



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 02.09.2021
Published /Yayınlanma 29.10.2021
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Aygen, M. & Duman, M. (2021). Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve özelleştirme uygulamaları: Şeker fabrikaları örneği. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(75), 2629-2637.

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2766>



Doç. Dr. Murat AYGEN

<https://orcid.org/0000-0003-4021-9675>

Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Böl., Elâzığ / TÜRKİYE



Mehmet DUMAN

<https://orcid.org/0000-0002-1499-5278>

Elâzığ / TÜRKİYE

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ VE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMARI: ŞEKER FABRİKALARI ÖRNEĞİ

PUBLIC ECONOMIC ENTERPRISES AND PRIVATIZATION APPLICATIONS: SUGAR FACTORIES EXAMPLE

ÖZET

Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar farklı ekonomik programlar uygulansa da esas amacın liberal politikaların savunduğu ilkeleri yerleştirmek olduğu şüphesizdir. Ancak 1930'lu yıllara kadar olan dönemdeki liberal politikalarla 1980 sonrası dönemdeki neoliberal politikalar uygulama açısından farklılıklar göstermektedir. 1930 yılına kadar devletin destek alımları, kredi kolaylıkları ve vergi avantajı ile liberal ekonomik sistem geliştirilmeye çalışılmıştır. 1930'lu yıllarda hem ulusal hem de uluslararası alanda gerçekleşen tablo Türkiye'de devlet işletmeciliğinin oluşmasını ve hızlı bir şekilde ülke içerisinde yaygınlaşmasını zorunlu hale getirmiştir.

Türkiye'de 1930'lu yıllardan 1980'li yılların başlarına kadar olan dönemde zaman zaman liberal politikalar uygulanmaya çalışılsa da genel olarak kamu işletmeciliği ile özel sektörün birlikte yer aldığı karma ekonomik modele uygun politikalar oluşturulmuş ve uygulanmıştır. 1980 sonrası dönemde ise serbest piyasa ve özelleştirme gibi uygulamalarla neoliberal politikalar uygulanmaya başlamıştır.

Cumhuriyetin kuruluş yıllarında üç beyazlardan biri olarak anılan ve temel tüketim maddelerinden biri olması sebebiyle üretimine ağırlık verilmesi hedeflenen şeker, dünyada çeşitli üretim ve tarife kotaları gibi korumacı politikalarla devlet müdahalesi en fazla olan ürünlerden biridir. Şeker, yan ürünleriyle birlikte Türkiye'de tarıma dayalı sanayinin gelişmesinde ve özellikle kırsal kesimin kalkınmasında önemli rol üstlenmiştir. Dünya'da pancardan şeker üretiminde 5. olan Türkiye ülkeler arasında önemli bir konuma sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kamu İşletmeciliği, Neoliberalizm, Şeker Fabrikaları, Özelleştirme.

ABSTRACT

Although different economic programs have been implemented since the foundation of the Republic, it is no doubt that the main purpose is to establish the principles advocated by liberal policies. However, liberal policies up to the 1930s and neoliberal policies in the post-1980 period differ in terms of implementation. Until 1930, a liberal economic system was tried to be developed with the support of the state, credit facilities and tax advantages. The picture that took place both in the national and international arena in the 1930s necessitated the establishment of state management in Turkey and its rapid spread within the country.

Although liberal policies were tried to be implemented from time to time in the period from the 1930s to the early 1980s in Turkey, in general, policies were formed and implemented in accordance with the mixed economic model in which the public administration and the private sector took place together. In the post-1980 period, neoliberal policies started to be implemented with practices such as free market and privatization.

Sugar, which was mentioned as one of the three whites in the founding years of the Republic and whose production was aimed to be focused on because it is one of the basic consumer goods, is one of the products with the most state intervention in the world with protectionist policies such as various production and tariff quotas. Sugar, together with its by-products, has played an important role in the development of agriculture-based industry in Turkey and especially in the development of rural areas. Turkey, which is the 5th in the world in sugar production from beet, has an important position among the countries.

Keywords: New Public Management, Neoliberalism, Sugar Factories, Customize.

