

# ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASININ ÖZELLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK PORTER'IN ELMAS MODELİ ANALİZİ<sup>1</sup>

S. Fatih KOSTAKOĞLU<sup>2</sup>

Uğur KESKİN<sup>3</sup>

Köksal BÜYÜK<sup>4</sup>

## Özet:

Şeker pancarı, stratejik öneminden dolayı üretimi gerçekleştirilen bütün dünya ülkelerinde tarım politikaları vasıtasıyla korunmakta ve tarımsal sübvansiyonlar yoluyla desteklenmektedir. Üretim desteklenmesi amacıyla birçok ülkede kamu sahipliğinde şeker pancarı fabrikalar kurulmuştur. Bu çalışmanın başlıca amacı, Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi'ne ait 25 fabrikadan biri olan Eskişehir Şeker Fabrikasının özelleştirilmesine yönelik bir model oluşturmaktır. Bu çalışmada, Eskişehir Şeker Fabrikasının neden diğer kamu şeker fabrikalarından daha stratejik ve önemli olduğu araştırılmaktadır. Ayrıca, bu fabrikanın özelleştirilme modelinin diğer kamu sahipliğindeki fabrikalar için oluşturacağı yaygın etkiler de ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışma ve elde edilen sonuçlar, kamu sahipliğindeki şeker fabrikalarının kooperatif- devlet ya da kooperatif- devlet- özel sektör ortaklığına devredilmesi ile etkinliğin sağlanacağı yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** Özelleştirme, Elmas Modeli Analizi, Eskişehir Şeker Fabrikası

**Jel Kodu:** E29, L33

## PORTER'S DIAMOND MODEL ANALYSIS ON THE PRIVATIZATION OF ESKİŞEHİR SUGAR FACTORY

### Abstract:

Sugarbeet in which produce all of the World countries is protected by agricultural policies and are supported by agricultural subsidies due to its strategic importance. In order to support production, there has been established sugarbeet factories which are ownership of the public in several countries. The main objective of this study generates a model for Eskişehir Sugar Factory which is the one of the 25 factories of Turkey Sugar Company. In this study, it is investigated why Eskişehir Sugarfactory is strategic and important than others. Also, this study is demonstrated that the privatization of this factory will be a model for other public ownership factories. As a result of this study and obtained result display that to ensure the effectiveness of privatization; public ownership sugarfactories transfer to cooperatives-state or state-cooperative- private ownership.

<sup>1</sup>Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında desteklenen 1406E309 Numaralı ve "Eskişehir Şeker Fabrikasının Özelleştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi" başlıklı projeden türetilmiştir.

<sup>2</sup>"S.yazar" Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, AÖF, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, sfkostakoglu@anadolu.edu.tr

<sup>3</sup>Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ugrkeskin@anadolu.edu.tr

<sup>4</sup>Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, AÖF, Uzaktan Eğitim Bölümü, koksalbuyuk@anadolu.edu.tr

**KeyWords:** Privatization, Diamond Model Analysis, Eskişehir Sugar Factory

**Jel Codes:** E29, L33

## Giriş

Bir ekonomik yapıyı diğerlerinden üstün kılacak olan başlıca unsurlar; sosyal çevre, ekonomik göstergeler, performans göstergeleri ve etkin yönetim gibi kaynak ve kabiliyetlerdir. Bu kabiliyetleri daha somut hale getirebilmek için kullanılan sosyo-ekonomik göstergeler teknolojik ağırlıklı verileri ihtiva etmenin ötesinde, yönetici ve ilgili yatırımcıları ilgilendiren verileri de içermektedir. Bölgesel, sektörel veya örgütsel alanda çarpıcı gelişmelerin sağlanabilmesi, ancak ve ancak faaliyetlerin kusursuza yakın bir şekilde yürütülmesiyle gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla, sosyo-ekonomik göstergeler, ilgilenilen hedefler konusundaki belirsizliklerin azaltılmasına katkıda bulunan, değerlendirme kolaylığı sağlayan ve titiz bir raporlama yapmayı gerektiren kapsamlı bir bütünü ifade etmektedir.

Şeker pancarı, hem ülkemizde hem de diğer pekçokülkede uygulanan tarım politikaları içerisinde özel bir konuma sahip bulunmaktadır. Bu özellikli konum, şeker pancarınınendüstriyel bir bitki olmasından ileri gelmektedir. Şeker pancarının işlenmesi sonucunda ortaya çıkan yan ürünlerin tamamına yakını stratejik niteliği olan ürünlerdir. Bu yan ürünlerin başlıcalarımelas, küspe ve biyoetanoldür. Şeker pancarından elde edilen yan ürünler, şeker pancarı hammaddesinin ekonomik değerini açıkça ortaya koymakla birlikte, şeker pancarı sadece ekonomik açıdan değil sosyal analizlere de konu olabilecek etkilere ve niteliklere sahip bir ürün olma özelliği taşımaktadır. Söz konusu özellik ve niteliklerin başında, şeker pancarının diğer tarımsal ürünlerle kıyasla daha fazla istihdam sağlaması gelmektedir. Şeker pancarı ayrıca geçimini çiftçilikten sağlayan insanları tarımsal üretime bağlayan ve köyden kente göçün önüne geçilmesinde katkı sağlayan kilit role sahip bir ürün olma niteliği taşımaktadır.

Özelleştirme politikalarının temel sosyo-ekonomik amacı, mülkiyetin yani sermaye sahipliğinin tabana yayılması fikridir. Bu açıdan özelleştirme, gelir adaletsizliğin giderilmesi için kullanılan önemli bir politikadır. Etkin bir özelleştirme yapılabilmesi için belirli koşulların titiz ve ayrıntılı olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu sayede, özelleştirme faaliyetlerine ilişkin olarak yapılandırılan karar verme süreçlerinin daha etkin bir şekilde yürütülebilmesi mümkün olabilmektedir. Özelleştirme sürecindeki aşamalar göz önüne alındığında ilk olaraközelleştirme öncesindeki ülke koşulları, ikinci olarak mevcut durum, üçüncü olarak özelleştirilmesi planlanan işletmelerin belirlenmesi, hukuksal anlamda gerekli düzenlemelerin yapılması, dördüncü aşamada uygun özelleştirme politikasının belirlenmesi, beşinci ve son olarak ise tüm sürecin paydaşlara açılması yani şeffaflığın sağlanarak özelleştirmelerin katılımcı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Tüm bu süreçte dikkatlerin en çok yoğunlaştırılması gereken noktalardan birisi de özelleştirmenin yaratacağı sosyo-ekonomik etkiler ve bu etkilerin analiz edilmesi olmalıdır. Yukarıda açıklanan realite ve mevcut durum çerçevesinde bu çalışmada, şeker üretiminin stratejik önemi ve özelleştirmenin kaynaklık edeceği sosyo-ekonomik etkiler göz önüne alınarak Eskişehir Şeker Fabrikasının özelleştirilmesine yönelik bir model oluşturulmuştur.

## 1. Araştırmanın Amacı ve Sorunsalı

Bu araştırmada kuramsal bir katkı sağlamak amacı güdülmemiş fakat özellikle konuyla ilgili kişi, kurum veya kuruluşlara, Eskişehir Şeker Fabrikasının özelleştirilmesi sürecinin etkin olmasına dair pratik anlamda katkılar sağlamak amaçlanmıştır. Araştırmanın güncel bilgilerle de desteklenmesi için birçok çalışma ve eserden faydalanılmıştır. Bu çalışmaların fazlalığı, doğal olarak verilerin tasnifi ve ilişkilendirilmesindeki zorlukları da beraberinde getirmiştir.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan ve cevapları aranan araştırma problemlerini birbirini tamamlayacak biçimde aşağıda görüldüğü gibi ortaya koymak ve sırasıyla açıklamak mümkündür:

1. Özelleştirme sürecindeki örgütler için neden mali analizlerin ötesinde geniş kapsamlı sektörel ve örgütsel analizlere ihtiyaç duyulmaktadır?
2. Yöneticilerin ve ilgili kesimlerin sosyo-ekonomik ağırlıklı çevresel/ sektörel/ örgütsel analizleri kullanmadaki amaçları nelerdir?
3. Sosyo-ekonomik analizler, sektörel/ örgütsel performansın ve geleceğe ilişkin potansiyelin belirlenmesi amacıyla ne şekilde hizmet etmektedir?
4. Yapılan analizlerin, sektörel/ örgütsel performansın ve potansiyelin belirlenmesi bakımından daha etkin bir değerlendirme aracı olmasında sosyo-ekonomik analizlerle Michael Porter'ın "Elmas Modeli Analizi" ne ölçüde başarılıdır?

