlendiği bu rol; biri çiftçi diğeri işçi olmak üzere iki üretici güce sağladığı katkıyı ortaya koyması bağlamında kıymetlidir. Düzenleyici kuruluş olması; sektörün en güçlü, bazı ürünlerde inhisar olması ve devlet eliyle çalışan işletmesi olarak sektörde bir oyuncu olduğu gibi düzenleyici kuruluş görevini de üstlenmesi ile ilgilidir. TEKEL'in, TAPDK'nın (Tütün Alkol Piyasaları Düzenleme Kurumu) kuruluşuna dek, sektörde hem bir aktör hem de bir düzenleyici kurum olarak yer tutması, düzenleyici kuruluş rolünü ön plana çıkarmaktadır. TEKEL'e yöneticiler tarafından biçilen "istihdam kaynağı olarak TEKEL" ve "düzenleyici kuruluş olarak TEKEL" rollerine ilişkin temaları oluşturan ifadeler aşağıdaki gibidir:

G10: Tekel, daha önce hem bir iktisadi işletme olarak hem sektörde faaliyette bulunan ama öbür taraftan da tütün ve alkol piyasasında regülasyon yapan düzenleyici bir kurum görevini ifa ediyordu. Sektörle alakalı denetimlerde bulundu. (düzenleyici kuruluş olarak TEKEL)

G14: Tekel hem üretici ve satıcı aynı zamanda kuralları koyuyordu, aynı zamanda cezaları kesiyordu. (düzenleyici kuruluş olarak TEKEL)

G12: Her yerde teşkilatı var, ekonomik gücü var, işçi yani personel çalıştırma anlamında iş gücü anlamında da. 60.000- 70.000 çalışana olan bir kurum. (istihdam kaynağı TEKEL)

G4: Yaklaşık 700 bin-800 bin üretici kitlesi var, çiftçi kitlesi var. Yani bunu beşte çarptığınız zaman önemli bir nüfusa, neredeyse bir ülke nüfusuna tekabül eder. (istihdam kaynağı TEKEL)

Bahsedilen ilk üç rol dışında temalarda yer verilen diğer roller; vergi ve piyasa kontrolörü, diğer KİT'lerin destekçisi, finansman kaynağı, sosyal sorumluluk misyonu üstlenen, bölgelerdeki refahı arttıran, temel iş tanımlarına ilave olarak dağıtım kanalı olarak da kullanılan ve oy deposu olan TEKEL rolleri oluşturulan diğer temaları ifade etmektedir. TEKEL'e yöneticiler tarafından biçilen rollere ilişkin temaları oluşturan örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

G2: Tekel'de sıcak para yani cash para dediğimiz para çok olduğu için TEKEL'in ben hiçbir finansal kuruluştan kredi aldığını duymadım. Tekel bir zamanlar (başka devlet kurumlarının) maaş ödeme sıkıntısı olduğu zamanlar bile, illerden "Tekel para göndersin maaş ödeyelim" deniliyordu. (altın yumurtlayan tavuk: finansman kaynağı TEKEL)

G5: Hatta zaman zaman şeye bile şahit olmuşuzdur; Hazine acil para ihtiyacını TEKEL'den talep ederdi ve gönderirdik. Öyle anlar yaşanmıştır TEKEL'de. (...) TEKEL Türkiye'nin her tarafına, her kazasına kadar mamülât gönderiyor. Peşin parayla satıldığı için de Tekel memurlukları, müdürlükleri parayı, o da oradaki Ziraat bankasına yatırıyor. Dolayısıyla Merkez Bankası, Türkiye'nin çeşitli yerlerine para gönderme gereği duymuyordu. Oradaki memurlar maaş alırken falan hep TEKEL'den para yatırmasını beklerlerdi. Her gün de bankaya Tekel'den para yatar. (altın yumurtlayan tavuk: finansman kaynağı TEKEL)

G2: Tekel olduğu yerlerdeki mahalli ekonomiyi canlandırıyor çünkü o kadar insan maaş alıyor, ödemeler oluyor, maaş günleri piyasa canlanıyor. (bölgelerdeki refahı arttıran TEKEL)

G4:nüfusu besliyorsunuz, yani bunda ticari bir alışveriş yapıyorsunuz.(...) Her bölgenin ekonomisine çok önemli katkılar sağlayan bir kuruluş. (bölgelerdeki refahı arttıran TEKEL)

G14: eğer kalsaydı (Tekel) sıfır kayıt dışı ile faaliyete devam edecekti 60 milyon litre satılacaktı ve bunların ÖTV'leri de alınacaktı. (vergi ve piyasa kontrolörü TEKEL)

G4: Fiyatı belirleyen, piyasayı belirleyen TEKEL'dir. TEKEL piyasa belirleyicidir. (vergi ve piyasa kontrolörü TEKEL)

G6: Tekel bir kamu kurumu olarak önce devletin dolaylı vergi tahsilat birimiydi. (vergi ve piyasa kontrolörü TEKEL)

G1: Üzüme gelince yine üretici vardır ama TARIŞ da vardır kuru üzüm için. Bu bir dayanışmadır aynı zamanda. (yan sanayi ve diğer KİT'lerin destekleyicisi TEKEL)

G5: TEKEL'in yan sanayiye besleme bakımından fonksiyonu çok önemlidir. Yani kağıttır, ambalajdır, şişedir, arpadır, şerbetçi otudur yani. Nakliyesidir, sigara kağıdudur, selefandır, alüminyum folyosudur...Öyle çok yaygın bir desteklemesi var. (...) Özelleştirmek suretiyle Türkiye'deki tekelin desteklediği yan sanayi ve üreticiler bir noktada

öksüz kaldı. Tekel sigara kağıdını TAŞKÖPRÜ'ye (SEKA'ya bağlı Taşköprü Sigara Fabrikası) yapıyordu. Onun teşvikiyle ilgilendik. Oradaki sigara kağıdı kaliteli üretilmeye başlamıştır. Alüminyum folyoyu Seydişehir'de yapıyorduk, ETİ'ye ait fabrika. Oraya gittik, onların yapmasını sağladık. Selofan Gemlik'te yapıyordu Sümerbank'ın. ambalaj kartonları SEKA'da yapıyordu yan sanayi olarak. (yan sanayi ve diğer KİT'lerin destekleyicisi TEKEL)

G9: Tekel bu işleri yaparken diğer taraftan da olayın sosyal boyutunu da yürütüyordu. Ticari bir faaliyet ve sosyal, kırsal kalkınma gibi sosyal boyutu. (...) Tekel'in bir taraftan sosyal yardım fonksiyonu, kırsal kalkınma fonksiyonu...Siz hem bir taraftan kırsal kalkınma fonksiyonu göreceksiniz, hem bir taraftan ticaret yapacaksınız. (sosyal sorumluluk misyonu ile TEKEL)

G6: Tekel şarap yarışmaları düzenlerdi, özel sektörü de davet ederdi, onlar da katılırdı yani şarap kalitesinin iyileştirilmesi konusunda Tekel özel bir çaba gösterirdi. Teşvik ederdi özel sektörü. (sosyal sorumluluk misyonu ile TEKEL)

G1: TEKEL büyük kurumdu. Elinin değmediği yer yoktu (...) Tekel'in zamanında PTT'den daha fazla şubesi vardı Anadolu'da. Bütün ilçelerde vardı Tekel. Ziraat Bankası'nın bulunmadığı yerlerde vardı (bir dağıtım kanalı olarak TEKEL)

Yukarıda görüldüğü üzere oy deposu TEKEL dışındaki roller pozitif anlam içermektedir. Bu tema ise seçim dönemleri için yararlanılan, siyasilerin arka bahçesi olarak kullanılan istihdam kaynağı olması rolünü tanımlamak için oluşturulmuştur. Örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

G15: destekleme mekanizması dönemin siyasi otoriteleri tarafından politize edildi, istismar edildi. Zamanın muhalefetleri işte "ben iktidar olursam onun vereceğinin üstüne 5 veririm" gibi gerçeklerle örtüşmeyen bütün destekleme fiyatları açıkladılar. Bu da bir istismar alanı oluşturdu.(oy deposu TEKEL)

G7: Özellikle üretim yapılan personelin veya çiftçiye dokunan, vatandaşa dokunan kurumlarda siyasetçiler çok oynamak isterler. kendine göre bir oy deposu olarak görürler buradaki insanları. Onun için halkla bir araya gelen KİT'lerde özerkleştirme yani "siyasetin elini ayağını çekmesi" olayına çok taraftardık. (oy deposu TEKEL)

4.4. Yöneticilerin Karar Alıcı Olarak Süreçteki Konumu

Yöneticilerin karar alıcı olarak süreçteki konumuna ilişkin argümanların tamamı tek bir tabloda toplanarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Ardından her tema kendi alt temaları ile ve yönetici görüşlerinden örneklerle ele alınarak açıklanmıştır.

Tablo 4. Yöneticilerin Karar Alıcı Olarak Süreçteki Konumu

Ana Tema	Tema	Alt Tema	Mülakat	Frekans (f)	Yüzde (%)	
Yöneticilerin Karar Alıcı Olarak Süreçteki Konumu	Kararlara Katılım (f=80)	Teknik konular	G3, G4, G5, G8, G9, G10, G13	7	47%	
		Hatalarda fikir beyanı	G1, G10, G11	3	20%	
		Sadece müdürler sürece dahil oldu	G2, G14, G15	3	20%	
	Kararlarda Söz Hakkının Tanınmaması (f=87)	Siyasi otorite kararı		G1, G3, G4, G6, G7, G8, G10, G12, G13	9	60%
			"Memuriyet"	G2, G3, G4, G7, G8, G11, G12, G13, G14, G15	10	67%
		Gerek duyulmadı		G1, G2, G6, G7, G11, G14, G15	7	47%
			Sonucu değiştirmezdi	G6, G7, G12	3	20%

"Yöneticilerin karar alıcı olarak süreçteki konumu" temasında incelendiği üzere, yöneticiler karar alıcı pozisyonlarda bulunsalar dahi, özelleştirme sürecini kapsayan kararlarda sınırlı söz hakkına sahip olmuşlardır. Kararların içeriğini özelleştirme sürecini başlatacak/sonlandıracak kararlar değil, ağırlıklı olarak teknik konular oluşturmaktadır. Bu durumda inisiyatif

kullanma yetkisine sahip olduklarını söylemek mümkün görünmemektedir. Özelleştirme sürecinde kararlara katılım konusunda yöneticilerin dahil olabildikleri konular ağırlıklı olarak vergilendirme, ekipman yatırım önerileri, harman içeriklerine öneri, fabrika dizaynı gibi teknik konular olmuştur.

G10: Mesela bir konsinyasyon sözleşmesi yapıldığında benim kendi mesleki alanım olarak bunun vergisel sonuçları veya ÖTV zammı yapılacağı zaman burada özelleştirmeye etkisinin olumlu olumsuz nasıl bir etki yaratacağı konusunda kendi alanımla ilgili olarak katkıda bulunmaya çalıştık. (teknik konular)

G9: (...) Ben orada fikir söyledim. Dedim ki biz bunlara yeni markalar üretelim, Yeni Bahar bilmem odur budur...Yeni sigaralar ürettik ve bunları bunlar öyle bir tuttu ki...(…) Bunun gibi önerilerimiz oluyordu. Hemen yapıyorlardı. (teknik konular)

Üst kademe yöneticilerden müdür ve müdür yardımcısı konumunda bulunanların bu sürece dahil olabildikleri, diğer yöneticilerin ağırlıklı olarak hata yapıldığı takdirde konuya ilişkin fikir beyanında buldukları görülmektedir. Bazı yöneticiler, yalnızca müdürlerin sürece dahil olduklarını, hatta süreci pekiştiren bir tutum içerisinde bulduklarını düşünmektedir.

G1: Özelleştirme sürecinde şahsımın fikri alındı. O sözleşmeye göre özelleştirme idaresinin yaptığı sözleşme ile yapılmayacağını söyledim. kendi düzenlediğim 2,5 sayfalık sözleşmeye uyuldu. Daha pratik bulundu, bu niye bizim aklımıza gelmedi denildi. (hatalarda fikir beyanı)

G2: Tekel'in sadece genel müdür ve genel müdür yardımcıları bu konuya vakıftır. (...) ama onun altındakilerin bir şeyi yoktur. Kimseye danışılmadı. (sadece müdürler dahil oldu)

Yöneticilerin büyük kısmı ise kararlara katılımda söz haklarının olmadığını belirtmişlerdir. Bu görüş, yöneticinin karar mekanizmasındaki konumunu temsil eden "memuriyet" kavramı ile vücut bulmaktadır. Bir yöneticinin (G13) sarf ettiği "biz yöneticiler 657'ye tabi devlet memurlarıyız. Hükümetlerin almış olduğu kararları uygulamak durumundayız. Sevsek de sevmesek de, istesek de istemesek de." cümlesi yöneticilerin durumunu özetlemektedir. Bu alt tema ile uyumlu olarak, yöneticiler asıl karar alıcının siyasi otorite olması nedeniyle kendilerine kararlarda söz hakkı tanınmadığını, buna gerek duyulmadığını beyan etmişlerdir. Son olarak, bazı yöneticilerin kendilerine söz hakkı tanınsa dahi özelleştirme süreci için bir fark yaratmayacağını, sonucu değiştirmeyeceğini düşündükleri görülmektedir. Kararlarda söz hakkı tanınmaması görüşünde ortaklaşan yönetici ifadeleri aşağıdaki gibidir:

G11: (X Şehri) baş müdürüydük, adı biraz marka gibi gözüküyor bugün bu ünvanın görevi ama amiyane tabirle "zurnanın olsa olsa orta deliği" falan olursunuz. Yani size yukarıdan bir talimat gelir. O gelen talimatı (uygularsınız). (memuriyet)

G12: Hepimiz karşıydık ama bir yere kadar gidebiliyorsunuz, fazla da gidemiyorsunuz. Memursunuz. (memuriyet)

G14: sonuçta devlet bir karar almış, yönetici o karara karşı çıkacak durumda değil. Sonuçta hepimiz bürokratz. Orada devlet bir karar aldı, (bürokrat) onu uygular yani orada başka bir alternatifi yok. Gönünden o olmaması geçer ama işlem yapmada sıkıntısı yoktur. Yani bürokrat işini yapar. (memuriyet)

G1: Siyasi otorite dedi ki satacaksınız. Tekel sözleşme yaptı bu insanlarla (PM ile) (siyasi otorite kararı)

G10: karar alma noktasında bu Özelleştirme Kurulu'nun vereceği karar ve projeydi. Yani bir noktadan sonra siyasi bir karardı. (siyasi otorite kararı)

G6: "biz öyle karar aldık siyasi iktidar olarak" dendi. Özelleştireceğiz dediler, özelleştirdiler. (siyasi otorite kararı)

G7: Yok. Yani sadece bilgi alındı o kadar. Bilgi derken evrak. Yani şey yok "sen ne dersin, o ne der, bu ne der" şeyi yok. Sonucu değiştirmezdi. (sonucu değiştirmezdi)

G11: bize özelleştirme süreciyle alakalı "Hadi bunlar da haspel kadar burada adam yokluğunda yönetici olarak sorumluluk taşımışlar. Şunlara soralım, bakalım" falan diyen yok, olmadı da zaten. (gerek duyulmadı)

G15: Yok, yok hiç sorulmadı fikrimiz. (gerek duyulmadı)

4.5. Yöneticilerin Özelleştirmeye Olan Yaklaşımları

Özelleştirme kararını doğru bulup bulmadıkları konusunda, üç alt tema ile ifade edilebilecek görüşler oluşmuştur. Bunlar; "özelleştirme kararını doğru bulan yönetici söylemleri", "özelleştirme karşıtı yönetici söylemleri" ve son olarak özelleştirme karşıtı olmayıp çekinceleri bulunan "özelleştirme karşıtı değilim ama" alt temasıyla ifade edilen görüşlerdir. Yöneticilerin özelleştirmeye olan yaklaşımlarına ilişkin argümanların tamamı tek bir tabloda toplanarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Ardından her tema kendi alt temaları ile ve yönetici görüşlerinden örneklerle ele alınarak açıklanmıştır.