Issue/Sayı: 75

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

1. GİRİŞ

Cumhuriyetin ilanıyla birlikte ekonomik sorunları aşmak ve ekonomik kalkınmayı sağlamak öncelikli amaç olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi düzenlenerek yerli sanayiye geliştirmek için yapılması gerekenler tespit edilmiştir. Liberal ekonomik sistemi temel alan bu kongre kararları doğrultusunda ulaşım, bankacılık, vergi gibi konularda yerli üretici desteklenerek dış rekabete karşı korunmaya çalışılmıştır. Ancak özel kesim sermayesinin yetersiz olması, Lozan Barış Antlaşması'nın gümrük hükümleri ve 1929 yılında başlayan küresel ekonomik kriz Türkiye'de kamu işletmeciliğinin gelişimine zemin hazırlamıştır. Özellikle 1932 sonrası uygulanan sanayi planları ile birlikte yurdumuzun birçok bölgesinde ulaşım, madencilik, enerji, gıda gibi alanlarda kamu iktisadi teşebbüsleri kurulmuş ve ülke ekonomisinde önemli bir yer edinmişlerdir.

Birinci Dünya Savaşı sırasında yaşanan şeker sıkıntısından dolayı Cumhuriyetin kuruluşunda, şeker üretiminin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması temel amaç olarak benimsenmiştir. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk sanayi işletmelerinden olan şeker fabrikaları, tarımın sanayiye entegre olmasını sağlamıştır.

Sakarov ve nişasta kökenli olarak iki tür şeker, Türkiye'de üretilmektedir. Özellikle pancardan şeker üretiminde beşinci olan Türkiye, ülkeler arasında önemli bir konuma sahiptir. Ağırlıklı olarak pancardan şeker üretimi yapan Türkiye'de üretim artışı beklenmektedir. Şeker, temel bir besin maddesi olmasının yanında ana ve yan ürünleriyle birlikte ülkemiz ekonomisi açısından oldukça stratejik bir üründür. Bu önemi dolayısıyla da tarife ve üretim kotalarıyla koruma altında tutulmaktadır.

2. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ

“Kamu işletmesi kavramı ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, genellikle bir kamu idaresinin çoğunluk hissesine sahip olduğu ya da bir kamu idaresi tarafından yönetimi kontrol edilen işletmeler kamu işletmesi olarak adlandırılmaktadır.” (Kamu İşletmeleri Raporu, 2020: 2)

Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) ile ilgili tek bir tanım yapmak zor olduğundan, bunun yerine genelde bu iktisadi teşekküllerin ortak özellikleri temel alınarak sınıflandırılma yapılmaktadır. Bunun temel nedeni birçok alanda faaliyette bulunan bu teşekküllerin amaç, konu ve kapsamı açısından birbirlerinden farklı alanlarda üretim ve hizmet gerçekleştirmelerindedir. Ortak özellikler konusunda referans alacağımız 2006/111/EC Sayılı Şeffaflık Direktifine göre kamu işletmelerinin sahip olması gereken belli başlı özellikler şunlardır (Kamu İşletmeleri Raporu, 2020: 2):

- Ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasının merkezi yönetim veya mahalli idareye ait olması,
- Oy hakkının yarısından daha çoğunun kamu idaresinin kontrolünde olması ya da
- Yönetim veya denetim kurullarında görev yapan personelin yarısından fazlasını atamaya kamu kurumunun hakkı olması olarak özetlenebilir.

KİT ile ilgili ülkemizde mevzuat düzenlemelerine baktığımızda karşımıza kamu işletmesi ile ilgili Cumhuriyet döneminde çıkan ilk kanun olarak 3460 sayılı “Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatı ile İdare ve Murakabeleri Hakkında Kanun” olduğunu söyleyebiliriz. İktisadi teşebbüslerin tüzel kişiliğe, idari ve mali özerkliğe sahip oldukları bu kanunda belirtilmiştir. Bu kanun 1964 yılında çıkarılan 440 sayılı “İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında Kanun” ile yürürlükten kaldırılmıştır.

Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri kavramı ilk olarak 1961 Anayasası metninde kullanılmıştır. 1961 Anayasası'nın 126. Maddesi, “Devletin ve kamu iktisadi teşebbüsleri dışındaki kamu tüzel kişilerinin harcamaları yıllık bütçelerle yapılır.” şeklinde düzenlenmiştir. Yine 127. Maddesinin son fıkrasında “Kamu iktisadi teşebbüslerinin Türkiye Büyük Millet Meclisince denetlenmesi kanunla düzenlenir.” hükmü yer almıştır (RG, 20.07.1961: 10859).