İster kamu isterse özel bütün firmalar varlıklarını sürdürebilmek için rekabet üstünlüğüne sahip olmak zorundadırlar. Firmalar bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak için, sistemli ve kapsamlı incelemelerle desteklenmiş analiz ve değerlendirmelere hem ihtiyaç duymakta, hem de bunu gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar.

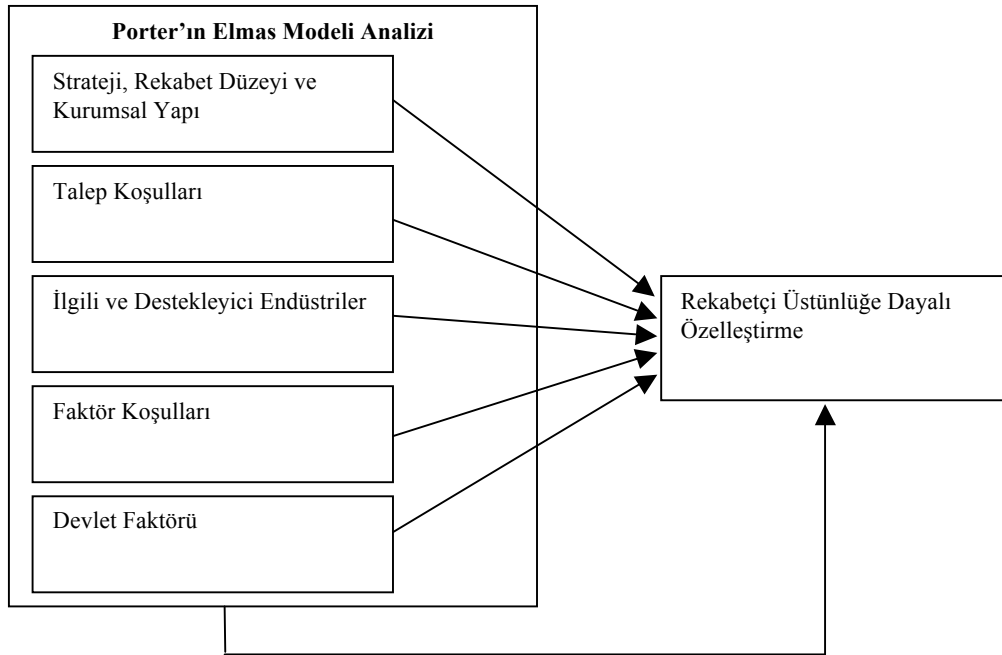
## 2. Araştırmanın Teorik Modeli

Bu çalışmada Şekil 1’de görülen teorik model çerçevesinde, Michael E. Porter’ın Elmas Modeli Analizi kullanılarak herhangi bir sektörün durumu ortaya konulabilir. Literatür Elmas Modeli Analizinin sektörel durumu betimleyen bir gösterge olarak kullanılabilmesi kabul edilmiştir. Araştırmada, Porter’ın Elmas Modeli Analizinin boyutları ve ilave sosyo-ekonomik analizlerin yer aldığı karma bir yöntem kullanılmıştır.

Porter’ın Elmas Modelinin dört ana boyutu dört ana boyutu vardır: Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet; Faktör Koşulları, İlgili ve Destekleyici Endüstriler, Talep Koşulları (Porter, 1990:78). Bunlara ilaveten devlet faktörü de modele dahil edilebilir. Tüm bu faktörler altında yapılacak analiz sonucunda rekabetçi üstünlüğe dayalı özelleştirmeye yönelik çıkarımlar ortaya konulacaktır.

Bu çalışma, ulusal ölçekte ve dünya genelinde çok sayıda örneği bulunan devlet sahipliğindeki işletmelerin yeterince etkin olmadığı gerçeğinden hareket ederek (Carlton ve Perloff, 1994:860), belirli şartları yerine getiremeyen Kamu İktisadi Teşekküllerinin (KİT) özelleştirilmesi gerektiği hipotezine dayanmaktadır. Öte yandan, özelleştirme sürecinde izlenecek yöntemlerin ayrıntılı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Tarımsal KİT’lerin özel sektöre mi yoksa kooperatiflere mi devredilmesinin daha etkin olacağı yönündeki çıkarsamalara ilişkin yapılacak olan araştırmalar, etkin bir özelleştirme stratejisinin belirlenmesi için önemli katkılar sağlayacaktır. Çalışmanın bu anlamda spesifik bir KİT üzerine oluşturulacak kapsamlı bir model önerisi olması ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda Eskişehir Şeker Fabrikasının coğrafi avantajı, gelişmeye açık olması gibi belirleyici nedenlerden dolayı bu işletme üzerine yapılan analizlerin, benzer nitelikli diğer özelleştirme girişimlerine de kaynaklık edebileceği öngörülmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli



Kaynak: Porter, 1990: 78.

## 3. Araştırmanın İçeriği ve Kapsamı

Bütünsel olarak bakıldığında çalışmada sırasıyla tarımsal KİT’lerde yeniden yapılandırma ele alınmış ve daha sonra ise araştırma evrenindeki uygulamaya yer verilmiştir.

Kamu sahipliğindeki KİT’lerin özelleştirilmesi, kendine has bazı hususlardan dolayı genellikle uzun tartışmalara konu olmaktadır. Bu nedenle KİT’lerin özelleştirilmesi için geliştirilecek modelin mümkün olan en

etkin model olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü bu sayede özelleştirme uygulamaları ekseninde ortaya çıkabilecek sorunların aza indirilebilecektir. Dolayısıyla ortaya konulacak etkin bir model diğer birçok benzer nitelikteki özelleştirme uygulamalarına da örnek teşkil edecektir.

Özel sektör sahipliğinin, devlet sahipliğine göre daha avantajlı olduğu düşüncesi, hemen hemen genel kabul görmüş bir anlayış haline gelmiştir. Bir diğer deyişle özel sektörün çalıştırdığı işletmelerin, devletin çalıştırdıklarına oranla daha etkin olduğu görüşü yaygın bir kanaat haline gelmiştir. Dünya genelindeki başarılı örnekler bakıldığında özelleştirme ile ülkedeki sermaye piyasalarının geliştirilmesinin sağlanabildiği, belirli standartları sağlayan yabancı sermayenin ülkeye çekilebildiği, çalışanlarda ve işletmelerde verimlilik artışı sağlanabildiği, kamu iktisadi teşekküllerinden kaynaklanan bütçe açıklarının azaltılabildiği ve devletinkambur olarak nitelendirilen bazı hantal teşekküllerin satışından gelir sağladığı gözlemlenebilmektedir. Uzun soluklu genel bir politika olarak, Türkiye'deki tarımsal KİT'lerin özelleştirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Özellikle son yıllarda tarımsal alanda faaliyet gösteren KİT'lerin özelleştirilmesi hassas bir konu haline gelmiştir çünkü ekolojik faktörler de dahil olmak üzere çok sayıda faktörün göz önünde bulundurulması gerektiği giderek daha çok anlaşılmağa başlanmıştır. Değişen tarım politikaları, şeker fabrikalarının özelleştirilmesi için önemli bir gerekçe haline gelmiştir. Sosyo-ekonomik özelliklerinden dolayı bu KİT'ler özelleştirilirken fabrikaların üretimlerini sürdüreceğinin garanti edilmesi önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Sahip olduğu coğrafi konum itibarıyla merkezi ve stratejik bir coğrafyada yer alan Eskişehir ilinde kamu sahipliğindeki şeker fabrikasının etkin bir şekilde faaliyetini sürdürmesi büyük bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla, Eskişehir şeker fabrikasının özel şartlarını da göz önünde bulunduran bir özelleştirme modelinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmada sektörel analizlerde ortaya çıkabilecek eksikliklerin, ayrıntılı nitel çalışmaların yürütülmesiyle büyük ölçüde giderileceği teorik öngörüsünü belirleyerek (diğer koşullar sabit kalmak şartıyla) bu öngörüye destekleyecek bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Aynı yöntemle farklı yönetsel bakış açılarından yaklaşarak farklı sonuçlara ulaşmak ise, başka çalışmaların konusu olacaktır.