Tablo 5. Yöneticilerin Özelleştirmeye Olan Yaklaşımları

Ana Tema	Tema	Alt Tema	Mülakat	Frekans (f)	Yüzde (%)	
Yöneticilerin Özelleştirmeye Olan Yaklaşımları	Özelleştirme Kararını Doğru Bulan Yönetici Söylemleri (f%=27%)	Ekonomik Nedenler	G8, G9, G10	3	20%	
		Prensip Olarak Özelleştirme Lehtarları	G9, G10	2	14%	
		Siyasilerin Müdahalelerini Önlemek	G2	1	7%	
	Özelleştirme Karşıtı Yönetici Söylemleri (f%=80%)	Fiyatların artışını, kaçakçılığı ve kayıt dışı üretimi önlemek için özelleştirilmemeliydi	Prensip olarak özelleştirme karşıtı	G1, G3, G4, G5, G12, G13, G14, G15	8	53%
				G1, G7, G12, G13, G14, G15	6	46%
		Sağlığa zararlı ürünler devlet kontrolünde kalmalıydı	Kamu yararı olmadığı gerekçesiyle karşı	G1, G3, G4, G5, G6, G11, G12, G14	8	53%
				G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G15	8	53%
		Üreticiyi ve yerli tütünü korumak için özelleştirilmemeliydi	Vergi ve piyasa kontrolü için özelleştirilmemeliydi	G1, G3, G6, G7, G8, G12	6	40%
				G1, G2, G3, G4, G6, G14, G15	7	47%
	“Özelleştirmeye Karşı Değilim Ama” Söylemi (f%=60%)	Sektörde zafiyet oluşmamak şartıyla	Acele edildi	G2, G3, G4, G7, G8	5	33%
				G1, G2, G4, G5, G9, G13	6	40%
				G4, G7	2	20%

Yöneticilerin özelleştirmeye olan yaklaşımlarında en sık karşılaşılan temayı “özelleştirme karşıtı görüşler” oluşturmaktadır. Bu görüşlerin gerekçelerini oluşturan temalar ise hemen hemen birbirine denk frekanslarla gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle, özelleştirme karşıtı görüşlerin gerekçeleri ortaktır. Nedenlere değinecek olursak; birinci neden; TEKEL ürünlerinin fiyatlarındaki artışla beraber kaçakçılığın ve kayıt dışı üretimin de artmasıdır. Yöneticiler TEKEL’in varlığını sürdürdüğü bir senaryoda böyle bir sorunun oluşmayacağını düşünmektedirler. Zira, TEKEL’in Türkiye’nin dört bir yanında bulunan birimleri aracılığı ile kaçakçılık ve kayıt dışı üretim/satış ile mücadele edebilme gücü vardır. Bir diğer gerekçe; sağlığa zararlı ürünler devlet kontrolünde kalmasının gerekli olduğu yönündeki görüştür. Bir önceki tema ile ilişkili olarak, fiyatların artışı, günümüzde özellikle alkollü içkilerde kayıt dışı veya ev yapımı/merdiven altı alkollü içeceklerle yönelmeye yol açmakta ve etil alkolün kullanılması durumunda hayati tehditler oluşturmaktadır. Bu tema “sağlığa zararlı ürünler devlet kontrolünde

kalmalıydı” ifadesiyle karşılık bulmuştur. Aynı sıklıkta frekansa sahip olan diğer tema; özelleştirmede kamu yararı görülmemesidir. Bu temaları “vergi ve piyasa kontrolü için özelleştirilmemeliydi” teması izlemiştir. Bu bağlamda TEKEL’in vergi ve piyasa kontrolörü rolünün karşılık bulduğunu söylemek mümkündür. Son olarak “üreticiyi ve yerli tütünü korumak için özelleştirilmemeliydi” teması tarım ürünlerinde TEKEL’in önemine vurgu yaparken, prensip olarak özelleştirme karşıtlığı kişisel gerekçelerle özelleştirme karşıtlığını tanımlamaktadır. Bu bağlamdaki yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G14: kayıtlı bir piyasa vardı Tekel’in zamanında. Tekel’in 10 yıllık istatistiklerine baktığımız zaman 60 milyon litre yılda rakı üreten bir kurumdu bu. Ve hiçbir tane de kayıt dışı satışı yoktu. (fiyatları, kaçakçılığı ve kayıt dışı üretimi önlemek için özelleştirilmemeliydi)

G4: (Tekel’in özelleştirilmesi) Bu durum piyasaya nasıl sirayet etti? Kaçak içkiler oluştu(...) Kaçakçılık boyutu çok daha fazla büyüdü. Eskiden öyle değil. Tekel’in kendi

kaçak takibat bölümü vardı. (fiyatları, kaçakçılığı ve kayıt dışı üretimi önlemek için özelleştirilmemeliydi)

G15: Tütün sağlığa zararlı bir ürün. Dolayısıyla tütün kullanımında bulunan vatandaşların sağlığını korumak açısından devlet kontrolünde, devlet denetiminde yapılmasında fayda var. (sağlığa zararlı ürünler devlet tekelinde kalmalıydı)

G2: İşte görüyorsunuz artık herkes alkolünü kendi yapıyor. (...) İkisi de sağlığa zararlı ürünler onun için özellikle kalmalıydı. (sağlığa zararlı ürünler devlet tekelinde kalmalıydı)

G1: Tekel'in özelleştirilmesinde kamu yararı yoktur. Kar yoktur. Zarar vardır. (kamu yararı olmadığı gerekçesiyle özelleştirmeye karşı)

G11: Devlet insan için vardır, insan devlet için olmaz. O yüzden özelleştirme noktasında esasen Tekel gibi çok kıymetli bir iktisadi kuruluşun daha ülke menfaatine uygun şartlarda değerlendirilmesi yapılabilmeliydi diye düşünüyorum. (kamu yararı olmadığı gerekçesiyle özelleştirmeye karşı)

G2: TEKEL'in hani özelleştirme öncesi vergi ve kar eden kuruluşlar listesine baktığımız zaman TEKEL vardı. Son yıllarda listeden çıksa bile en çok vergi ödeyen, vergi kazandıranlar listesinde ilk üçteydi TEKEL. (vergi ve piyasa kontrolü için özelleştirilmemeliydi)

G6: Tekel'de ben ve diğer o günkü çalışanlarının büyük çoğunluğu doğru olmadığı düşüncesindeydi(k). Çünkü birincisi devletin bir vergi toplama kaynağı. (vergi ve piyasa kontrolü için özelleştirilmemeliydi)

G1: Nereye kadar özelleştirme? Tarım bitti şimdi. (üreticiyi ve yerli tütünü korumak için özelleştirilmemeliydi)

G8: Türk tütününü açısından özelleştirmenin çok uygun olmadığını düşünüyorum. (üreticiyi ve yerli tütünü korumak için özelleştirilmemeliydi)

G12: Tabii ben kişisel olarak bakınca özelleştirmeye karşıyım. Yani özelleştirilmemeli diye bakıyorum. Çünkü TEKEL deyince herhangi bir kurum değil, çok yönlü bir kurum. (prensipten dolayı özelleştirme karşıtı)

G13: Ama zaten özelleştirmeye karşı olan bir insanım. Satılmaması lazım. Çünkü bakın şu anda geldik, mesela Türkiye'de sadece Tekel değil, Türkiye'de özelleştirmeye satılan birçok şeker fabrikaları var, pancar fabrikaları var. Şu anda geldiğimiz nokta nedir? Bakın hepsi yanlış yapıldı. (prensipten dolayı özelleştirme karşıtı)

Özelleştirmeye karşı olmadığını ifade eden ancak açıklamalarına şerh koyarak devam eden yöneticilerin söylemleri üç tema altında toplanmıştır. Birincisi; özelleştirme kararının doğru olduğu ancak acele edildiği yönündeki görüşler; bir diğeri özelleştirme sektöründe zafiyet oluşturulmadığı sürece özelleştirme taraftarı olduğu yönündeki görüşler ve son olarak özelleştirme sürecinin daha iyi organize edilmesi gerektiği, TEKEL deneyiminde

bunun başarısız olduğu yönündeki görüşlerdir. "Sektörde zafiyet oluşmadığı sürece" teması ile kasıt; vergi tahsilatı, sağlığa zararlı ürünlerin kontrolünün devlet eliyle yapılmasının avantajları gibi hususlarda TEKEL'in varlığı ile sektörde kurulu olan dengeyi korunduğu sürece özelleştirme lehtarı bir tutumun izlendiğidir. Ancak cevaplardan anlaşıldığı üzere yöneticilere göre TEKEL özelleştirmesi bu üç temada yeterli beklentiyi karşılamamıştır. Aşağıda yönetici görüşlerini temsil eden ifadelere yer verilmiştir:

G1: Zamanlama çok önemli. Bir de "ben malımı satıyorum hey! Satacağım, yolu yok" (derseniz) Malınıza para verirler mi? Israrlısınız bu konuda. (...) "Neden iyi alıcı bulursam satmayayım" derim ama kesin satacağım dersem yok. Siz evinizi illa satacağım (derseniz), nakit ihtiyacınız var ben biliyorum ihtiyacınızı. Değerinde alır mıyım evinizi? Bu kadar basittir bu.(acele edildi)

G9: Ama aniden olunca...Geçiş biraz tabii sancılı, sıkıntılı olabilir her zaman. Yaptığımız iş % 100 doğru olsa bile bunu aşama aşama yapmak lazım. (acele edildi)

G2: Gelinek noktada TEKEL diye bir kurum olmamalı ama bir işletme kalabilmeliydi. (sektörde zafiyet oluşturmamak şartıyla)

G8: aslında düşünce olarak devletin bütün ticari işletmelerini kendisi değil de özelleştirip onun denetimini yapması gerekir. Çünkü devletin artık bu devirde gaz, tuz, sigara üretmemesi gerekir, piyasa ekonomisi içerisinde. ama bu yabancılara ne yazık ki kendi pazarlarını, paylarını arttırıp ...(...) mesela 6 sigara fabrikamız varken bir tane fabrikaya düştü. Fabrikaları kapattılar, işçi çıkardılar. (sektörde zafiyet oluşturmamak şartıyla)

G4: Ben özelleştirme karşıtı bir insan değilim. hala da değilim. Yani özelleştirme olabilir. Yani dünyanın geldiği noktada özelleştirebilirsiniz. Devletin kendi öncelik verdiği alanlar olabilir ama bunları iyi tespit etmek lazım, iyi organize olmak lazım. Yani satarken de iyi organize olmak lazım. (daha iyi organize edilmeliydi)

Son olarak daha kısıtlı bir yer tutan özelleştirme kararını doğru bulan yönetici söylemleri de üç nedene dayanmaktadır. Birinci neden; siyasilerin müdahalesini önlemek için özelleştirmenin iyi bir yöntem olduğudur. TEKEL'in rolleri kısmında da yer verildiği üzere, TEKEL siyasilerin müdahalelerine açık bir alan olmuş, oy kazanmak amacıyla popülist yatırım kararlarına ve aşırı istihdama konu olmuştur. Bu fikri paylaşılan yöneticilere göre, özelleştirme bu yöndeki sorunları sonlandıracaktır. Diğer neden ekonomik nedenlerle ilişkilendirilmiş, kamu üzerindeki yükü azaltma amacı ile bağdaştırılmıştır. Son neden ise; prensip olarak özelleştirmenin doğru bulunması, diğer bir ifadeyle yöneticinin liberal bir dünya görüşüne sahip olmasıdır. Aşağıda konu ile ilgili görüşleri temsil eden ifadelere yer verilmiştir.

G8: bu (özelleştirme) kaçınılmazdı. Ne kadar geç yapılırdı o kadar ülkemiz açısından dezavantajlıydı.

Özelleştirilmeseydi karlılık daha da düşecekti. (ekonomik nedenler)

G9: Tüm bahsettiğim bunlarla Tekel'in rekabet imkanı yoktu. Eğer Tekel özelleştirmesi 5 yıl daha kalsaydı Tekel'i siz sattığınız bu fiyatın onda birine bile satamazdınız. (ekonomik nedenler)

G9: Efendim vergi kaçırıyor o ayrı bir şey kaçırmasın devlet. Yani vergi kaçırıyor diye Türkiye'deki bütün ticari işletmeleri devlet mi yürütsün? (prensipten olarak özelleştirme lehartı)

G2: Tersten baktığımızda olaya, Tekel özelleştirmeyi hak ediyor mu? Evet, siyasilerin davranışı yüzünden hak ediyor. Yani şöyle bir şey var; siyasi ihtiyacı olmayan işçi alıyor. O zaman yani halkı tembelleğe araştırıyorsunuz. Dışarıdakilere diyor ki milletin parası yeniliyor. Yani ihtiyaç olmadığı yerde ve pazarlamayı çok az bir personelle yaparken siz onu bir şirkete veriyorsunuz para

kazandırıyorunuz. Kendi elemanlarıyla zaten yapıyordun bu elemanlar yine kaldı orada. İşten mi çıkardınız? Hayır. Birçoğu memurdu çünkü. Başka bölüme verdiniz ya da ihtiyacınız olmadığı halde tütün alıyorsunuz, efendim üzüm alımı yapıyorsunuz içi taş dolu. (siyasilerin müdahalelerini önlemek)

4.6. Özelleştirme Süreci Sorunları

Yöneticilere göre özelleştirme sürecinin başlıca sorunları frekans yüksekliği sırasına göre; fiyatlama hatası, rekabet sorunları, üretim ve faaliyet sorunları, zamanlama hatası, kaynak sorunları, ihale sorunları ve son olarak danışmanlık firması ile sorunlar başlıklarından oluşmaktadır. Özelleştirme süreci sorunlarına ilişkin argümanların tamamı tek bir tabloda toplanarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Ardından her tema kendi alt temaları ile ve yönetici görüşlerinden örneklerle ele alınarak özelleştirme süreci sorunu olarak sunulmasının gerekçesi açıklanmıştır.