KİT'ler ile ilgili en kapsamlı tanım günümüzde de yürürlükte olan 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile yapılmıştır. 233 sayılı KHK'nin kapsamında iktisadi devlet teşekkülleri, kamu iktisadi kuruluşları ile bunların müesseseleri, bağlı ortaklıkları ile iştirakleri yer almaktadır. 233 sayılı KHK'nin amacı ise iktisadi devlet teşekkülleri ile birlikte kamu iktisadi kuruluşlarının ve bunlara ait müesseselerin, bağlı ortaklıkların kurulması ve ekonomik kurallara uygun bir özerk yapıda yönetilmelerini sağlamaktır. Yine diğer bir amaç olarak ise kamu hizmetlerini, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara uygun şekilde verimlilik ilkesi doğrultusunda yürütmektir (RG, 18.06.1984: 233).

2.1. Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Tarihi ve Ekonomik Gelişimi

Cumhuriyet döneminin başlangıcında Osmanlı Devleti’nden kalan iktisadi teşebbüsler işletilmeye başlatılmıştır. Yine bu dönemde yabancılardan bazı sanayi tesisleri, liman ve demiryolu işletmelerinin de millileştirilmesi ile sınırlı bir işletmecilik faaliyeti yürütülmüştür. 1920’li yıllar ülkemizde piyasa ekonomisinin tercih edildiği ve uygulandığı bir dönem olmuştur. Bu nedenle de KİT’ler bu dönemde yeterince gelişme gösterememiştir. 1923 ile 1930’lu yıllar arasında KİT açısından hazırlık dönemi olarak adlandırabiliriz. 1930-1940 döneminde KİT’ler Türkiye ekonomisinde en parlak dönemlerini yaşamışlardır. KİT’ler bu dönemde ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturmuşlardır (Övgün, 2009: 52).

Türkiye’de dış nedenler ve bu nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan iç nedenlerden dolayı 1930 yılı sonrasında devletçi ekonomik sistem benimsenmiştir. Ancak kamunun KİT’ler kurarak ekonomik alana müdahalesi hızlı bir şekilde olmamış, 1930 ve 1931 yılları boyunca korumacı – devletçi bir geçiş dönemi yaşanmıştır. Bu dönemdeki Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu ile Merkez Bankası’nın kurulması bunun somut örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda 1929 yılında Lozan’ın gümrüklerle ilgili sınırlamalarının kalkmasıyla birlikte korumacı önlemler alınarak ithal edilen sanayi tüketim mallarında ithal ikameci yatırımlara gidilmiştir (Eroğlu, 2007: 68-69).

17 Nisan 1934’te yürürlüğe giren Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı ile “devletçilik” uygulanabilir bir ekonomik sistem olarak benimsenmiştir. Bu plan tarım ve hizmet sektörlerini kapsamaması nedeniyle ulusal bir makro plan özelliği göstermemektedir. Temel tüketim maddelerinin yurtiçinde üretilmesini temel alan ithal ikameci bir mantıkla hazırlanmıştır. Planda un, şeker ve pamuk gibi üç beyazlar ile petrol, kömür ve demir gibi üç siyahların üretimine ağırlık verilmesi amaçlanmıştır. Planın uygulanabilmesi amacıyla Etibank ile Sümerbank gibi temel ekonomik kurumlar oluşturulmuş ve sonrasında da İktisadi Devlet Teşekkülleri kurulmaya başlanmıştır (URL-1).

Burada Sümerbank ve Etibank’a sanayileşmeye olan katkıları nedeniyle ayrı bir parantez açmak gerekir. 3 Haziran 1933 tarihinde kurulan Sümerbank, 17 Haziran 1938 tarihinde 3460 sayılı Kanunla KİT haline dönüştürülmüştür. Sümerbank, Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye’nin sanayileşme çabalarına önemli destekler sağlamıştır. Bu çerçevede pamuklu ve yünlü dokuma, kimya, seramik, demir-çelik gibi birçok üretim tesisinin faaliyete geçmesine destek vererek çeşitli bölgelere ekonomik ve sosyal canlılık getirilmesine katkıda bulunmuştur. Aynı zamanda modernizasyon, araştırma- geliştirme, eğitim, bankacılık gibi faaliyetleri başarıyla sürdürerek sanayileşen Cumhuriyet Türkiye’sinin belkemiğini oluşturan üretim birimlerini faaliyete sokmuştur (URL-2). 1935 yılında Mustafa Kemal Atatürk’ün direktifiyle kurulan Etibank, ülkemizin yer altı kaynaklarının işletilmesini ve değerlendirilmesini sağlamak, sanayimizin ihtiyaç duyduğu madenleri, hammaddeleri, enerjiyi üretmek ve her türlü bankacılık işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuştur. Etibank; bakır, krom, demir-çelik, civa, boraks gibi madencilik faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli görevler üstlenerek sanayinin gelişmesine katkıda bulunmuştur (URL-3).