#### 4. Tarımsal Kit'lerde Yeniden Yapılandırmaya Genel Bakış

Tarımsal KİT'lerin sahiplik yapısının yeniden yapılandırılması çerçevesinde önemli bir KİT konumunda bulunan şeker fabrikaları ön plana çıkmaktadır. Dünya ölçeğinde şeker üretimi alanında özel sektör yerine kooperatiflerin payı giderek artmaktadır (Şeker-İş Sendikası AR-GE Birimi [ŞİSAB], 2011:190). Dolayısıyla, şeker fabrikalarının tamamen özel sektöre devredilmesi yerine kooperatiflere veya kooperatif özel sektör ortaklığına devredilerek kamu sahipliğinden çıkarılması uluslararası konjonktürle de uyumlu bir uygulama olarak ön plana çıkmaktadır. Kooperatifçilik alanının son yıllardaki başarı örneği Konya Şeker Fabrikası olarak gösterilmektedir. Konya Şeker Fabrikası yönetiminin 1999 yılında değişmesiyle büyük bir başarı elde edilmiş, tarımsal alanda devlet sahipliğinin kooperatiflere devredilmesi ile olumlu sonuçların alınabileceği gerçeğini ortaya koymuştur (Güney, 2013:316).

Özetle ifade etmek gerekirse, tarımsal KİT'lerin özelleştirilmesinde doğrudan doğruya özel sektöre devredilmesi yerine kooperatiflere, kamu-kooperatif-özel sektör konsorsiyumuna veya içerisinde kamu ya da kooperatifin yer aldığı bir ticari birlikteliğe devrinin gerçekleşmesinin gerekliliği literatürde özellikle vurgulanan bir husustur. Türkiye genelinde ele alındığında, özellikle belirli bir işletme üzerine yapılmış ve bir model önerisi geliştiren ayrıntılı çalışmalar ortaya konmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, literatürdeki söz konusu boşluğu en azından belirli ölçülerde ve kendi kısıtları çerçevesinde dolduracak şekilde tasarlanmaya, yürütülmeye ve raporlanmaya çalışılmıştır.

##### 4.1. Şeker Pancarının Stratejik Önemi

Tarımsal üretim, her ülkenin özel politikalar belirleyerek yönlendirmeye çalıştığı bir alandır çünkü ülke insanının beslenmesini sağlayan gıda maddeleri bu sektörden elde edilmektedir. Gıda maddeleri arasında en önemlilerinden biri şeker yani glikoz maddesidir. Ülkelerin birçoğu şeker şeker pancarından elde etmektedir (Avcı, 1997). Şeker pancarı bitkisinin üretimi ülkeler tarafından desteklenen bir üründür çünkü şeker pancarı sağladığı sosyal ve ekonomik etkiler ile politika uygulayıcılar için de önemli bir bitki olma özelliği taşımaktadır. Şeker pancarı üretiminin yapılmamasının yaratacağı sosyal ve ekonomik etkiler açısından değerlendirildiğinde, üretiminden vazgeçilemeyecek kadar önemli bir bitki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Şeker pancarı bitkisi, üretimi gerçekleştirilen diğer birçok tarımsal ürünler ile karşılaştırıldığında sağladığı yüksek katma değer açısından ön plana çıkmaktadır. Katma değeri yüksek olan bu ürün, geçimini tarımdan sağlayan üreticiler için hem gelir elde edilmesi açısından hem de istihdam sağlaması açısından cazip bir üründür (İstanbul Ticaret Odası [İTO], 1997:26). Yarattığı iş açısından değerlendirildiğinde şeker pancarı diğer tarımsal ürünlere göre daha fazla istihdam sağlamaktadır. Örneğin, buğdaya göre 20 kat, ayçiçeğine göre ise 5

kat daha fazla istihdam oluşturmaktadır.<sup>5</sup>Bir diğer önemli nokta, 1.000 kişinin çalıştığı bir şeker fabrikasının üretiminin, yaklaşık 10000 kişilik bir nüfusun tarımsal faaliyetinin sonucunda oluştuğu hususudur (Avcı, 2005: 465). Dolayısıyla, şeker pancarı, ekim ve tarımının yani üretiminin yapıldığı yerlerde çiftçiyi tarımsal üretime bağlayan ve köyden kente göçün önüne geçen bir ürün olma niteliğini taşımaktadır (İTO, 1997:26). Bu açıdan bakıldığında ekonomik olarak işsizliği azaltan, milli gelire katkı sağlayan bir ürün olmasının yanı sıra işsizliği azaltarak işsizliğin yaratacağı sosyal sorunları bertaraf eden bir ürün olma özelliği taşımaktadır. Bir diğer sosyal katkı olarak ise kırsal kesimlerden kente göçü önlemesi ile kentleşme sorunsalına da önemli katkılar sağlamaktadır.

Enerji kaynakları, bütün ülkeler açısından kritik bir konuma sahip bulunmaktadır. Özellikle fosil yakıt açısından zengin olmayan ülkeler, son yıllarda yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmektedirler. Yenilenebilir enerji kaynakları konusunda pekçok alternatifin ortaya çıktığı günümüzde çeşitli bilimsel araştırmalar yürütülmektedir. Yürütülen bu çalışmalar sonucunda, biyo-yakıt üretiminde kullanılan biyoetanol maddesinin en az maliyetle ve en verimli şekilde elde edildiği ürünün şeker pancarı olduğu bilimsel olarak ortaya konulmuştur. Bu gerçeklikten hareketle; şeker pancarının, milli ekonomilerin sahip olduğu enerji çeşitliliğini artırarak dışa bağımlılığı azaltan stratejik bir ürün olduğunu ifade etmek mümkündür.<sup>6</sup>

Şeker pancarı bitkisi tamamı kullanılabilen nadir bitkiler arasında yer almaktadır. Şeker pancarı, yan ürünlerinin tamamı değerlendirilebilen çok yönlü bir bitkidir. Şeker pancarı bitkisinden fabrikasyon sonucu şeker elde edildikten sonra arta kalan organik atıklardanküspe ve hayvan yemi sanayisinde melas, alkol, maya ve yem ürünleri ile biyoetanol gibi yan sanayi ürünlerinde edilmektedir. Elde edilen bu yan ürünler, pekçok farklı alanda girdi olarak kullanılmaktadır. Bu özelliklerinden dolayı şeker pancarı bitkisi, sanayi ile tarımsal ürün üreten üreticiler arasında bir bağ kuran önemli bir ürün olma niteliği taşımaktadır.

## 4.2. Şeker Pancarı Entegre Tesislerinde Üretilen ve Katma Değer Sağlayan Stratejik Ürünler

Türkiye’de hâlihazırda şeker pancarından şeker üretimi gerçekleştiren 33 fabrika bulunmaktadır. Bu fabrikaların 25’i Türkşeker’e (kamu), 6’sı Pankobirlik’e, 2’si ise özel sektöre ait olarak faaliyet göstermektedir. Bunların yanında nişasta bazlı şeker üretimi yapan 5 adet firma faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket sahipliği bazında değerlendirildiğinde Türkiye’de 7 adet pancar şekeri üreticisi ve 5 adet nişasta bazlı şeker üreticisi olmak üzere şeker piyasasında rekabet eden toplam 12 firma bulunmaktadır (TŞFAŞ, 2014:27-28).

Şeker pancarı, fabrikasyon sürecinin her aşamasında katma değer sağlayan bir üründür. Hatta fabrikasyon sonucu ortaya çıkan atık maddeler bile anlamlı bir katma değer sağlamaktadır. Dolayısıyla, şeker pancarı üretimi birçok yan alanla bağlantılıdır ve bu özelliğinden dolayı, diğer yan ürünlerin üretimine katkı sağlamak bakımından özel bir öneme sahip bulunmaktadır. Şeker pancarı; gıda ve alt sektörleri (melas, küspe gibi), taşımacılık, farmakoloji, çeşitli kimyasal maddelerin üretimi ve biyoetanol üretimi gibi birçok yan sektöre katkı sağlamaktadır.