Tablo 6. Özelleştirme Süreci Sorunları

Ana Tema	Tema	Alt Tema	Mülakat	Frekans (f)	Yüzde (%)
Özelleştirme Süreci Sorunları	Danışmanlık Firması İle Sorunlar (f%=20%)	Üstenci Tavrı	G1, G2, G3	3	20%
		İş Bilmezlik	G1	1	7%
	Fiyatlama Hatası (f%=80%)	Düşük Fiyat	G1, G2, G3, G4, G6, G7, G8, G11, G13, G14	10	67%
			Fiyatlamada Kötü Niyet ve Şaibe	G1, G2, G3, G4, G7, G11, G12, G13, G15	9
		Satma Konusundaki Israr	G1, G2, G7	3	20%
		Gayrimenkullerin Değerinin Doğru Biçilmemesi	G1, G2, G11, G12	4	27%
		İhale Sorunları (f%=27%)	İhale Bedelinin Yüksek Kotası	G7, G9, G10	3
	Diğer İhale Sorunları		G1, G10	2	13%
	Kaynak Sorunları (f%=27%)	Finansal Kaynak Sorunları	G1	1	7%
		İşgücü Kaynağı Sorunları	G1, G3, G7, G11	4	27%
	Rekabet Sorunları (f%=73%)	Agresif Rekabet	G3, G4, G6, G7, G8, G10, G12	7	47%
			Örgütsel Sorunlar	G3, G7, G9, G10	4
		İnhisar Konumunun Kaybedilmesi	G2, G3, G4, G6, G10, G14	6	40%
			Rekabette Reklam	G3, G6, G7, G8, G9, G10, G11	7
	Zamanlama Hatası (f%=40%)	"haraç mezat" Satılması	G1, G2, G4, G11	4	27%
Türk Tütününün Doğası		G2, G3, G9	3	20%	
Üretim ve Faaliyet Sorunları (f%=60%)	Tütün Kalitesi	G2, G3, G4, G5, G7, G8, G9,	7	53%	
		Tütünün Yakılması	G2, G4, G5, G7, G8, G10, G11	7	47%

4.6.1. Düşük Fiyat

Yöneticiler TEKEL'e ait varlıkların özel sektöre devir sürecini ve her satışta katlanarak artan devir bedellerini "TEKEL'in fiyatlandırılmasındaki hata" olarak değerlendirmektedirler. Bu yaklaşımın temel nedeni MEY Grubu'nun TEKEL'e ait alkol işletmelerini 2004 yılında 292 milyon dolara satın alması ve 2006 yılında Teksas Pasifik Grup'a 810 milyon dolara devretmesine dayanmaktadır ("bira" ve "ispirto-alkol" pazarları bakımından, tarafların toplam pazar payları ve cirolarının 1998/2 sayılı Tebliğ ile değişik 1997/1 sayılı Tebliğ'de öngörülen eşikleri aşmaması nedeniyle Tebliğ kapsamında izne tabi olmamış, %10 kısım hisse MEY A.Ş.'de kalmıştır). 2011 yılına gelindiğinde ise yeni bir satış gerçekleşmiş, varlıklar 2 milyar 100 milyon dolar bedelle İngiliz menşeli bir alkollü içki üreticisi olan Diageo'ya (Diageo Grup, dünyanın en büyük alkollü içki üreticisidir. Şirket 1997 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Dünya çapında 180'den fazla ülkede faaliyet göstermekte ve 200'den fazla markayı bünyesinde bulundurmaktadır) satılmıştır. Bu ortak paydaya ek olarak, devir süreçleri kendi içinde üç ayrı bakış açısı ile açıklanmaktadır. Yöneticilerin bir kısmı "fiyatın düşüklüğünü, satma konusundaki aceleci ve ısrarlı tavra" bağlarken, bir kısmı fiyatlamada hatasını "fiyatlamada kötü niyet ve şaibe" ile ilişkilendirmiştir. Bir kısım yönetici ise fiyatlamadaki hatayı, "gayrimenkullerin değerinin doğru biçilememesine" bağlamıştır. Aşağıda yöneticinin bakış açısıyla TEKEL'in fiyatlandırılmasının nasıl değerlendirildiğine yer verilmiştir.

G11: Bizim de naçizane 2002 yılında özelleştirme kapsamına alınan TEKEL'in esasen içki bölümünün en az 1 milyar dolar edebileceği hususunda görüş belirttiğimiz konuşmalarımız vardı. (düşük fiyat)

G13: Yani bakın bugün Türkiye'de Tekel 1 milyar 700 küsur milyon dolara satıldı sigara ve dünyadaki örneklerine baktığın zaman 4-5 milyar dolar olmalıydı.(...) zarara özelleştirildiğini düşünüyorum. (düşük fiyat)

G14: Bir kere özelleştirme şekliyle de özelleştirmenin tutarıyla da doğru bir özelleştirme olmadı. (düşük fiyat)

G1: 292 milyon dolara satıp 2 yıl geçmeden 800 milyona, sonra bir daha 2 milyarlar falan..Demek ki burada bir noksanlık var, burada bir şey var. (fiyatlamada kötü niyet ve şaibe)

G12: Ben alayım üçe ondan sonra satayım 13'e. yani böyle bir şey olmaz yani zaten işin yanlışlığı ve amacın kötülüğü orada. Çünkü alıyorsunuz, 3 gün sonra satıyorsunuz. Demek ki iyi, ben ucuza aldım, sonra 13'e satıyorsan, demek ki gerçek değeri 13'müş. (fiyatlamada kötü niyet ve şaibe)

G7: 292 milyon dolara gitti 292 milyon \$ içerisinde hammadden var, üretimdeki rakıların var, bandrollerin var. 8 ay 9 ay sonra Amerika'ya 3 katı sonra 4 katı.. (fiyatlamada kötü niyet ve şaibe)

G11: (...) biz o 88 milyon metrekare Tekel'in kullanımında olan gayrimenkulün üzerine inşaat yapıp değerlendirmeye kalksak müteahhit mantığıyla, o dönem itibarıyla iyi pazarlandığı takdirde 15 milyar dolara tekabül edecek bir iktisadi değer elde edilebilirdi. (gayrimenkullerin değerinin doğru biçilememesi)

G2: Satışlarda, zararına satışlar vardı. Şöyle düşün Tekel'in bazı yerlerini sattılar yani çoğunu üniversiteye okula falan verdiler, işte valiliğe verilen var. Ama sattıklarınızın değeri ederi miydi? (gayrimenkullerin değerinin doğru biçilememesi)

G7: Efendim almazsa? Almazsa almasını kardeşim. Sen burada zaten affedersin, çok özür diliyorum, ölmüş eşek satmıyorsun ki. Organize % 45 pazar payı olan bir şey. Kim almaz? Bayılır insanlar ya. Orada hata oldu. (satma konusundaki ısrar)

4.6.2. Rekabet Sorunları

TEKEL'in özelleştirilme sürecinde oluşan sorunlardan bir diğeri "rekabet sorunları" teması ile ifade edilmiştir. TEKEL'in özelleştirilme süreci öncesi son dönemi, piyasanın yabancı rekabetine hali hazırda açıldığı, TEKEL'in diğer işletmelerden farklı bir yanının kalmadığı dönemdir. Bu nedenle artık ayrıcalıklı bir konumu ve devleti temsil eden bir işletme olarak değil, piyasa şartlarındaki işletmelerden herhangi biri olarak rekabet etmek durumundadır. Başka bir ifadeyle, inhisar konumunu kaybetmiştir ve agresif bir rekabetle baş başadır. Ancak şartları diğer rakipleri ile kıyaslandığında eşit değildir. Bunu özellikle reklam sorunları teması altında açık bir şekilde görmek mümkündür. TEKEL, bu süreçte sektörün oyuncularından herhangi biri de olsa bir devlet işletmesidir ve gerektiği gibi, reklam yasağı kurallarına muntazam bir şekilde uymaktadır. Oysa özel sektör işletmelerinin kurallar karşısında, kurallara aykırı davranmamak kaydıyla daha esnek olmalarını mümkün kılan şartlar mevcuttur. Örneğin, yöneticilerin aktardığı üzere bayilere ve diğer satış noktalarına açık veya gizli teşvikler sunabilmekte, kendi markalarının daha görünür üst raflarda sergilenmesini mümkün kılabilen, ücretsiz ürün dağıtım/promosyon sunabilmektedir. Tek sebep olmamakla birlikte, bu agresif rekabetin de yadsınamaz etkisiyle TEKEL'in pazar payı her geçen gün düşmektedir. Son olarak, bazı örgütsel sorunlar (fabrikaların teknolojik olarak eskimesi, uluslararası piyasalardan hammadde tedarik edilmesinde yaşanan sorunlar gibi) rekabet sorunlarının içerisinde, süreç için zorlaştırıcı unsurlar olarak karşılık bulmuşlardır. Konuya ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G10: Alkollü içecek içecek sektöründe öyle bir rekabet (yeni) başlamıştı. Ama sigara sektöründe çok agresif bir rekabet vardı. (agresif rekabet)

G8: Tekel 4207 sayılı sigaranın sağlığa zararlı önlenmesine dair yasaya harfiyen uyuyordu. Ama bu yabancı şirketler el altından kendi ürünlerini piyasada daha fazla talep görmesi için satıcılarla ikili ilişkilere giriyordu. Ne yapıyordu? Sözleşme adı altında onlara işte hizmet

karşılığı gibi yani sigaranın reklam durumunu göstermek için değişik adlar altında paralar ödeyerek kendi ürünleri rafların görünür alanlarına koyduruyorlar. Tekel'in ürettiği sigaraları da görünmez alt kısımlara koymaya başladılar. Hatta mesela Tekel'in markalarından kazandıkları kârı biz size verelim, Tekel'in sigaranı değil, bizim sigaramız sat. Tekel'in piyasayı kaybetmesinin en büyük nedeni bu. çünkü rekabet şansı kalmadı. Şimdi siz devlet olarak bir yasa koyuyorsunuz, siz buna uyuyorsunuz. Karşınızdaki...ya kardeşim bu yasalar herkese geçerli. Siz gitseniz mesela bir yasaya aykırı işlem yaparsınız suç. (rekabette reklam sorunları)

G3: Ha TEKEL, ha (X) markası, ha (Y) markası ha (Z) Markası. Yani hepsi sonuçta bir şirket oradan izin alan onun uygulamalarına esas olan bir konumda. Uzun yıllar tek güç olarak hitap eden bir kurum, bu gücünü tamamen kaybetmiş. . (inhisar konumunun kaybedilmesi)

G4: Tekel bu oyunun dışında kalınca, TAPDK bütün görevleri üstlenince, Tekel de sadece piyasada bir oyuncu olarak kalınca diğerleri gibi, yani X gibi, Y gibi. Sadece bir piyasada bir oyuncu olunca, eşit düzeyde bir oyuncu. Yani onlar gibi sektörde faaliyet gösteren bir kurum oluştu. Öyle olunca piyasada denetlemenin dışına çıktı TEKEL. (inhisar konumunun kaybedilmesi)

G10: Ondan dolayı çalışma tarzında tabii büyük, önemli bir değişiklik de oluyor. Mesela bunlardan en önemli bir tanesi de şudur, tedarik süreçlerinde çok sıkıntılar yaşıyor çünkü uluslararası pazardan hammadde tedarik etmeye çalışıyorsunuz.(örgütsel sorunlar)

G9: Kamu kuruluşları devasa cüsseli varlıklardır obezdir.(örgütsel sorunlar)

4.6.3. Üretim ve Faaliyet Sorunları

Üretim ve faaliyet sorunları teması altında üç alt temaya yer verilmiştir. Bunlar frekans yüksekliği sırası ile tütünün yakılması ve tütün kalitesi, ardından Türk tütününün doğası alt temalarıdır. Tütünün yakılması; ihtiyaç fazlası olmakla birlikte, çiftçinin desteklenmesi için TEKEL tarafından satın alınan tütünlerin, sigaraya dönüştürülemeyen veya ihraç edilemeyen kısımlarının akıbetidir. Tütünlerin saklanması da bir maliyet unsuru olduğu için, uzun süre depolarda bekleyerek içim nefasetini kaybetmiş olan tütünler yakılmakta, böylece yeni ürünlerin saklanması için depolarda yer açılmaktadır. Yöneticiler, yakılma işlemine son çare olarak başvurulduğunu, mümkün olduğu ölçüde, fiyatı oldukça aşağı çekerek bu ürünlerin ihraç edilmesi yoluna gidildiğini aktarmaktadırlar. Tütün müessese müdürlerinden olan G7, 1994 yılından itibaren tütünün yakılmadığını, kullanılmayan tütününün toprağa gömüldüğünü (zira yakmanın da bir maliyeti bulunmakta) ifade etmiştir. Bir diğer alt tema tütün kalitesi ile ilgilidir. Tütünün kalitesi üretimin yapıldığı bölge ve üretim şartlarıyla yakından ilgilidir. Kaliteli olarak addedilen tütünler özel sektör işletmeleri ve aracı kuruluşlar da talep olurken, düşük kaliteli tütünlerin tek alıcısı TEKEL'dir. Düşük kaliteli tütünlerin satışı elbet diğer tütünler göre

daha güçtür ve ilk maddede açıklandığı gibi depolarda yer kaplamaktadır. Son olarak Türk tütünün doğası teması; eksper olan yöneticiler tarafından vurgulanan bir konu olmuştur. Tütünün yerel olanında milliyetçi duygularla tütünün korunmasının önemsendiği ancak bu tütünlerin içim zevki, üretim çıktı miktarı ve ihracat bakımından yurt dışı menşeli olan virginia ve burley tipi tütünlerle rekabet edemediğini ifade etmişlerdir. Temaya ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G2: Dönelim bizim tütünlerimiz; tüm ürünlerimiz makineleşmeye çok uygun değil, iri yapraklı olmadığı için. O zaman siz ne yapacaksınız? Ayakta duramazsınız. Yani TEKEL'e bir şey yapmanız gerekiyor; özelleştirir misiniz, güzelleştirir misiniz? Bir şey yapmanız gerekiyor. (Türk tütününün doğası)