1950’li yılların başlarında ekonomik ve siyasi alanda liberalizm temel politika olarak benimsenmiştir. Bu amaçla devlet müdahalesinden kaçınmak, bürokratik engelleri ortadan kaldırmak ve bu sayede mevcut sermayeyi üretime katmak ekonomi politikasının temel amaçlarıydı. Bu dönemde devlete ait fabrikalar satışa çıkarılmış ve Devlet Hava Yolları ile Devlet Deniz Yolları’nda anonim şirketleşmeye yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Ancak yaşanan konjonktür gereği KİT’ler korunmuş ve devlet tarafından desteklenmişlerdir. Aynı zamanda istihdam oluşturmak için de KİT’ler kullanılmıştır. Sonuçta 1950’li yılların başında benimsenen liberal politikaların uygulanması süreç içerisinde mümkün olamamış kamu işletmeciliği bu dönemde de gelişmeye devam etmiştir (Kanca, 2012: 53-56).

1960-1980 arası dönemdeki KİT anlayışı kalkınma planlarının da etkisiyle kendinden önceki dönem KİT anlayışından ayrılmaktadır. Bu dönem, ithal ikameci bir sanayileşme modelinin benimsendiği ve kalkınma planlarıyla da desteklendiği bir dönemdir. Yabancı sermayenin desteğiyle sanayide dayanıklı tüketim mallarına yönelmesiyle 1930-1950 arası devletçi politikaların uygulandığı dönemden de farklılaşmaktadır. Sovyetler Birliği’nden alınan krediler ile yeni KİT’lerin oluşturulması desteklenmiş olsa da 1970 sonrasında yaşanan petrol krizi ve sonrasında ortaya çıkan neoliberal görüşlerin etkisiyle devletin ekonomik rolünün sınırlandırılması ve özel teşebbüsün öncelikli olması gerektiği görüşü yaygın bir şekilde savunulmuştur (Övgün, 2009: 73-76).

1980 yılından sonra, küresel alanda benimsenen neoliberal politikaların sonucu olarak KİT’lerin ekonomi içindeki payı azalmaya başlamıştır. Bu dönemde Türkiye’nin liberalleşmeye uyumunu sağlamayı hedefleyen ilk uygulama “24 Ocak Kararları” olmuştur. Bu dönemde küresel ekonomiye

entegrasyonu sağlamak amacıyla özelleştirmeler gündeme gelmiş, bunun sonucunda da kamu kesiminin faaliyetlerinin azalmasına ortam hazırlanmıştır. Ancak ekonomik gelişmenin sağlanmasına özel sektörün yetersiz olduğu esas alanlarda KİT'ler önemini korumayı sürdürmüştür (Sivrekli Demircan, 2008: 44, 50). Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü gibi uluslararası kuruluşlar "24 Ocak" ile başlayan ekonomik dönüşümün ortaya çıkmasında önemli kuruluşlardır. (Övgün, 2009: 123).

3. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE TÜRKİYE'DE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

20. Yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan neoliberal düşüncenin etkisiyle devletin rolü tartışılmaya başlamıştır. 1970 yılı sonrasında yaşanan ekonomik krizin bir sonucu olan neoliberalizm, devletin faaliyet alanının daraltılmasını ve özel girişime öncelik verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yeni Kamu İşletmeciliğinin (YKİ), temelleri neoliberalizme dayanmakta ve işletme yönetimi ilkelerinin kamu yönetiminde de uygulanmasının verimliliği artıracığı görüşünü savunmaktadır (Karcı, 2008: 41-42). Neoliberal modele uygun ekonomi politikalarının vücut bulmuş hali Washington Uzlaşması'dır. Bu uzlaşma, neoliberal politikaların zirvesini temsil eder. 10 maddeden oluşan Washington Uzlaşması özetle şu şekildedir (Yıldırım, 2011: 5-6):

1. Mali disiplin ve denk bütçe sağlanmalı,
2. Vergi reformu yapılmalı,
3. Tüm finansal hareketler serbest olmalı,
4. Gümrük tarifeleri kaldırılmalı ve serbest dış ticaret uygulanmalı,
5. KİT'ler özelleştirilmelidir.