Melas, şeker pancarının fabrikasyon süreci sonunda elde edilen önemli bir yan üründür. Bu ürün, başta maya üretiminde olmak üzere etil alkol üretiminde, yem sanayisinde, petro-kimya alanında, ilaç sanayisinde, kozmetik ve yapı kimyasalları gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Melas, şeker pancarı üretiminin tarım sanayiine katkı sağladığı özellikli bir üründür. Maya sanayiinin ham maddesi olan melas, ihraç ürünleri arasında önemli bir kalem olarak görülmektedir.<sup>7</sup>

Şeker pancarından elde edilen atıklardan hayvan yemi olan küspe elde edilebilmektedir. Elde edilen yem hayvancılık yapan organize tesislerde ve bunun yanında geleneksel tarzda küçük ölçekte bu işle uğraşanlar ile kendi hayvansal ürününü elde etmek için hayvancılık yapan kırsal kesim sakinleri tarafından kullanılmaktadır. Dolaylı olarak şeker üretim tesislerinin olduğu bölgelerde yan sanayi olarak hayvancılık gelişmekeydetmektedir.

Son yıllarda, yenilenebilir enerji kaynaklarına artan ihtiyaç, şeker pancarından çok düşük maliyetlerle elde edilenbiyoetanole (biyo-yakıt) olan ilgi ve yönelimi daha da artırmıştır. Gelişen bu durum, şeker pancarının stratejik bir ürün olma özelliğini pekiştirmektedir. Dolayısıyla şeker pancarı, ulusal yenilenebilir enerji politikaları açısından ele alınabilecek, fosilyakıtların alternatifi olarak değerlendirilebilecek ve enerjide dışa bağımlılığını azaltabilecek bir potansiyele sahip bulunmaktadır.

<sup>5</sup><http://www.espancarkoop.com/Icerik.aspx?ID=13>, Erişim Tarihi: 03.04.2014.

<sup>6</sup>[http://www.konyaseker.com.tr/merak\\_edilenler](http://www.konyaseker.com.tr/merak_edilenler), Erişim Tarihi: 02.04.2014.

<sup>7</sup>Tortopoğlu, A.İ., Şeker Sektöründe Değişim, [http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/2b1cd168ec62844\\_ek.pdf?tipi=14&sube](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/2b1cd168ec62844_ek.pdf?tipi=14&sube), Erişim Tarihi: 07.04.2014.

Tüm bu yan ürünler düşünüldüğünde bunların pazarlanması için yaygın bir coğrafyaya sevk edilmesi gerekmektedir. Bu yolla taşımacılık sektörü de hem hammaddenin fabrikasyon için fabrikalara getirilmesinde hem de elde edilen ürünlerin dağıtılması sürecinde ihtiyaç duyulan bir kapsamlı bir bütün olarak ortaya çıkmaktadır.

### 4.3. Eskişehir Şeker Kooperatifi ve Şeker Fabrikasının Diğer Şeker Kooperatifi ve Fabrikalarına Göre Önemi

Fabrikalar tarımsal verimliliği artırmak adına yaptığı çalışmalar ile aynı zamanda sosyal hayatı iyileştirme ve geliştirmeye de katkıda bulunmaktadır. Birtakım ek maliyetleri de beraberinde getiren bu çalışmalarda başarılı sonuçlar elde edebilmek için araç olarak genellikle kooperatifleşme kullanılmaktadır (Avcı, 2005: 459). Şeker kooperatifleri, şeker üretiminin yapıldığı tarımsal alanlarda kurulmaktadır. Sosyo-ekonomik açıdan düşünülerek kurulan şeker fabrikalarının tamamı etkin faaliyet gösteriyor demek gerçekçi olmayacaktır. Şeker fabrikalarının etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için belli koşullara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Bozdağ, 2000:23):

- Pancar kalitesi yüksek ve verimli olan üretim alanlarına yani hammaddeye yakınlık,
- Elde edilen ürünler başta şeker olmak üzere yan ürün olarak elde edilen ürünlerin hızlı, basit ve en düşük maliyetle ürünlerin kullanıcılarına ulaştırılması,
- Fabrikaların ihtiyaç duyduğu enerji ve su kaynaklarına kolay ve ekonomik erişim koşullarıdır.

Bu koşullar dikkate alındığında Eskişehir Şeker Fabrikası diğer kamu şeker fabrikalarına göre ön plana çıkmaktadır. 1933 yılında ülkemizin dördüncü şeker fabrikası olarak kurulması da Eskişehir Şeker Fabrikasının öneminin o dönemlerden itibaren anlaşılmiş olduğuna işaret etmektedir. Kalitesi yüksek ve verimli olan üretim alanlarına yani hammaddeye olan yakınlık, şeker fabrikası için kritik bir faktördür. Bunun temel belirleyicisi, ürünlerin yetişmesi için gerekli olan iklim koşullarıdır. İklim ise Eskişehir'i şeker pancarı üretiminde ön plana çıkaran diğer bir etkidir. Eskişehir, karasal iklime sahip gece ve gündüz sıcak farklarının yüksek olduğu bir şehirdir. Bu iklim özellikleri, şeker pancarının üretilmesi için en uygun şartları oluşturmaktadır. Nitekim Eskişehir'de üretilen şeker pancarı, üretim yapılan diğer bölgelere göre daha yüksek kaliteye sahip bulunmaktadır. Türkiye'deki şeker pancarı üretiminin yüzde 64'ü Eskişehir'i de içine alan İç Anadolu Bölgesinde yapılmaktadır (İTO, 1997:XIII). Bu açıdan şeker fabrikalarının ham maddeye yakın yerde faaliyet göstermeleri gerekliliği göz önüne alındığında Eskişehir, kaliteli şeker pancarı üretilen bir bölge olması nedeniyle diğer bölgelere kıyasla önemli bir üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Ayrıca gelir elde etme açısından değerlendirildiğinde Eskişehir bölgesi için çok az alternatif sahip tarımsal bir ürün olma özelliği taşımaktadır (İTO, 1997:21).

Diğer bir faktör ise ulaşımdır. Eskişehir, Anadolu coğrafyasının ortalarında sayılabilecek ve ulaşım bağlantıları açısından avantajlı bir konumda bulunmaktadır. Şeker pancarı üretimini takip eden en önemli aşamaların başında ürünlerin diğer coğrafyalara taşınması gelmektedir. Eskişehir, demiryolları ile Türkiye'nin neredeyse her bölgesine bağlı bir şehirdir. Demiryolları ile taşıma karayolu ile taşımaya göre beş kat daha az maliyetli olduğundan, bu durum Eskişehir'i ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca Eskişehir, gelişmiş karayolları ağı ile de ülkenin birçok noktasına ulaşımı sağlayacak merkezi bir konumda yer almaktadır. Eskişehir aynı zamanda havaalanına sahip olması ile de hava taşımacılığı açısından avantaja sahiptir. Dolayısıyla Eskişehir ulaşım çeşitliliği ve coğrafi konumu itibarıyla stratejik bir konumda yer almaktadır.

### 4.4. Şeker Fabrikalarının Özelleştirilmesi

Özelleştirme, bir rekabet politikası aracı olarak ele alınabilir ve bu amaca uygunluk sağlanabilir ve sürdürülebilirse piyasada etkinlik sağlanır (Walle, 1989:607). Türkiye'de şeker fabrikalarının özelleştirilmesi sürecinde alıcılar daha çok fabrikaların gayrimenkulleri ve elde edecekleri karile ilgilenmekte, tesislerin faaliyetlerine devam etmek, stratejik bir ürün olan şeker üretimini sürdürmek, istihdam sağlamak gibi konuları ise göz ardı etmektedirler (Kıymaz, 2002:111). Bu gerçekten hareketle, şeker fabrikalarının özelleştirilmesinde, kamu sahipliğinden üretici kooperatiflerine devrinde ya da izlenecek diğer alternatif yöntemlerde dikkat edilmesi gerekli hususları şu şekilde sıralayabilmek mümkündür (İTO, 1997:71):

- Yurt içi arz-talep dengesinin gözetilmesi,
- Stratejik bir ürün olan şekerin yurt dışına bağımlılık yaratmayacak şekilde üretiminin sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- Şeker sanayisinde verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi,
- Uluslararası rekabetin edebilirlik gücünün artırılması,
- İstihdama katkı sağlayan üretim tesislerinin faaliyetlerine devamlılığının esas alınması,
- Şeker fabrikalarının yeniden yapılandırılması sürecinde stratejik bir yol izlenmesi.