G9: Bu (zorluk) Türk tipi tütün için bu geçerli, Virginia üreten de rahat üretiyor. Suyu basıyorsun. Bunlar kurak araziden alıyor. 1 dönümden 100 kilo 120 kilo, 130 kilo yazık yani 150 kilo. Yani bu çekilecek işkence değil. (Türk tütününün doğası)

G10: Bu tütünleri uluslararası pazarlarda biz kendimiz satmaya çalışırdık. Menşesine göre birçoğuna talep olmayabiliyordu. Birçoğu imha edilmek zorunda kalınıyordu. Çünkü her kilo tütünün belli bir bakım ve muhafaza maliyeti var. (tütünün yakılması)

G11: İşte destekleme bu: vatandaş üretecek, biz alacağız. Satacağımızı satacağız, ürettiğimizi üreteceğiz, sanayiye kullandığımızı kullanacağız. Sonra gerisini hiçbir şey olmaz, gübre de olmaz, yakacağız. (tütünün yakılması)

G4: Bu kadar yoğun stoklar elbette sigara üretimini de etkiledi. Yani siz sigara üretiyorsunuz, Tabi depolarda bekleyen tütünler zaman içerisinde eskiyor, kalite değerini kaybediyor. Kural şudur, ilk giren ilk çıkar stokta. Son giren ilk çıkarsa, ondan artık geride kalanlar çok daha değersiz hale gelebilir. Tabi öyle olunca sigara fabrikalarına gönderdiğiniz tütünün de kalitesi düşmeye başlıyor. On yıllık stoğunu oluşturuyor, stokları da eritmen lazım. Sigara fabrikası, sigara fabrikaları teknoloji açısından yenilenmesi lazım. Ve algı şöyle oluşmuştur: TEKEL, kaliteli bir ürün piyasaya sunmuyor. Bu sadece sigara boyutuyla söylüyorum.(tütün kalitesi)

G5: Eskiden sigaralar çok sertti, içilmiyordu. Kimi çivi diye duvara çakardı, kimi takoz diye kamyonun arkasına koyardı. Tiryakiler sigarayı ovalayarak yumuşatır, öyle içmeye çalışırlardı. Bunun nedeni destekleme olarak alınan tütünler. Hep alınıyor, stoklanıyor. Stokta kala kala kala özelliğini kaybediyor. Ondan sonra üretime veriliyor. (tütün kalitesi)

4.6.4. Zamanlama Hatası: Haraç Mezat Satılması

Yöneticilere göre özelleştirme sürecinin zamanlaması hatalıdır. Bu hatayı hem ihaleye çıkış döneminin seçiminde hem de sürecin yönetilme şeklinde görmek mümkündür. İhaleye çıktığı tarihte TEKEL'in hammadde depoları boştur; haliyle stoklarının değeri daha düşüktür. Oysa

stokların tamamlanacağı tarih önceden bellidir ve ihaleye bu tarihten sonra çıkılması satış bedeli bakımından daha doğru bir tarih olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, yöneticilere göre TEKEL zarar eden, bir an önce elden çıkarılması gereken bir kuruluş gibi acele edilerek satılmıştır. Yöneticiler sürecin daha farklı yönetilip acele edilmediği bir senaryoda kuruluşun daha iyi bir fiyattan satışının mümkün olabileceğini düşünmektedirler. Temaya ilişkin yönetici ifadeleri aşağıdaki gibidir:

G1: Zamanlama hatası. Bir canlı organizma satıyorsunuz. Bunun satılırken karnını aç bırakırsanız ölür o. Ayrım budur. Doymuracaksınız, bakacaksınız (gülüyor) yağ bağlar ya ayı. Çalışıp çalışıp kışın yatar. Alkollü içkiler budur. Bu sektör budur. (zamanlama hatası)

G11: Tekel'in sanki zarar eden bir kuruluşmuş da onun için haraç mezar satılması lazım gibi bir imaj yaratma amacına matuf bir takım tasarruflarda bulunan...(zamanlama hatası)

G4: Siz bu birikimi haraç mezar satalım, bir an önce gitsin, bu yükü sırtımızdan kalksın diye pazara çıkmış gibi davrandınız. Bu çok hoş bir yöntem değildir, ben açık söyleyeyim. Yani çok da bence çirkindi, çirkin bir yöntemdi. (zamanlama hatası)

4.6.5. İhale Sorunları

Yöneticiler, TEKEL'den kalan fabrikalara talip olacak işletmeler için belirlenen kotanın, başlıca ihale sorunu olduğunu dile getirmişlerdir. İhaleye girmek için belirlenen asgari üretim miktarı, yerli işletmelerin önündeki büyük bir engeldir. Talep edilen şartları sağlayabilenler çok uluslu şirketler olacağından, süreç başlamadan yerli ve küçük kapasiteli girişimciler pazarın dışına itilmişlerdir. Özelleştirme lehine görüş bildiren yöneticiler dahi (örneğin G9) bu uygulamanın hatalı olduğunu özellikle vurgulamaktadırlar. Diğer ihale sorunları ise topluca bir başlıkta verilmiş olup, bu sorunlar sektörün çalışma usulü ile ilgilidir. Birincisi; TEKEL'in hammadde olarak kullandığı ürünler tarım ürünleri olduğu için (üzüm, anason, tütün vb) belirli dönemlerde ekilip biçilmekte ve mevsimi geldiğinde TEKEL tarafından üreticiden alınarak stoklanmaktadır. TEKEL'in özelleştirilmesi için ihaleye çıkılacağı belli olsa da satılıp satılmayacağı belirsizdir. Fabrikaların işleyişini devam ettirmek üzere hammaddelerin stoklanması ihtiyacı, kamuoyu nezdinde etik olmayan davranış olarak addedilmiş olmakla birlikte, yöneticiler bu durumun bir ihale sorunu olduğunu belirtmektedirler. Bir diğer sorun ise, çeşitli ihtiyaçlarda ihaleye çıkıldığında az talip olması durumunda satıcının TEKEL aleyhine fiyat vermesi, satıcı sayısı arttıkça rekabet şartlarında fiyatın TEKEL lehine değişmesidir. TEKEL'in aynı ürün için farklı fiyatlar ödemesi yine özelleştirme sürecinde bir sorun olarak kamuoyuna yansıyor farklı yorumlara konu olsa da, yöneticiler bu durumun da bir ihale sorunu olduğuna işaret etmektedirler.

G7: Bazı işletmelerin gücü yetmedi ihaleye girmeye. (ihale bedelinin yüksek kotası)

G9: Yani öyle bir yasa ki diyor ki aynı üründen yıllık bilmem şu kadar milyon adet üretmesi lazım diyor. İkinci yıl bunu düşünüyor, üçüncü yıl düşünüyor. Halbuki siz bir işe başlatırken önce herkes bu işe girebilsin, yerli müteşebbisler, herkes bu işe girebilsin diye önce çitayı düşük tutarsınız, zamanla yükseltirsiniz. Bu tamamen hukuka, işin tekniğine ve uluslararası rekabet ilkelerine aykırı bir düzenlemeydi bu yasa. Böyle olunca sadece uluslararası büyük ÇUŞ dediğimiz bizim çok uluslu şirketler bu işe girebildi. Diğerleri giremezdi. (ihale bedelinin yüksek kotası)

G1: Özelleştirileceği de kesin bilinmediği için alıcı olur mu olmaz mı (...) Anasonu almaya başladık, üzümü almaya başladık. Ekim ayı kasım ayı itibarıyla depoları doldurduk. Doldurmadan olmuyor ve ÖİB'ye şubatta teslim ettik. Yani bu bile hesap edilmedi. (diğer ihale sorunları)

G10: adam geliyor ihale salonuna, tek kaldığı görünce olabilecek en yüksek fiyatı çekiyor. Siz de mecbursanız, almak zorunda kalıyorsunuz. (diğer ihale sorunları)

4.6.6. Kaynak Sorunları

Kaynak sorunları iki alt tema ile açıklanmıştır. Birincisi finansal kaynaklarla ilgili sorunlardır. TEKEL'e ait olan kıymetlerin mülkiyeti, özelleştirme süreci ile birlikte ÖİB'ye devredilmiştir. Bu nedenle TEKEL'in finansal kaynak yönünden kısıtları oluşmuştur. Öte yandan, işgücü kaynağı ile ilgili sorunlar da bulunmaktadır. Bunlardan biri, ilk temayla ilişkili olarak finansal kaynak kısıtının kıdem tazminatı ödenme güçlüklerini de beraberinde getirmesidir. Öte yansan işgücüne ait bir takım sorunlar oluşmuştur. Mevsimsel olarak çalışan işçiler, TEKEL içerisinde ayrı bir statüdedir ve işe alınacak mevsimlik işçi sayısı TEKEL mevzuatında belirli şartlara tabi tutulmuştur. Örneğin; 1000 denk (tütün balyası) başına 1 işçi istihdam edilmekte ve yalnızca bu işlerin yapıldığı dönemde işçiler çalıştırılmaktadır. Ancak özelleştirme süreci ile birlikte işçilerin istihdamına ihtiyaç kalmayınca, bu durum "TEKEL'den işçi çıkarılması" olarak kamuoyuna yansımış, TEKEL'e özgü mevzuat bir özelleştirme sorunu olarak karşılık bulmuştur. Yöneticiler yine bir işgücü kaynak sorunu olarak, kapatılacağı ilan edilen, deneyimli personelinin başka kuruluşlara devrinin başlatıldığı TEKEL için yeni iş ilanlarının çıkılmasını hatalı bulmaktadırlar. Bu durum aşağıda paylaşılan örnekte olduğu gibi üst kademe yöneticiler arasında da bazı sorunlara yol açtığı görülmektedir.

G1: Paramız yok kıdem tazminatı ödeyeceğiz, maaşları ödeyeceğiz(...) 2008'den sonra Özelleştirme İdaresi'nden aldık bütün paraları biz. Gelirimiz bitti. Yok ki bir geliri. (...) Yaprak tütün stokları eritildi kalmadı ki 2008'den sonra para edecek stoğumuz. Dolayısıyla yaprak tütünden gelen stoklar para değil. Özelleştirme idaresinden paralar alındı. Harçlık gibi. (finansal kaynak sorunları)

G11: Çalışan sayısı da 30 binlere kadar düştü, o bahsettiğim 70-100 binlerden sonra. Dolayısıyla tabii bu

meyanda üretim yapamıyordunuz, yapamazdınız zaten. Yeteri kadar eleman yok. Ayrıca satacaksınız; kurumdaki çalışanların büyük bir kısmını başka kurumlara aktarıyorsunuz, emekli olabilenleri emekli ediyorsunuz. (işgücü kaynağı sorunları)

G3: Tekel zaten otomatikman küçülme süreci içerisinde başladı. Bu küçülme olurken, hem bu küçülmeyi yapıyoruz hem de istihdamımızda sayısal anlamda problem var. Normalden fazla işçi istihdam ediyoruz. Bu alkolü sen özelleştirmişsin, alkoldeki işçiyi katmışsin, göndermişsin, sigara sanayine. E sigara sanayinde işçi yok muydu? Vardı. (işgücü kaynağı sorunları)

4.6.7. Danışmanlık Firması İle Sorunlar

TEKEL'in özelleştirilmesine konu olan değerlerin fiyatının belirlenmesi için ÖİB kararıyla uluslararası geçerliliği olan danışmanlık firmalarından hizmet satın alınmıştır. Bu dönem yöneticiler ile danışmanlık firmasının çalışanlarının iletişim içerisinde olması gerekmiştir. Yöneticiler danışmanlık firması ile yaşanan sorunların, özelleştirme sürecindeki sorunlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. Danışmanlık firmaları ile TEKEL yöneticilerinin TEKEL'i görme biçimleri birbirinden oldukça farklıdır. Yöneticiler kuruluşla bir duygusal bağ kurmuş iken, danışmanlık firmaları değer biçilecek varlıklar bütünü olarak görmektedir. Ayrıca yöneticiler, bu hassas durum içerisinde danışmanlık firması çalışanlarının tavırlarını "üstenci" olarak tanımlamışlardır. Son olarak, danışmanların sürecin kendilerine düşen kısmında yeterince hakim olmadığını düşünmektedirler. Aşağıda bu husustaki görüşlerine yer verilecektir.