3.1. Yeni Kamu İşletmeciliği

1929 ekonomik bunalımının sonucunda devletin piyasa üzerindeki etkinliği artmıştır. Bu dönemde maliye politikalarının ekonomik ve sosyal alanlardaki rolü artmıştır. Ancak 1973 yılında yaşanan Petrol Krizi, devletin piyasa üzerindeki kontrolünü sorgulatır hale getirmiştir. YKİ, devletin piyasa üzerindeki etkinliğini azaltmayı, girişimci liderliği, etkinlik ve verimliliği esas alan işletme mantığını, kamu yönetiminde uygulamayı amaçlayan bir yönetim düşüncesidir. (Göçoğlu, Gündüz, 2020: 4)

Küresel alanda yaygınlaşan liberalizmin etkisiyle Türkiye'de 24 Ocak 1980 tarihinde ekonomik istikrar programı hazırlanmıştır. Bu istikrar paketi, sadece ekonomik bir paket olmayıp kamu yönetiminin YKİ ile uyumunu sağlayan radikal düzenlemeler içermektedir. Bu amaca uygun olarak 1988 yılında Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA), Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından hazırlanmaya başlanmış ve 1991 yılında bitirilmiştir. KAYA raporu ile merkez, taşra teşkilatı ve mahalli idareleri ekonomik, hızlı, verimli ve nitelikli hizmet sunabilecek bir düzeye kavuşturmak için mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri tespit edip bu konularda yapılması gerekenleri incelemekte ve sorunlara uygun çözümler teklif edilmektedir (Kalağan, 2010: 73). KAYA raporu, Türk idare sisteminin bütününe kapsayan, mevcut durum ve eksikliklerini tespit eden ve bu eksikliklere çözüm önerileri sunan kapsamlı bilimsel bir çalışmadır. Tüm yönetime makro düzeyde ve bütüncül bir perspektiften bakılması projenin en büyük üstünlüğüdür (Akıncı, 2011: 82, 86).

2003 yılında çıkarılan Kamu Yönetimi Temel Kanunu tasarısı, YKİ ekseninde düzenlenmesi amaçlanan önemli reformlardandır. Kanun tasarısının gerekçesine baktığımızda hesap verebilir, saydam, insan hak ve özgürlüklerini temel alan kamu yönetimi reformunun oluşturulmasının amaç edinildiğini görmekteyiz. Aynı zamanda kamu hizmetlerinde kalite, hız, adalet, etki ve verimin gerçekleşmesini sağlamak için merkezi idare ile mahalli idarelerin yetki, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi YKİ ile örtüşmektedir. Bu konuda yapılan bir başka çalışma ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Kanun ile getirilen mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi gibi ilkeler YKİ yaklaşımına uygun ilkelere (Göçoğlu, Gündüz, 2020: 10).

3.2. Özelleştirme

1980'li yıllardan sonra hukukumuzda giren ve özellikle 2000'li yıllardan sonra fiili olarak uygulanan özelleştirmenin geniş ve dar olmak üzere iki teorik tanımı vardır. İlk olarak kamu mülkiyetinin özel sektör ve piyasa güçlerine en az %51 olacak şekilde devredilmesi durumu dar anlamda özelleştirmeyi ifade etmektedir. Bunun yanında mal ve hizmet üretiminin özel sektör vasıtasıyla yerine getirilmesi,

tekellerin kaldırılması ve kiralama gibi tüm faaliyetleri kapsayan uygulamaların özel sektör eliyle gördürülmesi, geniş anlamda özelleştirme olarak tanımlanmaktadır (Orkunoğlu, 2010: 2).