Türkiye’deki şeker fabrikalarının tam kapasite kullanımının sağlanması gerekmektedir çünkü kapasite kullanım oranı düştükçe birim maliyetler artmaktadır. Bu bağlamda özelleştirme veya kooperatiflere devretme ile fabrikaların tam kapasite kullanımının sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesi sağlanabilecektir (ŞİSAB, 2011:175).

Enerji, her ülke için olduğu kadar Türkiye içinde önemli bir girdidir. Dünya ölçeğinde fosil yakıt yanında alternatif enerji olarak bilinen yenilenebilir enerji kaynaklarına atfedilen önem gün geçtikçe artmakta olduğu için birçok gelişmiş ülke,biyoyakıt konusunda ilerleme kaydetmiştir. Türkiye’de ise biyoyakıt kullanımı henüz istenilen seviyeye ulaşabilmiş olmamakla birlikte, geleceğin enerjisi olarak görülen alternatif enerji kaynakları arasındaki yerini korumaktadır. Biyoyakıt üretiminin en az maliyetle gerçekleştirilebileceği hammadde olan biyoetanol en düşük maliyetle şeker pancarının fabrikasyonu ile elde edilebilmektedir. Dolayısıyla, şeker pancarından düşük maliyetle elde edilebilen biyoetanolün, ülkemizde henüz yetersiz düzeyde olan üretim tesislerinin geliştirilmesi ve artırılması gerekmektedir (ŞİSAB, 2001:128).Şeker fabrikalarının özelleştirilmesi veya kooperatiflere devredilmesi ile biyoetanol üretiminin de hızla artacağı öngörülmektedir. Değişen tarım politikaları ile gelişen çevresel ve rekabet şartları da şeker fabrikalarının yeniden yapılandırılması için geçerli pekçok gerekçeyi ortaya koymaktadır.

## 5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda yapılandırılmış görüşme formları hazırlanarak nitel veriler toplanmıştır. Daha sonra ise doküman analizi yapılmıştır. Çalışmanın amacı ve Porter’ın Elmas Modeli Analizi ile uyumlu olmak üzere göz önünde bulundurulmuş hususlar şunlar olmuştur:

- Stratejik öneme sahip şeker fabrikalarının sosyo-ekonomik etkileri,
- Şeker fabrikalarının sağladığı katma değer,
- Eskişehir Şeker fabrikasının diğer fabrikalara göre önemi,
- Türk Şeker’e ait olan ve 2004-2005 yıllarında özelleştirilen işletmelerin tecrübelerinin değerlendirilmesi,
- Dünyada tarımsal üretim yapan tesislerin sahiplik yapısı,
- Tarım kooperatiflerini başarıya ulaştıran kriterler,

Bu hususlar arasında, araştırmanın konusu bakımından önemli bir paydaş olan Eskişehir Şeker Fabrikası, Eskişehir Şeker Pancarı Kooperatifi ve diğer ilgili kişi ve kurumlar ile görüşmeler yürütülmüş ve elde edilen sonuçlar ortaya konulmuştur.

### 5.1. Mülakat Formunun Belirlenmesi ve Uygulanması

Bu araştırma için gerekli olan veriler, çalışmanın sonunda ek olarak sunulan formlar esas alınarak tarafımızca hazırlanan seri mülakatlara dayalı olarak elde edilmiştir. Mülakatlardasektörel gerçekliklerin hem araştırmacılar açısından hem de ilgili kesimler tarafından daha etkin bir şekilde anlaşılır kılınabilmesi için formlarda kısaca izah edilen ve tam olarak anlaşılması güç olan konular yüz yüze görüşmelerde ayrıntılı olarak açıklığa kavuşturulmuştur.

Araştırma öncesi ön hazırlıklar, çalışmanın özelliğine bağlı olarak belirli bir asgari kişi üzerinde yapılması gerekmektedir (Altunışık ve diğ., 2002: 83). Dolayısıyla, bu çalışmada, mülakatların yapılandırılması ve sorulacak sorular için ön çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada uygulanan mülakatta, olabilecek hataları önceden görebilmek ve görüşmeleri bu doğrultuda yürütmek için Eskişehir Şeker Fabrikası yöneticileri ile ön çalışma yapılarak mülakat soruları üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur. Mülakatın edici cevap verilme oranının yüksek olabilmesi ve araştırmanın sağlıklı yürüyebilmesi açısından yeterli sayı ve nitelikteki açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Saruhan ve Özdemirci’ye (2005: 124) göre, yanıtlayana herhangi bir seçenek sunmayan açık uçlu sorular, araştırmacının çeşitli cevapları önceden tahmin edemeyeceği durumlarda kullanılır ve genellikle bilgi amaçlıdır.

Güncel ve geçmişe dönük kaynaklar üzerinde literatür incelemesi yapılarak hazırlanan mülakat formundaki sorular, daha önce de açıklandığı gibi başarısı ulusal ve uluslar arası alanda kabul görmüş pekçok çalışmada kullanılmış olan Elmas Modeli Analizisolarından yararlanılarak belirlenmiştir. Eskişehir Şeker Fabrikası, Eskişehir Şeker Pancarı Kooperatifi ve diğer ilgili kişi ve kurumlar uygulanmak üzere kendi içinde iki kısım, on üç soru ve iki sayfadan oluşan “Eskişehir Şeker Fabrikasının Özelleştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi Anketi” başlıklı bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu, Porter’ın Elmas Modeli Analizi modelinde yer alan dört boyut ile modele sonradan eklediği “Devlet” boyutlarını içerecek ve ileri sürülen teorik yapıyı belirleyebilecek şekilde hazırlanmış 13 adet sorudan oluşmaktadır.

## 5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemine İlişkin Kısıtları

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşmeler yolu ile mülakat uygulaması kullanılmış, üst ve orta düzey yöneticiler ve ilgili diğer kişi ve kurumlarla ile görüşmeler yürütülmüştür.

Mülakat uygulamalarının üstünlüklerinin yanı sıra birçok kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları sırasıyla; soruların yanlış anlaşılmasını tespit etmek ve düzeltmenin bazı durumlarda mümkün olmayışı, açık uçlu sorulara cevap verme konusunda mutlak bir yeterlik düzeyine sahip olmadığını düşünmesi durumunda yöneticinin isteksizlik sergilemesi, sınırlı rasyonellik engeline takılmaları ya da çerçeveleme etkisi nedeniyle istediklerini tam olarak aktaramaması söz konusu olabilmektedir. Bu kısıtlar, çalışmanın sadece mülakat uygulaması ile ilgili kısıtlardır. Çalışmanın kuramsal boyuttaki kısıtları ise önceki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklandığı için bu bölümde tekrar açıklanmamıştır.