G1: "Ben ÖİB Başkanı'na gider şikayet ederim" (diyor). O kadar yetkili oradaki danışman. O kadar yetkili ki "görüşeceğim başkanla" diyor. "Şu bilançoyu şöyle çıkaracaksın" diyor. Çıkarınız tabi ama bir sürü işletme var. Onlardan bilgi alınacak, (...) kontrol edeceksin. 2 gün süre istiyorsun. "Yarına" diyor ya da "akşama" diyor. Ertesi gün telefon ediyor "bekliyorum" diyor. Bizim bürokratlarımızı tehdit ediyordu bu insanlar. (üstenci tavır)

G3: Bir toplantıya çağırılmışlar, almışsınız elinize klasörünüzü, çantanızı gidiyorsunuz. Oturuyorsunuz bir masa düzeni içerisinde. Karşıda elinizden bu işe aracılık yapan firmalar var. Yani bu özelleştirme çalışmalarıyla ilgili "değerlendirme kurumları". Bir masadasınız. Kurumla özdeşleşmiş olan bir kişinin kurumuna bir aidiyet duygusu var. Yani orada gidip oturduğumuz zaman o zevata baktığın zaman karşıdaki topluluğa, o kurtlar sofrasında kendini hissetmek çok çok acımasız bir duygu. Çok acımasız. Onlardaki o özgüveni gördüğün zaman karşıdaki insanlardaki, o arkadaki sermaye gücünün egemenliğini düşün, ne düşünürsen düşün... Yani onu hissetmek o çok korkunç bir şey. Sonuçta sen kamu görevi yürüten bir memursun. Yani orada oturuyorsun. Ama "biz sizi satmak üzere biz sizi pazarlamak üzere buraya geldik" diyen bir zevat var senin karşında. Ve buna şunu deme hakkın yok "çık kapıdan dışarıya". Kendi personelinden biri bu yanlış

yapsa kulaklarını çekerim, "çık dışarıya" derim. Hazırla yazıları, şunu getir (derim) bunu diyecek bir pozisyona da sahip değilim. (üstenci tavır)

G1: Özelleştirme İdaresi TEKEL'e üs kurdu. Yanında danışman firması var. Yabancı firmalar bunlar. Danışman firmalara işleyişi anlatamadık. O şeyden yoksunlar; bilgi ve tecrübeden. (işbilmezlik)

4.7. Özelleştirme Nedenine İlişkin Argümanlar

TEKEL'in özelleştirilme nedeni olarak ön plana çıkan temalardan birincisi; özelleştirmenin siyasi bir karar olduğunu düşünen görüşlerden oluşan temadır. Özelleştirmeyi hükümet politikası olarak gören ve bu grupta fikir beyan eden yöneticilerin büyük kısmı aynı zamanda dini referanslarla özelleştirme yapıldığını düşünmektedir. Frekans yüksekliğine göre ikinci sırada olan temanın içeriği; özelleştirilme fikrinin meşrulaşmasında destekleme alımlarının etkili olmasıdır. Yöneticilere göre Hazine'den destekleme bedellerinden oluşan alacağın tahsil edilememesi ve bu nedenle kurumun zararda görünmesi, TEKEL'in özelleştirmesinde önemli paya sahiptir. Özelleştirme nedenleri olarak üçüncü sırayı "olumsuz propaganda" ve "oy deposu olarak kullanıldığı için özelleştirildi" temaları eşit frekanslar ile paylaşmaktadırlar. TEKEL'in medyada zarar eden bir işletme ve kamunun üzerinde bir yük olarak lanse edilmesi "olumsuz propaganda" temasının özünü oluşturmaktadır.

Dördüncü sırayı ise üç tema paylaşmaktadır. Bu temalar; "dünya konjonktürü: bir moda olarak özelleştirme", "pazar olarak kullanılmak üzere özelleştirildi", "modernizasyon sorunları" isimleriyle anılmıştır. Sırasıyla açıklarsak; özelleştirme yalnızca Türkiye'nin değil, konjonktürel olarak dünyanın da gündemindedir. Kısacası konuyu yalnızca iç dinamiklerle ele almak yetersiz olacaktır. Pazar olarak kullanılmak üzere özelleştirilmesi, Türkiye'nin sigara ve alkol tüketim potansiyeli ile çok uluslu şirketleri (ÇUŞ'lar) iştahlandırması üzerinden açıklanmaktadır. Bu görüşteki yöneticiler TEKEL'in özelleştirilmesindeki odağın mevcut TEKEL markaları veya fabrikaları olmadığını söylemekte özelleştirilme nedenini ÇUŞ'lar için potansiyeli yüksek bir yeni bir Pazar olmaları ile ilişkilendirmektedirler.

Yukarıdaki temalara nazaran daha az karşımıza çıkmakla birlikte "servet transferi" ve "değişen damak tadı nedeniyle özelleştirildi" temaları beşinci sırayı paylaşmaktadırlar. Servet transferi ile özelleştirmenin "servetin el değiştirmesini" mümkün kılan yönü açıklanmıştır. Değişen damak tadı temasında ise Amerikan içim tadı olarak ifade edilen blend ve soslu sigaralara olan rağbetin Türk tütünleri ile yapılan TEKEL sigaralarının pazar kaybındaki karşılığına yer verilmiştir. Son olarak, "diğer sorunlar" teması altında üretici ile yaşanan sorunlar ile karlılığa rağmen özelleştirilmenin gerçekleştiğini düşünen yönetici görüşleri açıklanmıştır. Bu temalarda yönetici profiline göre bir değişim saptanmamıştır. Özelleştirme nedenine ilişkin argümanların tamamı tek bir tabloda toplanarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Ardından her tema kendi alt temaları ile

alınmış ve özelleştirme nedeni olarak sunulmasının gerekçesi açıklanmıştır.

Tablo 7. Özelleştirme Nedenine İlişkin Argümanlar Özet Tablo

Ana Tema	Tema	Alt Tema	Mülakat	Frekans (f)	Yüzde (%)
Özelleştirme Nedenine İlişkin Argümanlar	Değişen Damak Tadı Nedeniyle Özelleştirildi (f=34%)	Eski Usul Üretimde Israr	G2, G3, G7	3	20%
		Yangına Su Taşımak: Blend Tütüne Alışmada TEKEL Katkısı	G2, G3, G4	3	20%
		Amerikan İçim Tadı	G3, G7, G8	3	20%
	Özelleştirme Fikrinin Meşrulaşmasında Destekleme Alımlarının Etkisi (f=67%)	Hazine İle Mahsuplaşma Meselesi	G1, G2, G3, G7, G8, G9, G10, G11, G15	9	60%
		Politika(cılar)ın Tekel Üzerindeki Tahakkümü	G1, G2, G3, G4, G6, G7, G9	8	53%
		Kötü Tütünün (de) Alınma Zorunluluğu	G2, G9, G15	3	20%
		Destekleme Alımları Nedeniyle Zararda Görünmek	G2, G3, G7, G9, G10, G15	6	40%
		İhtiyaç Fazlası Üretim	G2, G3, G4, G6, G7, G8, G15	7	47%
		Desteklemenin Diğer Maliyetleri	G2, G3, G4, G7, G8, G9, G10, G15	8	53%
	Dünya Konjonktürü: Bir Moda Olarak Özelleştirme (f=47%)	Moda/Furya	G1, G7	2	14%
		Konjonktür	G2, G3, G4, G8, G11	5	33%
	Pazar Olarak Kullanılmak Üzere Özelleştirildi (f=47%)	Yerli Markalar Yok Edilerek	G1, G2, G3, G4, G8	5	33%
		Yeni Pazar Türkiye	G2, G3, G7, G9	4	27%
	Olumsuz Propaganda (f=53%)	Medya Etkisi	G1, G4, G15	3	20%
		Eski Bir Yalan: Zarar Eden TEKEL	G1, G2, G4, G5, G6, G7, G9	7	47%
Oy Deposu Olarak Kullanıldığı için Özelleştirildi (f=53%)	Kamunun Sırtında Yük	G2, G4, G7	3	20%	
	Oy Kazanmak Amacıyla İstihdam	G1, G2, G3, G4, G6, G7, G9, G15	8	53%	
Servet Transferi (f=34%)	Peşkeş, yandaş"	G1, G2, G7, G12, G15	5	33%	
Modernizasyon Sorunları (f=47%)	Modernize Edilemeyen TEKEL	G1, G2, G3, G4, G7, G8	6	40%	
	Örgütsel yapı Sorunları	G3, G9	2	14%	

Siyasi Bir Karar Olarak Özelleştirildi (f=87%)	Hükümet Politikası	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G10, G11, G12, G13, G15	13	87%
	Haram	G1, G2, G3, G4, G6, G7, G12	7	47%
Diğer Sorunlar (f=27%)	Karlı Bir Alan olduğu İçin Özelleştirildi	G2, G3, G12, G15	4	27%
	Üretici İle Sorunlar	G2	1	7%

4.7.1. Değişen Damak Tadı Nedeniyle Özelleştirildi

Yöneticiler özelleştirme nedenlerinden biri olarak sigarada damak tadının değişmesi olarak görmektedirler. Bu görüşü oluşturan alt temalar Türk tipi tütünden Amerikan tipi tütüne geçiş sürecinin basamaklarını oluşturmaktadırlar. 1984 yılına kadar Türkiye'ye ithal sigaranın girişi yasaktır. Bu nedenle, yabancı menşeli sigaraları talep eden tüketiciler kaçak yollarla ülkeye giren sigaraları tüketmektedirler. Bu talebe verilen ilk tepki “eski usul üretimde ısrar” olmuştur. Türkiye’de üretilen sigaraların içeriği ile ithal sigaraların içeriği oldukça farklıdır. Kullanılan tütünlerin harmanları ve soslu olmaları açısından değerlendirildiğinde talebin ithal ürünlerin lehine olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan depolarda bekleyen yerli tütünlerin kalitesinin düşmesi, modernize edilemeyen fabrikaların yarattığı üretim eksiklikleri ile birlikte bakıldığında ithal ürünler tüketici nezdinde daha çok karşılık bulmaktadır. Devlet, hem kaçakçılığı önlemek hem de vergi geliri elde edebilmek amacıyla 1984 yılından itibaren TEKEL eliyle yabancı menşeli sigaraların ithalatına izin vermiştir. Kent, Pall Mall, Marlboro gibi ithal sigaralar hızlı bir şekilde Pazar payını yükseltirken, aynı pazarı paylaşan TEKEL’in Pazar payı azalmaya başlamıştır. Pazar payını eğri kazanmak amacıyla Tekel 2000 üst segment ve Tekel 2001 alt segment sigaralar olmak üzere piyasaya sürülmüştür. Bu konuda oldukça başarılı olduğunu, Pazar payının hızlı bir yukarıya doğru ivme kazandığını eklemek gerekir. Ancak, bu başarının karanlık tarafı, blend sigaralardaki Türk tütününün payının düşük olmasıdır. Bu durum, “blend tütüne alışmada TEKEL katkısı” teması ile açıklanmaktadır. Kısacası, ithal edilen sigaraların içeriğine benzer şekilde sigaralar üretmek demek, harmanların gereği olarak klasik TEKEL sigaralarına göre daha düşük oranda Türk tütünü kullanmak demektir. Böylece depolarda bekleyen yerli tütün miktarının daha da büyümüştür. Sonuç olarak, piyasada yerli tütüne üretilen TEKEL sigaraları yerini blend tipi “Amerikan içim tadını” temsil eden sigaralara bırakmıştır.

Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G2: Biz Türk tütününde ısrar ettik ve Türk sigaralarında ısrar ettik. Bu ısrardan dolayı kaçağa talep oldu. Kaçağa talep sonucu insanlar Amerikan içim tadına alıştı.(eski usul üretimde ısrar)

G7: Sen şimdi tesisin ile beraber Maltepe Samsun satıyorsun, Maltepe Samsun sigarasına koyduğun tütünlerde sıkıntı var. Teknolojin o kadar iyi, uygun değil. Biz o kadar uğraştık etik ya yenileyelim şu olsun bu olsun diye ama pek bakılmadı o yönüne işin doğrusu. (eski usul üretimde ısrar)

G3: Bu ülke enteresan bir ülke. Yani biz o kültürü o damak zevkini biz de kamu eliyle beraber tüketiciye yavaş yavaş bir boyutuyla biz taşıdık. Tekel 2000, Tekel, 2001 bu olayın içerisinde. (yangına su taşımak: blend tütüne alışmada TEKEL katkısı)

G4: TEKEL de buna bir katkı sundu. Rakip bir harmana karşı TEKEL de böyle bir çalışmanın içerisinde oldu. Bile isteyerek ya da istemeyerek. (yangına su taşımak: blend tütüne alışmada TEKEL katkısı)

G3: ama zamanın içerisinde beyin o kodlara kendini adapte ediyor. Ötekine (sigara) geçiyorsunuz. Bizde pazarda ne oldu? Kendi yerli mallarımızı yerine işte ithal tütünlerin ithal edilen markalar öne çıktı ve onları içiyoruz şu an. (Amerikan içim tadı)

G8: Tekel 2000 sigarası bir Türk markası ama bunda da Türkiye'nin ürettiği tütünün payı %10-15 civarında. Geri kalan tamamen yabancı tütün. ha diyeceksin ne için (yabancı tütün) kullanılıyor? Tekel 2000 çıkarılma mantığı Malbora'ya karşı pay edinmek için. İçicimiz öyle (istedi). (Amerikan içim tadı)

4.7.2. Özelleştirilme Fikrinin Meşrulaşmasında Destekleme Alımlarının Etkisi

Özelleştirme fikrinin meşrulaşmasında destekleme alımlarının yarattığı şartlar önemli bir alanı oluşturmaktadır. Bu temanın ilk alt teması “Hazine ile mahsuplaşma meselesidir”. TEKEL, ihtiyacı dışında kalan tütünleri, Hazine adına üreticiden satın almakta ve nakit olarak bedelini üreticiye ödemektedir. Benzer şekilde, Hazine'nin de kendi adına yapılan bu ödemelerin bedelini TEKEL'e geri ödemesi gerekmektedir. Teorik olarak böyle işleyen süreç, pratikte aynı karşılığı bulmamaktadır. Hazine'nin yaşadığı nakit sıkıntısının da yadsınamaz etkisi ile TEKEL, çoğu zaman üreticiye yaptığı ödemeleri devletten geri alamamaktadır. Ödemelerin alternatifi, bu tutarların yılsonlarında TEKEL'in ödeyeceği vergilerden mahsup edilmesidir. Başka bir ifadeyle, Hazine ile vergi yoluyla

ödeşilmesidir. Ancak bu alternatif yöntemin de çoğu zaman karşılık bulmadığını söylemek gerekir. Kamuoyuna zaman zaman “vergi yüzsüzü TEKEL” olarak yansıyan haberlerinin arka yüzü, bahsedilen mahsuplaşma meselesidir. Kamuoyunda bu fikrin kabul görmesi, TEKEL’in devlete yararsız bir kuruluş olduğu, bu nedenle özelleştirilmesi gerektiği fikrini oluşturmaya ve güçlendirmeye katkı sağlamaktadır.

Diğer alt tema politikacıların TEKEL üzerindeki tahakkümü başlığı ile verilmiştir. TEKEL’in yönetsel kararları, yalnızca kuruluşun iç işleyişi ile sınırlı kalmamış, TEKEL istihdam konuları ile politikacılar için bir “arka bahçe” işlevi taşımıştır. Aynı zamanda tütün ekicilerinin ürünlerine ödenen bedellerinin baş fiyatları politikacıların seçim vaatlerine konu olmuştur. Bilindik bir seçim cümlesi olan “ne verirse ben 5 lira fazlasını vereceğim” cümlesi bir seçim döneminde tütün için söylenmiştir. Üçüncü alt tema “kötü tütünün (de) alınma zorunluluğu”, dördüncü alt tema “destekleme alımları nedeniyle zararda görünmek” birlikte ele alınacaktır. TEKEL, destekleme alımlarının bir gereği olarak, ekici tarafından ekim dönemi öncesinde kendisine beyan edilmiş olan tütünlerin tamamını satın almakla mükelleftir. Tütünlerin kalitesine göre fiyatı değişebilir ancak tamamı satın alınır. Kötü tütünün sigara harmanlarında kullanılması sigara kalitesini bozmakta, kullanılmaması depoları meşgul etmekte ve zarara neden olmaktadır. Özel sektör işletmeleri ve aracıları yalnızca iyi tütüne talip olurken, TEKEL’in böyle bir seçim imkanı bulunmamaktadır. Son olarak, “ihtiyaç fazlası üretim” olan bu tütünler taşıma, depo alanı inşa etme veya kiralama şeklinde depolama maliyeti, imha etme maliyeti gibi çeşitli “diğer maliyetler” de oluşturmaktadır. Kısaca söylersek, destekleme alımlarıyla ortaya çıkan zorunluluklar ve zararlar TEKEL için zarar eden kuruluş görüntüsüne neden olmaktadır.

Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G1: Tekel der ki tütün aldık, bedeli budur. Bakanlar kurulu karar verir; şu kadar paradır. Ödeyin ya da vergi borcumuza mahsup edin. Vergiye mahsup etmezler. Tekel’in ödeyemediği vergi borcuna da çatır çatır faiz alırlar. Sonra zamanı gelir. Mahsup edelim derler. Bir kuruş alacağımız olmaz. Nakit olarak para dönmemiştir bize. Tekelin özelleştirmesi bittiğinde 1 trilyon alacağımız vardı Hazine’de. (Hazine ile mahsuplaşma meselesi)

G10: Tütünü sözleşme yaparak çiftçilerden alırdı. Bu tütünlerle alakalı bütün masrafları biz ayrı bir hesapta destekleme hesabından takip ederdik. Bir taraftan Hazine’ye borç yazardık ama maalesef uzunca bir süre bu şeyi alamaz, hele özelleştirme sürecindeyken şirketleştikten sonra hemen hiç alamazdık. Öbür tarafta da vergi borcumuz birikirdi. (Hazine ile mahsuplaşma meselesi)

G3: Tarihsel sürece baktığımız zaman hepimiz şahidiz ki tütün denilen bu ürün Türkiye’de siyasetin bir nevi öznesi haline geldi. “Kim ne verirse 5000 lira ben fazla veriyorum” dendi [bir politikacının adı] tarafından. (...) her

seçim öncesi tütüne verilecek olan fiyatlar, baş fiyatlar her zaman böyle politikanın yoğun bir şekilde gündeminde oldu. Yani tütün hükmetmiş olduğu politik taban itibarıyla böyle bir cazibesi olduğu için, siyasiler hiçbir zaman burunlarını buradan çekmediler. (politikacıların Tekel üzerindeki tahakkümü)

G15: Fakat bu destekleme mekanizması dönemin siyasi otoriteleri tarafından politize edildi, istismar edildi. Zamanın muhalefetleri işte “ben iktidar olursam onun vereceğinin üstüne 5 veririm” gibi gerçeklerle örtüşmeyen tütün destekleme fiyatları açıkladılar. Bu da bir istismar alanı oluşturdu. (politikacıların Tekel üzerindeki tahakkümü)

G15: Bu tütünler satın alınırken ekiciden, doların karşılığı 5- 6 dolar civarındaydı 1 kilogramı. Ama biz satarken 1 dolara satmakta zorlandık bu tütünleri ki o bu süreçte 1 dolara müşteri bulamıyorduk bu tütünlere. 50 Cent 60 Cent’e lütfen anca elimizden çıkabildik o tütünleri. (kötü tütünün de alınma zorunluluğu)

G2: Özel sektör tütünün iyisini alıyordu, Tekel de kötüsünü alıyordu. Kötüsünü aldığı için Tekel’in stokları devasa boyutlara ulaştı ama bunu Tekel çalışanları yapmadı. Bunu siyasilerin kararları yaptı. (kötü tütünün de alınma zorunluluğu)

G10: Aslında devletin diğer birimlerindeki birtakım yükleri üzerine alması ile o anlamda zarar eden bir kurumdu. Ama ticari faaliyeti tamamen bundan bağımsız hale getirdiğinizde kendi içerisinde kârlı demek mümkün. Yani sosyal maliyetler sebebiyle o zararları oluştuyordu. (destekleme alımları nedeniyle zararda görünmek).

G7: (Destekleme alımları) özelleştirmeye götüren konularda tabii hızlandırdı, TEKEL’e yüklediği yük ile...(destekleme alımları nedeniyle zararda görünmek)

G4: Önemli olan bir de şu var, Tekel’in ihtiyacı nedir? Biz o kadar tütün üretiyoruz ama ne kadar ihtiyacımız var, neye karşılık üretiyoruz bunu? Şimdi sigara üretimimiz belli, tüketimimiz belli.(...) Yani sadece Güneydoğu’da bölgelerde tütünlerin stok fazlalığı olmadı. Diğer bölgelerde de stok fazlası oluştu, onu söylemek istiyorum yani. (...) ama bunun maliyeti Tekel’e çok fazla oldu. “TEKEL zarar ediyor” dendi. (ihtiyaç fazlası üretim)

G8: Ekici diyelim 100 kilo yerine 200 kilo üretmiş, (TEKEL) 100 kilo ile kendi ihtiyacını alıyor, diğer miktarı Hazine adına alıyor. Aldığı ama işlemediği tütün de oluyor. (ihtiyaç fazlası üretim)

G15: ihtiyaç fazlası tütünler bizim depolarımızda stoklandı. Bunun için sadece tütün almakla fazladan para vermekle bitmedi olay. Bu tütünün işlenmesi, işlendikten sonra depolanması, depolandıktan sonra kapasitesi olan tekel depolarına sevkiyatını, bu yetmiyormuş gibi fazla tütün üretimi yapılan yerlerde de bu tütünleri işlemek üzere depolamak üzere tesisler yapıldı (desteklemenin diğer maliyetleri)

G7: (tüütünleri) yakma da bir maliyet getiriyordu. (desteklemenin diğer maliyetleri)

G9: Sen 2 ay çalıştıracağın kişiyi 12 ay çalıştırıyorsun. Kamu ihale kanununa tabi olmak karar alma süreçlerindeki hantallık ondan sonra. Kamunun zorunlu kıldığı bir şey var. işletmedeki idari planlama. yani bir işletme açıyorsun; mutlaka 1 müdür olacak, 2 müdür yardımcısı olacak. Bir kişiyle yöneteceğim bir şey kamunun normal resmi yönetim organı şey resmi idare planlamasından dolayı çok fazla istihdam çalıştırmak zorundasın. (desteklemenin diğer maliyetleri)

4.7.3. Dünya Konjonktürü: Bir Moda Olarak Özelleştirme

TEKEL'in özelleştirme nedenlerinden bir diğeri ilgili dönemdeki konjonktürel şartlar ve moda haline gelmesi alt temaları ile ele alınmıştır. Konjonktürel yapı, dönemin ruhu ile ilişkilendirilmiştir. Küresel çapta yayılan neoliberal politikaların yansımaları Türkiye'de de karşılık bulmuş; ancak özelleştirme süreci 2000'lere kadar büyük ölçüde başarısız olmuştur. 1985 ile 2004 arasındaki süreçte toplam özelleştirme geliri 2004 ile 2011 arasındaki gelirin yaklaşık dörtte biri kadardır (Buğra ve Savaşkan, 2014:113). TEKEL özelleştirmesi, "başarılı dönemin" çıktılarında biridir. Bu konjonktür veya dönemin ruhu; özelleştirmenin tek nedeni değildir. Ancak özelleştirme için arka planı oluşturduğunu söylemek mümkün olabilir. Moda/furya olarak özelleştirme olan tanımlanan alt tema, konjonktürel yapının ete kemiğe bürünmüş hali gibidir. Yöneticiler dünyada esen özelleştirme rüzgarını "moda/furya" olarak betimlemişlerdir. Temaya ilişkin yönetici görüşlerinden örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

G7: Bir özelleştirme furyası başladı o dönemde. Diğer kurumlarda başlayınca Tekel'i de özelleştirme kapsamına aldılar. (moda/furya)

G2: Bütün dünyada kamudan çekilme mantığı var. Bu en büyük etkili diye düşünüyorum ben(...) Bu yıllara baktığımız zaman bütün dünyada böyle bir rüzgar esiyor zaten. Yeni bir liberal sisteme geçiş var. (konjonktür)

G4: özelleştirme kapsamı programına alınması...(...) dünyanın getirdiği ekonomik şartlar itibarıyla, küresel ekonominin kendini öngördüğü şartlar itibarıyla bütün bu politikalar yapılabilir. (konjonktür)

4.7.4. Pazar Olarak Kullanılmak Üzere Özelleştirildi

TEKEL, nüfusu ve potansiyel müşteri kitlesi ile çok uluslu sigara işletmeleri için cazip bir Pazar olmuştur. Yöneticiler bu durumu "biz bir pazarı verdik" diyerek oldukça net bir şekilde açıklamaktadırlar. TEKEL'in özelleştirilme nedenini Türkiye sigara pazarının başka bir oyuncuya devri olarak yorumlayan yöneticilerin bazıları, bu devrin TEKEL'e ait yerli markaların yok edilmesi ile gerçekleştiğini söylemiş ve bu durumun bir özelleştirme nedeni olduğunu ileri sürmüşlerdir. TEKEL'in özelleştirilme marka devrini de kapsamaktadır. Yöneticiler Maltepe, Samsun, TEKEL 2000, TEKEL 2001 gibi yerli

markaların TEKEL yerine alıcı firma tarafından üretilerek pazara sunulması yerine bu markaların üretiminden/geniş çapta dağıtımından vazgeçilerek alıcı firmaya ait olan ürünlerin ön plana çıkarıldığını düşünmektedirler. Bahsedilen markaların üretimde olduğunu eklemekte yarar görülmektedir. Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G1: Yerli markalarımızdan Samsun, Maltepe görüyor musunuz? Ortada yok. Bu ülkenin üretimiydi bunlar. Üzülüyorum. (yerli markalar yok edilerek)

G3: Biz bu özelleştirmeyle beraber markalarımızı da teslim ettik. (...) Bu markalarımızın kullanım haklarını özelleştirmeyle firmaya devrettik. Peki bundan sonra ne oldu? (...) Bizim markaları az da olsa piyasaya sürdü. Elindeki stoku bitirdikten sonra bizim markalarımız tarih oldu. Biz esasen nihai anlamda biz bir pazara devrettik. Sonuçta bizim bu markalarımız. Onlar tarafından itibar görmedi ve üretilmeye devam edilmediler. Yok oldular. (...) Benim şahsi kanaatim şu: bana göre sigara sanayi özelleşmedi. Bak net bir tabir kullanıyorum. Biz bir pazarı verdik. (yerli markalar yok edilerek)

G2: Bunu (piyasayı) ele geçirmek için yapıyorlardı. Burada niye bunu yapıyorlardı? (...). Nüfusa vurduğumuzda Türkiye herhalde 18, 19'a denk geliyor veya 20. diyelim ama içiciliğe geldiği zaman çok büyük bir içiciyiz. Dolayısıyla çok büyük bir pazar. Aynı şekilde alkol de büyük bir pazarımız. (yeni Pazar olarak Türkiye)

G9: Söyleyeyim bunu çok düşündüm, özelleştirmeyle ilgili çalışanlarla da çok tartıştım. Eğer siz bunu bölseydiniz, bu fiyatları elde edemezsiniz. Çünkü yabancılar böyle bir şeye katılmaz. Onların refleksini anlamak lazım. Onlar pazar payı için gelir. (yeni Pazar olarak Türkiye)

4.7.5. TEKEL Hakkında Yapılan Olumsuz Propaganda

Yöneticiler özelleştirme nedenlerinden bir diğeri, TEKEL hakkında yapılan olumsuz propaganda ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Bu yöndeki görüşler "eski bir yalan: zarar eden TEKEL", "kamunun sırtındaki yük" ve "medya etkisi" olarak ele alınmıştır. Destekleme alımları ile ilgili bölümde TEKEL'in destekleme alımları nedeniyle zararda görünmesine değinildiğini, olumsuz propaganda başlığında ise TEKEL'in tek bir işlevine değil, bütün bir yapı olarak hakkında oluşturulan olumsuz propagandaya değinildiğini söylemekte yarar görülmektedir. TEKEL'in olumsuz söylemlere konu olması; personelinin çalışmadan para kazanması, kaliteli bir üretim yapmaması ve devleti, kamuyu zarara uğratması gibi gerekçeler ile oluşmuştur. Özelleştirme taraftarı yöneticiler dâhil olmak üzere, TEKEL'in zarar eden bir kuruluş olmadığı görüşünde buluşmaktadırlar. Bu görüşlerin oluşması ve yaygınlaşmasında medyanın etkili olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Dönemin yayın kuruluşlarında TEKEL'in zarar ettiği yönünde karar propaganda yapıldığını düşünmektedirler. G4'ün ifade ettiği gibi "içini boşaltmadan bir kurumu satamazsınız. Toplum buna büyük

bir tepki gösterir. Sizin onu satabilmek için değersiz hale getirmeniz lazım.”

Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G1: Basında her gün Tekel özelleşsin...(medya etkisi)

G15: Televizyonlarda özellikle 45. hükümet Turgut Özal hükümetinin kurulmasıyla birlikte 1984 yılından itibaren- kasıtlı olarak televizyonlarda yayın yapıldı. Her açık oturumda “Tekel zarar ediyor, Tekel zarar ediyor, Tekel zarar...” diye bilinçli olarak kamuoyunun kafasına işlediler. Öyle ki zaman zaman tütün üretim bölgelerinde bile kamuoyununun hedefi haline geldik. Yani “siz yatarak para kazanıyorsunuz”. (medya etkisi)

G5: TEKEL'in oradaki amacı kâr etmek değildi ama Tekel kâr ediyordu. Yani hele hele bu Tekel 2000 ürettikten sonra Tekel devamlı kardaydı. Yani bütün şeylerini yaparsan işte tuzu, alkolü, tütünü, her şeyi ortaya koyarsan Tekel hep kârla kapattı. (eski bir yalan: zarar eden Tekel)

G4: Kamuoyunda da "artık yeter yani Tekel hakikaten bu devletin sırtına, halkın sırtına büyük yük, satılması lazım gelir" diye bir pozitif toplum nezdinde algı oluşturuldu. Yani özelleştirmeyi kolaylaştırmak adına söylüyorum, özelleştirme politikalarını kolaylaştırmak adına. (kamunun sırtında yük)

G7: Bir de şu var; Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. Onların da bakış açıları çok farklıydı. Ya işte burası zarar ediyor. Sen bir kurumunu zarar ediyor diye lanse edersen...Mesela ben etrafımdan da görüyordum. Adam diyor ki "Tekel'ciler çalışmıyor, oturdukları yerden para kazanıyor". Öyle değil işin esası. Yaşadın mı diyorsun? Yok yaşamadın. Sen niye söylüyorsun kardeşim? (kamunun sırtında yük)

4.7.6. Oy Deposu Olarak Kullanıldığı İçin Özelleştirildi

TEKEL, ülkenin dört bir yanında yer alan fabrikaları ile potansiyel bir istihdam kaynağıdır. Bu nedenle politikacılar seçim dönemlerindeki istihdam vaatleri için sıklıkla TEKEL'i anmaktadırlar. Özelleştirme sürecine girildiğinde dahi, istihdam fazlası olduğu bilinen bir kuruma yeni personel alımına gidilmesi, seçim vaadi olarak istihdam sözlerinin verilmesi politikacıların TEKEL'i oy deposu olarak kullandıklarının işareti olarak yorumlanmıştır.

Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G15: Tekel bünyesinde fazlalık diye atfettiğimiz işçilerin emekli olanların yerine de daha yeni personel almayı düşünmüyorduk. Çünkü normalde 100 kişiyle görülmesi gereken 1 işi biz 1000 kişiyle yaptık. Tekel özelleştirme sürecine girdiği zamanlarda bile doksanlı yılların sonunda 4-5 bin personel alımı yapıldı. İnanılacak gibi değil. Fazla fazla diyoruz her şey ama siyasi otorite canı nasil isterse öyle davrandığı için bir şey edemedik. Özerk olsaydı bunları kesinlikle yaptırmayacaktık biz. (oy kazanmak amacıyla istihdam)

G2: haddinden fazla personel var. Haddinden fazla için içine siyaset girmiş. Bugün her diyelim ilçe kendisine bir tütün işletmesi kurulsun veya bir alkol işletmesi kurulsun diyor. Orada personel çalışsın istiyor. (...) Tuz işletmesi var ilçelerde, alkol işletmesi var bir sürü ilçede, Tekel'in işletmesi var yani. (oy kazanmak amacıyla istihdam)

G7: Çünkü Türkiye'de KİT'lerde bu hep yaygındır. Özellikle üretim yapılan personelin veya çiftçiye dokunan, vatandaşa dokunan kurumlarda siyasetçiler çok oynamak isterler. Kendine göre bir oy deposu olarak görürler buradaki insanları.

4.7.7. Servet Transferi

Görüşülen yöneticilerden bazıları TEKEL'in özelleştirilme nedenleri arasında “servetin el değiştirmesini” mümkün kılmanın da yer aldığını düşünmektedir. Özelleştirme ile kamu sermayesini temsil eden bir işletmeye ait mülkiyet hakları özel sermayeyi ve yabancı sermayeyi temsil eden işletmelere devredilmiştir. İhale kotaları küçük üreticilerin sürece dâhil olmasının önünü keserken, kazanma potansiyeli olanlar hakkında fikir oluşmasını mümkün kılmaktadır. Ulusal işletmelerden ihaleye girebilecek kadar güçlü olanlar ile çok uluslu şirketler, sürecin kazanan tarafları olmuşlardır. Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G1: Servet transferi derim ben buna. (...)Madem bu pazar bu kadar kıymetliydi, üç ayın içerisinde özelleştirmenin bir anlamı mı var? Adam arabayı satamıyor 3 ayda. (peşkeş, yandaş)

G2: Bu alkolü kapanlar, alkol genel müdürü olanlar alkolü satarken bu değerini doğru hesap etmedi, peşkeş çektik mi mesela? Onu bilemem de ama konuşulan şudur; alkollerin söylediği alkol fabrikaları yenilendi, yepyeni idi ve stoklar vardı değeri bu değildi diyorlar. (peşkeş, yandaş)

G15: 1999 yılında Tekel özelleştirme sürecine girdiği halde 1999 yılında içki fabrikalarının tamamının modernizasyonunu yaptık. (...) Ne kadar paraya yaptı bunu? 92 milyon dolara... Bak 92 milyon dolara modernizasyonunu yaptı. 2001 yılında modernizasyon bittikten sonra alkollü içkilerin satış süreci başladı. (...) 92 milyon doları zaten modernizasyon için verdik. Satıldığında 384 milyon liralık mamul vardı depolarında. 384 milyon liralık şişelenmiş alkollü içecek. Onun dışında 50 milyon dolarlık da ham madde üzüm, anason, buna benzer alkol içkilerde kullanılan ürünler. Yani 520 milyon dolarlık bir şeyi üstüne 200-300 milyon \$ daha koyup 800-900 milyon, 1 milyar dolara satmamız gerekirken, 292 milyon dolara sattık. Bizden bu fabrikayı aldıktan çok kısa bir süre sonra% 25'inin 800 milyon dolara sattı. İşte bu özelleştirmenin ne kadar ülke yararına olup olmadığını açısından güzel bir örnek.

4.7.8. Modernizasyon Sorunları

TEKEL'i özelleştirmeye götüren nedenlerden bir diğeri; “modernizasyon sorunları” teması ile ele aldığımız teknolojik eskime ve örgütsel yapıdaki eskimdir. TEKEL'nispeten yeni teknolojiye sahip olan Samsun

fabrikası gibi örnek fabrikaları olsa da, genel durumu eski teknoloji ile üretim çabasıdır. Öte yandan, TEKEL'in hammaddelerini oluşturan tarım ürünlerinin üretimi de eski teknoloji ile gerçekleştirilmektedir. Bu durum hem ürün kalitesi hem de üretim süreci zorlukları bakımından karşılık bulmaktadır. Yöneticiler eski teknolojinin yarattığı sorunların da bir özelleştirme nedeni olduğunu ifade etmektedirler. Örgütsel yapı sorunları ise; sistem eskimesi ile ilgilidir. TEKEL bir kamu işletmesi ve dev bir holding yapısı olarak hantal bir yapıya sahiptir. Karar alma mekanizması yavaş işler. Bu durum bazı durumlarda yöneticilerin hareket alanını kısıtlamaktadır. Öyle ki, aynı yöneticiler özel sektöre geçtiklerinde daha verimli sonuçlar alabilmektedirler. Bu bağlamda yaşanan örgütsel sorunlara da modernizasyon sorunu olarak özelleştirme nedenleri arasında yer verilmiştir. Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G2: Biz şuna ayak uyduramıyoruz; bizde tarımda modernizasyon yok. (...) Türkiye'de 5 dönüm yapamıyor adam. Neden yapamıyor? Makineleşme yok. (modernize edilemeyen Tekel)

G7: Her yıl biz Ankara'ya giderdik DPT müsteşarlığına, bir önümüzdeki senenin programını revize etmek için veya işte yapılacak işlerle ilgili. Maalesef Tekel'in modernizasyon olayında pek istekli davranmadı devlet. (modernize edilemeyen Tekel)

G8: Bu arada TEKEL mevcut fabrikalardaki otomasyonunu yenileyemiyor. Mesela insanlar kısa kutulu tip sigara istiyor. Onların üretebilmesi için yatırım yapmanız gerekiyor. Tekel üretimi sağlayamıyor. (modernize edilemeyen Tekel)

G3: Planlama teşkilatının aktif olduğu dönemde birtakım yatırımlarını siz her ne kadar yapmak istiyorsanız da planlamanın okeyinden geçmesi gerekiyordu. Gönderiyorsunuz DPT'e; şu kadar yatırım planlaması yapmak istiyorum. DPT bunu hoş karşılamayabilir. (...) Çok özerk hareket edemiyordunuz, oradan izin almanız gerekiyordu. Bu izinlerde bazen zamanında alınmadılar veya verilmediler. (örgütsel yapı sorunları)

G9: Bugün PM oturuyor, bir saatte kararını veriyor. Tekel'de bir de özelleştirme idaresine bağlısınız. O kadar aşamalardan geçiyor ki ufak bir şey yapabilmemiz...(örgütsel yapı sorunları)

4.7.9. Siyasi Bir Karar Olarak Özelleştirildi

TEKEL özelleştirmesinin siyasi bir karar olduğu yönündeki görüşleri temsil eden temadır. Yönetici ifadeleri ile iki alt tema ortaya çıkmıştır. Birincisi, görüşülen yöneticilerin geniş bir yüzde ile hem fikir oldukları "hükümet politikası" alt temasıdır. Yöneticiler "devlet üretimden elini eteğini çeksın" bakış açısıyla hareket ettiklerini; bunun bir hükümet politikası olduğunu söylemektedirler. Öte yandan, iktidar partisinin hangi görüşte olduğundan bağımsız olarak özelleştirmenin gerçekleşeceği; özelleştirmenin hükümet üstü bir karar olarak kaçınılmaz olduğu yönünde görüşler de

bu alt tema altında karşılık bulmuştur. Özelleştirmeyi başlatan hükümet ile özelleştirmeyi sonlandıran hükümet farklıdır. İlginç olan, muhalefet partisi konumunda bulunan siyasi partinin özelleştirme karşıtı söylemlerde bulunması; iktidar koltuğuna seçildiğinde ise özelleştirme kararlarını uygulamasıdır. Bu durumu iki uç sayılabilecek ideoloji için TEKEL örneğinde söylemek mümkün olmuştur. Bu yönüyle TEKEL'in özelleştirilme kararını hükümet üstü olarak konumlandırmak mümkün görünmektedir.

Diğer alt tema ise, özelleştirme kararını TEKEL ürünlerinin dini kurallara göre bulunduğu karşılıkla değerlendiren ve özelleştirme nedenini bununla ilişkilendiren yönetici görüşlerini ifade etmektedir. Özelleştirmeyi hükümet politikası olarak gören yöneticiler, aynı zamanda dini referanslarla özelleştirme yapıldığını düşünmektedir. Yönetici görüşlerini temsil eden ifadeler aşağıdaki gibidir:

G11: Bunu biraz da hükümet politikası olarak da düşünmek lazım. O dönemlerde neye, niçin karşı olduğunu detaylı bilmek lazım, Türkiye'nin ekonomik şartlarını bilmek lazım, siyasi politikalarını bilmek lazım, iktisadi politikalarını bilmek lazım. (hükümet politikası)

G12: Orada (ÖİB) alınan kararların talimatları geliyor. Tekel Genel Müdürlüğü de uygulamak durumunda. Yani hükümet politikasından gelen bir şey bu. (hükümet politikası)

G4: Politik kararlardır bunlar netice itibarıyla. (...) Bakanlıklar tayin eder netice itibarıyla. Sigara satımı için TEKEL tek başına karar verici değil. [işletme adı] gibi dünya devlerinin sigaraların satışı için aracılık etme konusu kendi kendi pazarlama dağıtımını alanı kullanarak sunma konusunda TEKEL'in burada kendi başına alacağı bir karar değil. Tekel Genel Müdürlüğü'ne öyle zannediyorum ki yukarıdan indirmiştir, yani politika yönlendirmiştir. Bunu bir "hükümet politikası" olarak söyleyelim. (hükümet politikası)

G6: "hayır biz öyle karar aldık siyasi iktidar olarak" dendi. Özelleştireceğiz dediler, özelleştirdiler. (hükümet politikası)

G8: Sadece Tekel özelleşmemiş sanayi ve ticari kuruluşlardan birçok kurum özelleştirilmiş. Bu netice itibarıyla alınan bir hükümet kararının uygulamasıdır. (hükümet politikası)

G7: Fiilen özelleştirmenin yapıldığı dönemdeki yönetimin Tekel'e bakış açısı. Bakış açısından kastım; içkinin haram olması, sigaranın işte mekruh olması. (haram)

G2: (özelleştirmeyi) bir başkası başlattı ama onların başlatması "ticari işletmelerden çekilme mantığı" sonrakilerin mantığı; "bir an önce kurtulalım bu haram işlerden veya sağlığa zararlı işlerden" diye öyle bir mantık var. (haram)

G3: devletle inanç dengesini sağlayamıyoruz, bir orta yol bulunamıyor. Rakı diyor haram. Kimisi de diyor ki

sigara da haramdır. Vur diyor abalıya vurabildiğin kadar. (haram)

4.7.10. Diğer Sorunlar

Yöneticilerin özelleştirme nedeni olarak gördükleri diğer sorunlar bu başlık altında ele alınmıştır. Bu temanın altındaki ilk tema TEKEL'in "karlı bir alan olması nedeniyle özelleştirildiğini" söyleyen alt temadır. Buradaki yaklaşım, servet transferine benzer şekilde kaynağın el değiştirmesi olmakla birlikte, karar verici özne değişmektedir. İlk durumda devlet, kendi iradesi ile servet transferini gerçekleştiriyor olarak özetlenebilecek bir görüş var iken, ikinci durumda devlet servet transferi için mecbur bırakılıyor olarak özetlenebilecek bir yorum vardır. İkinci durumda, başka bir ifadeyle "karlı bir alan olduğu için özelleştirildi" alt temasında ÇUŞ'lara işaret edildiği görülmektedir. "Üretici ile sorunlar" alt temasında ise, tütün destekleme alımı sırasında ekicilerin eksperler üzerinde yarattıkları baskıdan ve bazen hileye de başvurarak daha çok gelir elde etmeye çalışmalarının yarattığı sorunlardan bahsedilmektedir. Bu durumun, devletin sektörde girişimci olarak yer almaya devam etmek isteyip istememesinde bir etki yaratması bağlamında ele alınması mümkün olsa da, diğer nedenler arasında en zayıf kalan neden olduğunu eklemek gerekir. Yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

G15: Yabancı alıcıların ya da sektördeki yabancı temsilcilerin iştahını kabarttı ki çok kârlı bir sektör. Yani böyle yanlış politikalar olmasa 1'e 2-3 kazanılan bir sektör bu. 1 koyuyorsan 3 alıyorsun, 4 alıyorsun. Biz bu mücadeleyi verirken Tekel bizim diye bu mücadeleyi verdik ama TEKEL'i kârlı duruma geçince böyle apar topar satılabileceğini hiç hesap etmedik. (karlı bir alan olduğu için özelleştirildi)

G3: Tekel'in hükmetmiş olduğu pazar çok tatlı bir pazar. Bu pazar öyle bir pazar ki bu pazarla alakalı dünyada egemen güç var. (karlı bir alan olduğu için özelleştirildi)