Devletin etkisini azaltmak, sermaye piyasalarını geliştirmek, yanlış ve etkin olmayan yönetimden kaynaklanan verimsizliğin azaltılması, serbest piyasayı geliştirmek, devletin yönetim zafiyetinden kaynaklı atıl kapasitelerin oluşmasını engellemek özelleştirme politikalarının temel amaçlarıdır (Kurt, 2018: 51-55). Özel girişim kaynak kullanmada kamuya göre daha etkindir. Yapısı gereği verimsiz olan kamu sektörü yerine özel teşebbüs toplumun refahını en yüksek düzeye çıkaracaktır (Üzümcü, 2007: 97-98).

Türkiye'deki özelleştirme uygulamalarını esas olarak üç dönemde incelemek daha doğru olacaktır. Birinci dönem neoliberalizmin ilk hissedildiği ve mevzuat düzenlemelerinin başlatıldığı 1980'li yıllardır. İkinci dönem ise Washington merkezli kuruluşların (IMF, WB) etkisiyle özelleştirmenin kapsamının genişletilerek devam ettiği 1990'lı yıllardır. Son dönem ise özellikle 2002 yılından günümüze kadar uygulanan ve yapılan özelleştirmelerden sonuç alınan dönemdir.

Günümüzde de yürürlükte olan ve özelleştirme konusunda genel bir kanun olan 4046 sayılı Kanun ile birlikte özelleştirmenin amacı ve kapsamı detaylı bir şekilde düzenlenmiş olup özelleştirme konusunda önemli bir yeri olan Özelleştirme Fonu ile Özelleştirme İdaresi Başkanlığı birlikte kurulmuştur. 4046 sayılı Kanun'da özelleştirme yöntemleri, değer tespiti ve ihale yöntemleri olarak aşağıdaki usuller yer almıştır (RG, 27.11.1994: 22124).

a.Satış

b.Kiralama

c.İşletme hakkının verilmesi

d.Mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi

e.Gelir ortaklığı modeli

Özelleştirme uygulamalarında özelleştirilecek kuruluş farklı devir yöntemleriyle özelleştirilebilir. Bunlar işletme satış ve devri, hisse satışı, taşınmaz satış ve devri, diğer varlık satış ve devri olarak sıralanabilir.

4. ŞEKER FABRİKALARININ TARİHİ GELİŞİMİ, MEVCUT DURUMU VE ÖZELLEŞTİRİLMESİ

Birinci Dünya Savaşı ve Milli Mücadele döneminde şeker temininde çeşitli sıkıntılar yaşanmıştır. Bu sıkıntılar nedeniyle Cumhuriyetin ilanından sonra şeker sanayisinin kurulmasına ve geliştirilmesine önem verilmiştir. 1923 yılında düzenlenen İzmir İktisat Kongresi'nde pancar yetiştirilmesi ve şeker fabrikalarının çoğaltılması gerektiği söylenmiştir. İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda 1925 yılında yürürlüğe giren "Şeker Fabrikalarına Bahşolunan İmtiyaz ve Muafiyet Kanunu" ile şeker fabrikalarının kurulmasını kolaylaştıracak düzenlemeler yapılmıştır. İşletme imtiyazı, çeşitli vergi avantajları ve fabrika kurulması için beş hektara kadar devlet tarafından ücretsiz arazi verilmesi bu kolaylıkların başında yer almaktadır (Karayaman, 2012: 56-58).

4.1. Türkiye'de Şeker Fabrikalarının Tarihi Süreç İçerisindeki Gelişimi

Türkiye'de ilk ciddi şeker girişimi 1923 yılında Nuri Şeker tarafından başlatılmıştır. Hukuki süreç ile devlet desteği alınmış olup gerekli kredi ise Sanayi ve Maadin Bankası'ndan temin edilmiştir. 1925 yılının başlarında fabrikanın temeli atılarak Çekoslovakya'dan getirilen makine ve donanım ile inşaat işleri bitirilmiştir. Ekim 1926 tarihinde ise fabrika ilk şeker üretimini gerçekleştirmiştir (Güvemli, Karayaman, 2017: 8-9).