## 6. Analiz

Bu çalışmada elde ulaşılan sonuçlar ve açıklanan önerilerde, özelleştirme sürecine girecek olan işletmeler için uygulanabilir nitelikler taşımasına özen gösterilmeye çalışılmıştır. Yürütülen anket çalışmalarında yöneticilerin anket formlarına yazdıkları cevaplara ilave olarak yüzyüze görüşmelerde öne çıkan hususlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Elmas Modeli Analizinin boyutlarından olan “Strateji, Rekabet Düzeyi ve Kurumsal Yapı” olgusuna ilişkin yönetici algıları açısından şeker pancarı üretiminin ve şeker fabrikalarına yönelik geliştirilen stratejilerin önemli olduğu ortak vurgusu yapılmaktadır. Buna gerekçe olarak ise şeker pancarının adeta bir başlatıcı (initiator) rolü üstlendiği, asli ve yan ürünler sayesinde birçok sektörü sürükleyen lokomotif işlevi gördüğü ifade edilmektedir. Zaman zaman uygulanmış olan kota uygulamalarının, üretimde istikrar sorununu gündeme getirdiği, sadece yurt içi talebi karşılayacak düzeyde üretim yapılmasına yönelik alınan tedbirlerin, olumsuz sonuçlar doğurabildiği belirtilmiştir. Şeker üretiminin, üretimi gerçekleştiren işletmelerin ve yönetsel yaklaşımların stratejik olması konusuna tersinden yaklaşarak açıklık getiren yönetici algısı, şekerin stratejik öneminin ve değerinin bulunmadığında çok daha iyi anlaşılacağı yönünde ortaya çıkmıştır. Tarımsal ürünlerde kendi kendine yetebilmenin ve tarımsal üretimi garanti altına alması gerekliliği vurgulanmıştır. Şeker pancarının üretici açısından gelir artırıcı ve istihdam sağlayıcı yönü açıklanarak kırdan kente göçü regüle eden özelliği ifade edilmiştir.

Rekabet düzeyine ilişkin ortaya çıkan yönetici algıları ise genel olarak aşağıda sıralanan görüşleri ortaya çıkarmıştır. Türkiye'nin dünyanın önde gelen şeker üreticileri karşısında rekabet bakımından görece dezavantajlı olduğu vurgulanmış, neden olarak ise hammaddeyi pahalıya mal ediyor olma durumu gösterilmiştir. Maliyetin yüksek olmasının sebebi olarak ise bazı üretim tesislerinin kapalı, bazılarının ise verimsiz çalışıyor oldukları belirtilmiştir. Şeker piyasasında devlet fabrikalarının da rekabet koşulları karşısında aktif bir rol üstlenerek satış stratejisi belirlemesi, devlet fabrikalarının da bu konuda özel fabrikaların kadar etkin olması gerektiği ifade edilmiştir. Yukarıda vurgulanan üretim maliyeti konusu yöneticiler tarafından defaten vurgulanarak dünya piyasalarında tüketilen şekerin dörtte üçünün kamış şekerinden sağlandığı ve düşük maliyetli olduğu, Türkiye’de şeker üretiminin ise daha çok iç piyasa ihtiyacına yönelik olduğu belirtilmiştir. Bu da şeker pancarının kısa veya orta vadede küresel bir ihraç ürünü haline gelmesinin pek mümkün görünmediğini işaret etmektedir.

Kurumsal yapıya yönelik olarak dile getirilen konular genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır. Bir önceki paragrafta rekabet koşulları bakımından üretim maliyetlerinin yüksek olduğu görüşü açıklanmıştı. Bazı yöneticiler, üretim maliyetlerinin yüksek oluşunu kurumsal yapıya bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bazı yöneticilere göre, şeker fabrikalarının devlet tarafından işletiliyor olması nedeniyle maliyetlerin aşağıya çakılmasının mümkün olmadığı belirtilmiştir. Bu yaklaşım bize göre iktisadi açıdan “aşırı maliyet sarmalı” olarak ifade edilebilecek bir durumdur. Rekabet konusu ile birlikte ele alındığında; devlet fabrikalarında üretim yapılıyor olmasından dolayı maliyetler yüksek olmakta, maliyetlerin yüksek olması durumunda da rekabet gücü azalmaktadır ve sarmal bu şekilde devam edegelmektedir. Bu cümleden olmak üzere, bir diğer yönetici ise şeker fabrikalarının kurumsal yapısının çağın gereklerine ayak uydurmadığını ifade etmiş ve hantal bir yapıya sahip olduğunu vurgulamıştır. Karar alma ve uygulamanın tek elden, merkezden yönetilmemesini ve fabrikaların özerk olması gerektiğini belirtmiştir. Kurumsal yapı konusunda daha ılımlı bakış açıları ise kurumsal yapının günün şartlarına göre değişmeye çalıştığını, dünya standartlarına uyum sağlanmaya çabasında olduğunu dile getirmiştir.

Elmas Modeli Analizinin boyutlarından olan “Talep Koşulları”na ilişkin yönetici algılarının daha kapsamlı olarak anlaşılabilmesi için hem talep hem de arz koşulları sorularak konuya genişlik kazandırmak amaçlanmıştır. Sektördeki talep koşullarına ilişkin ortaya çıkan yöneticilerin yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır. Türkiye’de üretilen şekerin güncel koşullar bakımından şimdilik talebi karşılayacak düzeyde olduğu fakat şekerin pahalıya tüketilmekte olduğu ifade edilmiştir. Talep yönünden büyük dalgalanma veya sorun olmadığı,



buna karşılık üretim arzı konusunda verimsiz işletme şartları nedeniyle arızı sorunların gündeme gelebildiği belirtilmiştir. Pancar şekerinin ihraç pazarında kamış şekeri ile rekabet şansı bulunmaması nedeniyle ticaret amacı ile değil ‘kendi kendine yeterlilik’ amacıyla iç piyasaya yönelik olarak üretim yapılan, büyük talep dalgalanmalarının yaşanmadığı stabil bir durumun söz konusu olduğu belirtilmiştir.

Elmas Modeli Analizinin boyutlarından olan “İlgili ve Destekleyici Endüstriler”e yönelik olarak “Şeker pancarının işlenmesiyle elde edilen yan ürünler nelerdir ve önemi nedir? (Destekleyici endüstrilerin durumu ve önemini nasıl değerlendiriyorsunuz?)” şeklinde açıklayıcı bir soru sorulmuş ve özetle aşağıdaki yanıtlar alınmıştır. Şeker pancarından üretilen birçok ürün ve yan üründen faydalanılmaktadır bunlar sırasıyla 1. Şeker, 2. Melas 3. Alkol ve türevleri 4. Biyoetanol 5. K<sub>2</sub>SO<sub>4</sub> 6. Konsantre slempe 7. Kök ve yaprakları 8. Melastan yem ve maya üretimidir. Söz konusu yan ürün çeşitliliği nedeniyle şeker pancarı çok fazla katma değer üreten bir üründür. Küşesi ve melası hayvan beslemede çok değerlidir. Melas, alkol üretiminde maya sanayinde önemli bir hammaddedir. Pancar, yaprağından kuyruğuna kadar bütünüyle değerlendirilmektedir. Hatta işleme sırasında ortaya çıkan toprak, gübre niteliği taşımaktadır. Küşe, alkol, melas ve füzal yağı özellikle yem sanayii açısından ve gelecekte akaryakıt olarak (alkol) büyük bir potansiyele sahip bulunmaktadır.

Elmas Modeli Analizinin boyutlarından olan “Faktör Koşulları”na ilişkin yönetici algılarına yönelik yöneltilen soruya özetle aşağıdaki yanıtlar alınmıştır. Şeker fabrikalarının hâlihazırda kıt sermaye ve insan kaynakları ile üretime devam etmekte olduğu ve bu araştırmanın daha önceki bölümlerinde de vurgulanmış bulunan yetişmiş insan gücüne yönelik ihtiyaç yöneticiler tarafından da vurgulanmıştır. Devlet şeker fabrikalarında 1998 yılından sonra işçi alımı yapılmamış olmasının ciddi bir sorun olduğu ifade edilmiştir. Fabrikalarımızdaki iş gücü ihtiyacının taşeron işçilerle giderilmeye çalışıldığı, bu uygulamaya bir an önce son verilerek nitelikli iş gücü istihdam edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu konu yapısal koşulları ilgilendiren kapsamlı bir sorun olarak dikkat çekici bir nitelik sergilemektedir. Öte yandan fabrikaların fiziki altyapısına yönelik yatırım yapılması gerektiği konusu da ayrıca ifade edilmiş, eğitim ve teknolojik açılardan yetersizliklerin var olduğu vurgulanmıştır.