G2: (üretici) sizi bir hafta yokluyor. Her sene tütün alım başladığında yokluyor. Yani kötü tütün getiriyor başta ya da kilo yapsın diye tütünü hafif ıslatıyor. İslanınca kilo yapıyor, yani sizin 100 kiloluk tuttuğunuz 110 kilo oluyor, 10 kilo su parası alıyor. Ama netice itibarıyla ıslandığı zaman tütün bozulur. (üretici ile sorunlar)

G2: (bazı bölgelerde) terör ve vatandaşın zorbalığı eksperleri ürktü çünkü çok eksper dayak yedi. Yani, direnince öyle bir durum oluşuyor. Çok eksper dayak yedi, çok eksper tehdit yedi bunu yapıyorsunuz diye. (Yönetmelik) tütünleri talimata göre kontrol edin diyor. Kontrol yaptığımızda bu tütün alıma hazırsa alımı yapın diyor. Kimse bu işi iyi yapamıyor korkudan. (üretici ile sorunlar)

5. Sonuç

Çalışma, TEKEL Genel Müdürlüğü'nde karar alıcı pozisyonda görev yapmış olan yöneticilerden derinlemesine mülakat ile veri toplanmasına dayanan nitel bir çalışmadır. Çalışma, fenomenolojik desen kullanarak tasarlanmıştır. Bu

başlamda altı ana tema oluşmuş olup, aşağıda başlıca sonuçlara yer verilmiştir. Yöneticiler TEKEL'i bir "yuva" ve "büyük bir kuruluş" olarak tanımlamaktadırlar. TEKEL, hem yöneticiler ile aileleri için, hem de geniş müstahsil grubu ile aileleri için yuva gibidir. Bu bağlamda ele alındığında, TEKEL'in özelleştirilmesi ile yöneticilerin TEKEL'deki görevlerinden ayrılmaları yalnızca bir işyerinden ayrılmak olarak değil, yuvalarından da ayrılmak olarak karşılık bulmuştur. Diğer taraftan, yöneticilerin TEKEL'i tanımlamada başvurdukları diğer bir referans "büyük kuruluş" olmuştur. Büyüklük kavramının farklı bağlamlarla ele alındığı görülmektedir. Bu ayrım maddi ve manevi kavramlar açısından yapılabilsede, frekans yüksekliği açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin özellikle maddi büyüklüğüne vurgu yaptıkları; TEKEL'in gayrimenkullerinin değerine ve ödediği vergilerin çokluğuna işaret ettikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticiler tarafından TEKEL'e biçilen birincil rol "tarımı ve üreticiyi destekleme misyonu ile TEKEL" olmuştur. Bu tema, TEKEL Genel Müdürlüğü'nün kanunla kendisine tanımlanmış yetki ve sorumluluk çerçevesinde, devlet adına tütün alımı yaparak üreticiyi destekleyen bir kurum olmasını ifade etmektedir. Buradaki kilit kavram ise, destekleme alımı kavramıdır. Destekleme alımı, devletin destekleme politikalarını uygulama şeklidir. Tarımsal üretim yapan kitlelerin gelirlerinde istikrar sağlamak, böylece üretimin devamlılığını mümkün kılmak üzere tarım sektöründe yönlendirici ve teşvik edici müdahalelerin yapılması gerekmektedir. Tütün, bu kapsamdaki önemli tarım ürünlerinden biridir. TEKEL, tütün için Hazine Bakanlığı tarafından kendisine verilen göreve istinaden uzun yıllar boyunca Türkiye sahilinde üretilen bütün tütünlerin alımını yapmış ve bedelini üreticiye nakit olarak ödemiştir. Yöneticiler Tekel'in iktisadi bir kuruluş olduğu kadar sosyal bir kuruluş da olduğunu; yerli tütünü desteklemenin, siyasi hareketlenmeleri ve göçü önlemenin de kurumun misyonları arasında bulunduğunu söylemişlerdir.

"Yöneticilerin karar alıcı olarak süreçteki konumu" temasında incelendiği üzere, yöneticiler karar alıcı pozisyonlarda bulunsalar dahi, özelleştirme sürecini kapsayan kararlarda sınırlı söz hakkına sahip olmuşlardır. Kararların içeriğini özelleştirme sürecini başlatacak/sonlandırarak kararlar değil, ağırlıklı olarak teknik konular oluşturmaktadır. Bu durumda inisiyatif kullanma yetkisine sahip olduklarını söylemek mümkün görünmemektedir. Özelleştirme sürecinde kararlara katılım konusunda yöneticilerin dahil olabildikleri konular ağırlıklı olarak vergilendirme, ekipman yatırım önerileri, harman içeriklerine öneri, fabrika dizaynı gibi teknik konular olmuştur.

Özelleştirme kararını doğru bulup bulmadıkları konusunda, yöneticilerin büyük kısmı TEKEL'in özelleştirilmesine karşıt görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerin gerekçelerini oluşturan temalar ise hemen hemen birbirine denk frekanslarla gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle, özelleştirme karşıtı görüşlerin gerekçeleri ortaktır. Bir

sıralamaya gidildiğinde; TEKEL ürünlerinin fiyatlarındaki artışla beraber kaçakçılığın ve kayıt dışı üretimin de artması, sağlığa zararlı ürünler devlet kontrolünde kalmasının gerekliliği ve özelleştirmede kamu yararı görülmemesi temaları ilk sırayı paylaşmaktadırlar.

Yöneticilere göre özelleştirme sürecinde yaşanan en büyük sorun; “TEKEL’in fiyatlandırılmasındaki hata” temasıyla ifade edilen özelleştirme fiyatının tespitinde hata yapılması sorunudur. Yöneticiler TEKEL’e ait varlıkların özel sektöre devir sürecine ve her satışta katlanarak artan devir bedellerine sıklıkla vurgu yapmışlardır. Bu görüşün temel nedeni; MEY Grubu’nun TEKEL’e ait alkol işletmelerini 2004 yılında 292 milyon dolara satın alarak 2006 yılında Teksas Pasifik Group’a 810 milyon dolara devretmesinden kaynaklanan “düşük fiyat” tartışmasıdır.

Son olarak, TEKEL’in özelleştirilme nedeni, yöneticiler tarafından siyasi bir karar olarak değerlendirilmektedir. Özelleştirmeyi hükümet politikası olarak gören yöneticilerin büyük kısmı aynı zamanda dini referanslarla özelleştirme yapıldığını düşünmektedir. Bahsedilen konularda yönetici profiline göre bir değişim saptanamamıştır.

Kaynakça

- Akalın, G. (2003). *KİT’ler ve Özelleştirilmeleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, Rıdvan (2016). Tekel Genel Müdürlüğü’ne Ait Taşınmazın Satış Yöntemiyle Özelleştirilmesine İlişkin Karar Tahlili. *Istanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 195-120.
- Alak, A., ve Büyükkaya, A. (1975). *Holdingle ve Türkiye’de Holdingleşme Hareketi*. İstanbul: Umur Kitapçılık.
- Aytemur, J. Ö. (2007). *1930- 1945 Yılları Arasında Türk Yönetim Düşüncesi: Sümerbank Örneği Üzerinden Tarihsel Bir Çözümleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- Bal, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri (Uygulamalı-Örneklili)*. Bursa: Sentez Yayıncılık.
- Buğra, A. (2005). *Devlet ve İşadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Chang S. J. ve Hong. J. (2000). Economic performance of groupaffiliated companies in Korea: Intra group resource sharing and internal business transactions, *Academy of Management Journal*. 43: 429-448.
- Collin, S. O. (1998). Why Are These Islands Of Conscious Power Found In The Ocean Of Ownership? Institutional and Governance Hypotheses Explaining The Existence of Business Groups in Sweden. *Journal of Management Studies*. 35(6): 719-746.
- Creswell, John W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches Edition: 2nd*, Sage Publications
- Çolpan, A. M., & Hikino, T. (2008). Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri. *Journal Of Management Research/Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 23-58.
- Çolpan, A.M. & Hikino, T. (2010). Foundations of Business Groups: Toward and integrated framework. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.). *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 15-67. Oxford University Press. Oxford.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Doğruel, F., & Doğruel, A. S. (2000). *Osmanlı'dan Günümüze Tekel*. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Fıkırkoca, A. (2015). Örgüt Kuramları. İçinde: *Makrokurumsal Kuram*. Eds: Sargut A.S., Özen Ş. Ankara: İmge Kitabevi.
- Gürdamar, E. (2019). *Cumhuriyet'in İlk Yıllarında Tütün Politikaları*. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hotho, J. J.,& Pedersen, T. (2012). Beyond The'rules Of The Game': Three Institutional Approaches and How They Matter for International Business. *Handbook of Institutional Approaches to International Business*.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Research)*,85-107
- Karaevli, A., & Demirok, E. (2010). *Devamlılık İçinde Değişim”: Türkiye'deki Büyük Aile Holdingleri ve Bünyelerindeki Şirketlerin Kurumsal Büyüme Stratejileri (1938-2009)”*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kongre Bildiriler Kitabı, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 418-422.
- Özdemir, Z. (1989). Türk Tarımında Destekleme Uygulamaları ve Sonuçları. *Istanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 47(1-4). 262
- Özen, Ş. (2014). Rhetorical Variations in the Crossnational Diffusion of Management Practices: A Comparison of Turkey and the US. In G.S. Drori, M. Höllerer, & P. Walgenbach (Eds.). *Organizations and Managerial Ideas: Global Themes and Local Variations in Organization and Management*. Perspectives on New York: Routledge. Glocalization, s.s. 119-132.
- Özen, Ş. (2017). Çok bölümlü yapı Türkiye’ye gelince nasıl holding’e dönüştü? Yerel ve İthal Yönetim Uygulamalarının Merkez ve Çevre Ülkelerde Meşrulaştırılması. *Yönetim ve Çalışma Dergisi. Journal of Management and Labour*, 1(1).

- Özen, Ş., & Akkemik, K. A. (2012). Does illegitimate corporate behaviour follow the forms of polity? The Turkish experience. *Journal of Management Studies*, 49(3), 534.
- Özkara, B., Kurt, M., & Karayormuk, K. (2008). Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. *Journal Of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 59-83
- 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, T.C. Resmi Gazete, Sayı:18435, 18.06.1984
- 4733 sayılı Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğünün Yeniden Yapılandırılması ile Tütün ve Tütün Mamullerinin Üretimine, İç ve Dış Alım ve Satımına, 4046 Sayılı Kanunda ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, T.C. Resmi Gazete, Sayı:24635, 09.01.2002
- Özelleştirme Yüksek Kurulunun 22/4/2008 Tarihli ve 2008/23 Sayılı Kararı, T.C. Resmi Gazete, Sayı: 26856, 24.04.2008.
- TEKEL'e Ait Alkollü İçkiler Sanayii ve Ticaret A.Ş.nin Özelleştirilmesi Hakkında Özelleştirme Yüksek Kurulu Kararı, T.C. Resmi Gazete, Sayı: 25325, 23.12.2003.
- Tütün İhisarı Kanunu, T.C. Resmi Gazete, Sayı No:153 28.06.1930
- Tunçay, H. (2015). *Tekel Özelleştirmesi ve 78 Sıcak Gün*. Ankara: Tunçay Yayıncılık
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye'de İşletme Grupları: Özel Sayı'ya Giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2)
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye'de işletme grupları: Özel sayı'ya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 5-21.
- Whitley, R. (1994). Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies* 15(2),153-182.
- Whitley, R.. (1991). "The social construction of business systems in East Asia." *Organization Studies* 12.1, 1-28.
- Whitley, Richard. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. OUP Oxford.
- Yalçınkaya, A., & Taşcı, D. (2017). Bir kurumsal girişimci olarak devlet: yeni kurumsal kuram bağlamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(1).
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Extended Summary

Purpose

The study focuses on the experience and perception of the privatization process of the managers, who are in the position of decision makers in a privatized organizational area. The aim of the study is to understand how the change of the organizational forum, which is dominant in an organizational field, is made from the manager's point of view.

Design/Methodology/Approach

In this study, qualitative research method was used as the research method. The research design of the study was determined as phenomenological research. Snowball method was used to reach the interviewees and collect data. Data were collected from the managers who were suitable for data collection using the interview method and semi-structured interview form. Content analysis was used in the analysis of the data.

Literature Review

National Business System Approach (NBS), "What perspective should be adopted if the political, economic, cultural context of the society is to be included in the analysis?" It is one of the answers given to the question (Whitley, 1999). The approach is located within the Macro Institutional Theory, which is the source of this fundamental problem.

Organizational form; It is a broad concept that includes the purpose, technology and marketing strategy of the organization. Each country has its own unique organizational form. As a result of the historical changes in the cultural, political, legal and economic context of the countries, dominant social institutions specific to the countries are formed. Different social institutions come to the fore in different countries, and therefore the business systems of countries are expected to diverge. As a result of this separation, it is possible to determine the characteristics of the dominant organizational forms that are specific to the country in which they are formed. Turkey's national business system is a state-dependent business system and the dominant organizational form is business groups.

The dominant organizational form in Turkey today is business groups. However, in the past, in some sectors, state-owned enterprises were the dominant organizational forms of the sector. Among the prominent sectors in this context are the alcohol and tobacco sectors, in which the General Directorate of Monopoly (TEKEL) operates. The focus of the study is to deal with the change of the organizational form in an organizational field from the point of view of the manager.

Findings

Managers describe TEKEL as a "home" and a "big organization". The primary role assigned to TEKEL by the managers was "TEKEL with the mission of supporting

agriculture and producers". This theme means that TEKEL is an institution that supports producers by purchasing tobacco on behalf of the state.

As examined in the theme of "the position of the managers in the process as decision makers", even if the managers were in decision-making positions, they had a limited say in the decisions covering the privatization process. The content of the decisions mainly consists of technical issues, not the decisions that will start/end the privatization process.

Most of the executives expressed their opposition to the privatization of TEKEL as to whether they found the privatization decision correct or not. The themes that constitute the reasons for these views are; The increase in smuggling and unregistered production along with the increase in the prices of monopoly products, the necessity of keeping the harmful products under state control and the lack of public benefit in privatization. According to the managers, the biggest problem experienced in the privatization process is; It is an error in the determination of the privatization price, which is expressed with the theme of "Error in pricing of TEKEL". They think that the assets belonging to TEKEL are sold at a price below their value.

Finally, the reason for privatization of TEKEL is considered by the administrators as a political decision. Most of the administrators, who see privatization as a government policy, also think that privatization is done with religious references. There was no change in the aforementioned subjects according to the manager profile.