Elmas Modeli Analizinin boyutlarından olan “Devlet Faktörü” aslında Porter tarafından analize sonradan eklenmiş bir boyuttur. Analize sonradan ithal edilmiş olmasına karşın bu çalışmada yöneticiler tarafından üzerinde en çok durulan konuların başında devlet faktörü yer almıştır. Yüksek randımanlı, yüksek kapasiteli ve düşük maliyetli şeker üretebilmek için devletin üretiminden çekilmesi gerektiği görüşü ileri sürülmüştür. Şeker piyasasındaki devletin rolünün sonlandırılarak fabrikaların özerk statüye kavuşturulması gerektiği vurgusu yinelenmiştir. Hatta sosyal amaçlı fabrikaların kapanması gerektiğini ileri süren yöneticiler de olmuştur. Buna karşın devletin rolünün daha fazla olması gerektiği yönünde görüş bildiren yöneticiler de olmuştur. 4634 Sayılı Şeker Kanunu başta olmak üzere şeker üretimine yönelik devletin direkt ve dolaylı etkilerinin söz konusu olduğu ifade edilmiştir.

Porter, Elmas Modeli Analizine devlet faktörü ile birlikte “Şans” faktörünü de eklemiştir fakat bu çalışmada şans faktörüne ilişkin yönetici algısı araştırmaya konu edilmemiştir. Araştırmada kullanılan anket formunda Elmas Modeline yönelik sorulara verilen cevaplar gerçekten de araştırmaya önemli katkılar sağlayıcı düzeyde gerçekleşmiştir. Buna karşın, çalışmanın genelini kapsayan ve teorik öngörülerini açıklayıcı nitelik taşıyan müteakip sorulara alınan cevaplar genel anlatımı destekleyici nitelikler taşımaktadır.

Eskişehir Şeker Fabrikasının özelleştirilmesi konusunu doğrudan ilgilendirmesi bakımından fabrika yöneticilerine “Eskişehir Şeker Fabrikasının diğer şeker fabrikaları arasındaki yeri ve önemini nasıl değerlendirdikleri” sorulmuştur. Eskişehir Şeker Fabrikasının konumu itibarıyla iyi bir yerde olduğu ifade edilmiş ve aşağıda sıralanan unsurlar ile de bu görüş desteklenmiştir: a) Arazinin çok ve verimli olması, ürün için uygun nitelikte olması b) Ulaşım kolaylığı c) Sulama imkanının çok olması d) Büyük merkezlere yakın olması. Eskişehir Şeker Fabrikasının diğer fabrikalar arasında hem pancar rekoltesi hem pancar işleme kapasitesi bakımından beş büyük fabrikadan biri olduğu, Atatürk tarafından temeli atılan ve Atatürk tarafından üretime açılışı yapılan bu fabrikanın özenle korunması gereken, altyapısının güçlendirilmesi ve nitelikli işçi takviyesiyle desteklenmesi gereken bir işletme olduğu vurgulanmıştır.

Eskişehir Şeker Fabrikasının özelleştirilmesi konusunu ilgilendirmesi açısından sorulan bir diğer soru ise şu olmuştur: “Şeker fabrikalarında sahiplik, teknolojik vb. açılardan yeni bir yapılanma ihtiyacı var mıdır? Varsa neden?” Bu soruya karşılık olarak alınan cevaplar genel olarak aşağıdaki görüşler ekseninde şekillenmiştir. Eskişehir Şeker Fabrikasında, randımanı yüksek, kapasitesi yüksek, maliyeti düşük şeker üretmek için yeni modern teknolojilerin uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Sadece Eskişehir Şeker Fabrikasının değil, devlet sahipliğindeki diğer fabrikaların da teknolojik olarak yenilenmesi, kapasitelerinin artırılması, hammadde temin edemeyen sosyal amaçlı fabrikalar olmaktan kurtarılması gerektiği belirtilmiştir. Şeker fabrikaları için kapasite kullanım oranlarının ve kampanya sürelerinin, verimliliği doğrudan etkilediği belirtilmiş, optimum kampanya sürelerinin bölgelere göre 85-130 gün arasında değiştiği ifade edilmiş, Eskişehir Şeker Fabrikası için, kampanya sürelerinin optimum sürede olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu konuda son olarak vurgulanan konu,

yukarıda açıklanan görüşlerin tekrarı niteliğinde olabilecek bir anlatımla uygun ve eşit bir rekabet ortamı oluşturulması, teknolojinin geliştirilerek maliyetlerin düşürülmesi gerektiği yönünde olmuştur.

Özelleştirme konusunda Eskişehir Şeker Fabrikasının özel koşullarını göz önünde bulunduracak konuları ortaya çıkarabilmek bakımından sorulan diğer soru ise şu olmuştur: “Şeker fabrikalarının özelleştirilmesive mevcut tesislerin özel sektöre devredilmesi durumunda oluşacak avantaj ve dezavantajlar nelerdir?” Alınan cevaplarda ortaya çıkan ortak noktalar aşağıda açıklanmıştır. Ortaya çıkacak başlıca avantajlar a) Üretim artışı b) Çalışan sayısında azalma c) Başka ürünlerin üretiminin yapılmasının da mümkün hale gelmesi d) Maliyetlerde azalma e) Verimlilik artışı. Dezavantaj olarak ortaya çıkması söz konusu olacak durum çiftçi pancarını istediği fiyata satabilmesinin mümkün olup olamayacağı konusudur. Bazı yöneticiler ise devlet elinde çok hantal çalışan fabrikaların özel sektöre devredilmesi durumunda çok daha profesyonel çalışacağı yönünde avantajlı bir durumu izah etmişlerdir. Bazı yöneticiler ise avantaj olarak devletin zarar etmekten kurtulmasını, gıda sanayinde tekelleşme ve fiyatların yükselmesi yönünde de dezavantajların ortaya çıkabileceği öngörüsünde bulunmuşlardır.

Eskişehir Şeker Fabrikasının özelleştirilmesi konusunda fabrika yöneticilerine sorulan “Özelleştirme yöntemlerinin (konsorsiyum, sadece özel, sadece kooperatif...) avantaj ve dezavantajları nelerdir?” sorusuna alınan cevaplar özetle şunlar olmuştur: Özelleştirmenin şahıslardan ziyade kooperatiflere yapılması, fabrikayı daha çok kişi sahipleneceği için daha büyük avantajlar sağlayacaktır ortak kanaati ifade edilmiştir. Hatta özelleştirme yönteminde de bağımsız olarak konuyu değerlendiren bir yönetici şu ifadeyi kullanmıştır: “Özelleştirme yöntemleri ne olursa olsun bugünkü durumdan daha iyi olacaktır.” Bu konuda avantaj olarak rekabet ortamı oluşması, dezavantaj olarak ise tekel ve rekabet ortamının ortadan kalkması yönünde görüş bildiren yöneticiler de olmuştur.

Olası bir özelleştirme durumunda Eskişehir Şeker Fabrikası açısından yöneticilere sorulan “Yeniden yapılandırma sürecinde paydaşların rolü ne olmalıdır? (Paydaşlar: Devlet, kooperatifler, çiftçiler, siyasetçiler, fabrika çalışanları ve sendikalar)” soruya alınan cevaplar özetle aşağıdaki gibi olmuştur. Bazı yöneticilere göre ucuz maliyetli şeker üretmek için paydaşlar şunlardır: a) Kooperatifler b) Çiftçiler c) Fabrika çalışanları. Diğer bazı yöneticilere göre ise çok sayıda paydaş olması mümkün gözükmemektedir. Bu görüşe göre tek patron olması en iyisi durum olacaktır. Buna karşın şayet kooperatiflere devir söz konusu olacak ise siyasetçiler, çiftçiler ve çalışanların çok başlılığa yol açmaması bakımından fabrika yönetimine karışmaması gerektiği vurgulanmıştır. Bazı yöneticiler ise bu çalışmanın çeşitli bölümlerinde de vurgulanan ve iktisadi açıdan da teorik bir dayanağı bulunan bir görüşü tekrarlamışlardır. Bu görüşe göre, sermaye mümkün olduğu kadar çok paydaşa ve özellikle de tabana yayılmalıdır.

Eskişehir Şeker Fabrikasının özelleştirilmesi konusunda fabrika yöneticilerine sorulan “Şimdiye kadar yapılan şeker fabrikaları özelleştirmelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna ise alınan cevaplar özetle şunlar olmuştur: Yönetimi iyi ellerde olan fabrikaların durumları oldukça iyi durumdadır. Diğer bazı özel fabrikaların durumu ise arzu edilen düzeye ulaşamamıştır. Dolayısıyla konu önemli ölçüde yönetsel bir boyut taşımaktadır. Siyasî olarak müdahalelerin olmadığı özerk çalışan modeller var olmakla birlikte Amasya ve Kayseri’de istenilen başarı elde edilemediği, Konya, Kütahya ve Sakarya’nın bu konuda başarılı olduğu ifade edilmiştir. Bu konuda olumsuz görüşlere sahip yöneticiler, özellikle kooperatif fabrikalarının yeterli bir denetime tabi olmadığını ve sorumluluk taşımadığını ifade etmişlerdir.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, tarım sektöründe, özellikle de şeker pancarı alanındaki özelleştirme faaliyetlerinin önemine dikkat çekmek ve literatürü incelemek suretiyle çalışma evrenine uygun faktörler belirlenerek, ihtiyaç duyulacak olan uygun kriterleri oluşturmak ve zaman zaman hayata geçirilen özelleştirme hamlelerinin etkinliğini azaltan sorunları giderecek önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Dolayısıyla yapmış olduğumuz önerilerdeki amaç, mümkün olduğu ölçüde gelecek yönelimli olmaya çalışılarak, rasyonel düşünme sürecine katkıda bulunmaktır. Ayrıca sektörel analizlerde ortaya çıkabilecek eksikliklerin, ayrıntılı nitel çalışmaların yürütülmesiyle büyük ölçüde giderileceği teorik öngörüsünden hareket ederek (diğer koşullar sabit kalmak şartıyla) bu öngörüye destekleyecek bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Aynı yönetime farklı yönetsel bakış açılarından yaklaşarak farklı sonuçlara ulaşmak ise, başka çalışmaların konusu olacaktır.

Önerilerin bir başka amacı ise sadece firmaların değil, sektörün de performanslarının belirlenebilmesidir. Çünkü çalışma ortamları, yapılacak işe göre ortak yetenekler gerektirdiği gibi bazı farklı özellikler de gerektirebilmektedir. Şeker pancarı sektörünün özellikleri dikkate alındığında, yönetsel araç veya yöntemlerdeki eksikliklerin giderilebilmesi için yeni önerilere ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak kamu sahipliğindeki üretim tesislerinin bu çalışma özelinde şeker fabrikalarının etkisiz çalıştığı görülmüştür. Bu tesislerin fiziki ve teknolojik altyapı yetersizlikleri gözönünde bulundurulduğunda bunların yenilenmesi de büyük bir maliyet içermektedir. Fabrikaların özerk statüye kavuşturulmasının da diğer

başkaca örneklerden görüldüğü üzere başarı sağlayacağı garanti değildir hatta başarısızlık daha yüksek ihtimalle ortaya çıkacaktır. Bu tesislerin kamu sahipliğinin tamamen özel sektöre devrinin tekelleşmeye yol açması sonucunu doğurabilir. Yapılan bu çalışma ve elde edilen sonuçlar, kamu sahipliğindeki şeker fabrikalarının kooperatif- devlet ya da kooperatif- devlet- özel sektör ortaklığına devredilmesi ile etkinliğin sağlanacağı yönündedir. Bu aşamada çiftçiler ve işçiler de küçük bir ortak olarak yer almalıdır.

## Kaynakça

Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu (2002), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Avcı, S. (1997), Dünya’da şeker sanayinin dağılışı ve gelişmesini etkileyen unsurlar, **İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Coğrafya Bölümü Coğrafya Dergisi**, Sayı 5, s. 225-258.

Avcı, S. (2005), **Türkiye’de Şeker Sanayinde Yaşanan Değişiklikler ve Coğrafi Sonuçları**, Ulusal Coğrafya Kongresi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, s.457-466.

Bozdağ, E. G. (2000), **Şeker Pancarı Potansiyeline Göre Ankara Şeker Fabrikası’nda Optimum Kapasite Büyüklüğü**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Master Tezi: Ankara.

Carlton, D.W. ve Perloff, J.M. (1994). **Modern industrialorganization (Second Edition)**. USA: Harper Collins College Publishers.

Güney, S. (2013), Türkiye’de Özelleştirmenin Maliyetler Üzerine Etkisi: Konya Şeker Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Örneği, **Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 6(1), 314-327.

İstanbul Ticaret Odası (1997), **Türkiye’de Şeker ve Şeker Pancarı Üretiminde Mevcut Durum: Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, İTO Yayın No: 1997-12, İstanbul.

Kıymaz, T. (2002), **Şeker Politikalarında Yeni Yönelimler ve Türkiye’nin Konumu**. Devlet Planlama Teşkilatı Yayın No: DPT 2652, Ankara.

Porter, M. E. (1990). **TheCompetitive Advantage of Nations**. Harvard Business Review, April, 73-91.

Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2005), **Bilim Felsefe ve Metodoloji Araştırmada Yöntem Problemi (SPSS Uygulamalı)**, 1. Baskı, Alkim Yayınevi, İstanbul.

Şeker-İş Sendikası AR-GE Birimi (2011), **Şekerin Geleceği**, Türkiye Şeker Sanayii İşçileri Sendikası Yayınları, Ankara.

Van de Walle, N. (1989). Privatization in DevelopingCountries: A Review of the Issues, **World Development**, 17(5), 601-615.

<http://www.espancarcoop.com/Icerik.aspx?ID=13>, Erişim Tarihi: 03.04.2014

[http://www.konyaseker.com.tr/konya\\_seker](http://www.konyaseker.com.tr/konya_seker) Erişim Tarihi: 28.03.2015.

[http://www.konyaseker.com.tr/merak\\_edilenler](http://www.konyaseker.com.tr/merak_edilenler), Erişim Tarihi: 02.04.2014.

<http://www.pankobirlik.com.tr/tr/SayfaDetay/18> Erişim Tarihi: 25.03.2015.

Tortopoğlu, A.İ., “Şeker Sektöründe Değişim”,  
[http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/2b1cd168ec62844\\_ek.pdf?tipi=14&sube](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/2b1cd168ec62844_ek.pdf?tipi=14&sube), Erişim Tarihi:  
07.04.2014.

## **Ekler**

### **EK 1. Eskişehir Şeker Fabrikasının Özelleştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi Görüşme Soruları**

1. Şeker üretimi ve şeker fabrikalarının stratejik bir önemi var mıdır? Cevabınız “evet” ise, şeker üretimi ve şeker fabrikalarının stratejik önemi haiz olmasının nedenleri nelerdir?
2. Şeker piyasasındaki mevcut rekabet koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. Şeker piyasasındaki mevcut işletmelerin kurumsal yapılarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Şeker piyasasındaki arz ve talep koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Şeker pancarının işlenmesiyle elde edilen yan ürünler nelerdir ve önemi nedir? (Destekleyici endüstrilerin durumu ve önemini nasıl değerlendiriyorsunuz?)
6. Şeker piyasasının girdi koşullarını (insan kaynakları, fiziki altyapı, sermaye) nasıl değerlendiriyorsunuz?
7. Şeker piyasasında devletin rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Eskişehir şeker fabrikasının diğer şeker fabrikaları arasındaki yeri ve önemini nasıl değerlendiriyorsunuz?
9. Şeker fabrikalarında sahiplik, teknolojik vb. açılardan yeni bir yapılanma ihtiyacı var mıdır? Varsa neden?
10. Şeker fabrikalarının özelleştirilmesive mevcut tesislerin özel sektöre devredilmesi durumunda oluşacak avantaj ve dezavantajlar nelerdir?
11. Özelleştirme yöntemlerinin (konsorsiyum, sadece özel, sadece kooperatif...) avantaj ve dezavantajları nelerdir?
12. Yeniden yapılandırma sürecinde paydaşların rolü ne olmalıdır? ( Paydaşlar: Devlet, kooperatifler, çiftçiler, siyasetçiler, fabrika çalışanları ve sendikalar)
13. Şimdiye kadar yapılan şeker fabrikaları özelleştirmelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
14. Yönetimi iyi ellerde olan fabrikaların durumları iyi durumda diğer özel fabrikalar ise iyi durumda değildir.