Uşak'taki şeker fabrikasının kuruluşu devam ederken aynı zamanda İstanbul'da Türkiye İş Bankası, Trakya illeri Özel İdare Müdürlükleri, Ziraat Bankası ve özel şahıs girişimleri ile 1925 yılında İstanbul ve Trakya T.A.Ş. kuruldu. Kurulan bu şirket Alpulu Şeker Fabrikası'nın temelini attı. İlk Türk şekeri de 26.11.1926 tarihinde bu fabrikada üretildi. Bu tarih Türkiye'nin şeker sanayisinin kuruluş günü olarak kabul edilmektedir. Daha sonra 1933 ve 1934 yıllarında sırasıyla Eskişehir ile Turhal Şeker Fabrikaları işletmeye açılmıştır. Kurulan dört şeker fabrikası sonrasında şeker fabrikalarının bir çatı altında toplanması ile tarımsal, idari ve teknik çalışmaların koordine edilmesi, sermaye kaynaklarının birleştirilmesi ve şeker politikalarının tek elden yürütülmesi amacıyla 06.07.1935 tarihinde üç milli bankamızın eşit paylarla ortak olduğu Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. kurulmuştur (Erdinç, 2017: 10).

Şeker üretimi 1950 yılına kadar dönem dönem tevsi edilen dört şeker fabrikası ile yürütülmüştür. Artan şeker ihtiyacını yerli imkânlarla karşılayabilmek amacıyla 1951 yılında hazırlanan “Şeker Sanayii”nin Tevsi Programı” ile yeni şeker fabrikalarının kurulması süreci başlatılmıştır. Pancar ekicilerini teşkilatlandırmak amacıyla da hayata geçirilen kooperatifleşme hareketi yine bu dönemde başlatılmıştır. 1951- 1956 yılları arasında on bir yeni şeker fabrikası kurulmuştur. Bunlar; Adapazarı, Amasya, Konya, Kütahya, Burdur, Susurluk, Kayseri, Erzincan, Erzurum, Elâzığ ve Malatya Şeker Fabrikaları’dır. 1962 yılında Ankara, 1963 yılında ise Kastamonu Şeker Fabrikası işletmeye alınmışlardır. Ülke nüfusunun artması dolayısıyla artan şeker ihtiyacını temin etmek için 1977’de Afyon, 1982’de Muş ve Iğın, 1983’te Bor, 1984’te Ağrı ve 1985 yılında Elbistan Şeker Fabrikası işletmeye alınmışlardır. Daha sonra da yeni şeker fabrikaları (1989 yılında Erciş, Ereğli ve Çarşamba Şeker Fabrikaları, 1991’de Çorum, 1993’te Kars, 1998’de Yozgat ve 2001 yılında Kırşehir Şeker Fabrikaları) açılarak bu sayı artırılmıştır. Son olarak üç özel şeker fabrikasının (Çumra, Boğazlıyan ve Aksaray Şeker Fabrikası) üretime başlamasıyla pancardan şeker üreten fabrika sayısı otuz üçe ulaşmıştır (Türkşeker, 2020: 21).

4.2. Türkiye’de Şeker Sanayinin Mevcut Durumu

Türkiye’de sakaroz ve nişasta kökenli olmak üzere iki tür şeker üretimi yapılmaktadır. Pancardan üretilen şeker sakaroz kökenli, nişastadan üretilen şeker ise glikoz şurubu, izoglikoz ve kristal fruktozdur. 2001 yılında çıkarılan 4634 sayılı Şeker Kanunu ile şeker pancarına üretim kotaları getirilmiştir. Kota uygulaması ile arz ve talep arasındaki dengenin sağlanması amaçlanmıştır. Kota uygulaması sonucu şeker arzı kontrol edilerek şeker talebini karşılayacak şekilde üretim yapılmasına izin verilecektir. 2018 yılında yaşanan değişimlere bakacak olursak eğer (www.tarimorman.gov.tr):

a.Kotalar ilk kez Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenmiştir.

b.Nişasta bazlı şeker kotası %10’dan %5’e düşürülmüştür.

c.Özelleştirmeler sonucunda kamunun şeker sektöründeki payı %60’tan %35’e gerilemiştir.

Şeker sektöründe faaliyette bulunan 15 adet pancar şekeri üreticisi ve 5 adet nişasta bazlı şeker üreticisi olarak toplamda 20 şirket vardır. Pancardan veya nişastadan şeker üreten bu şirketlere ait 39 şeker fabrikası bulunmaktadır. Bu şirketlerle ilgili veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Pancar Şekeri ve Nişasta Kökenli Şeker Üretimi Yapan Şirketler

Pancardan Şeker Üretimi (Toplam Kapasite: 3.151 Bin Ton)	Nişasta Bazlı Şeker Üretimi (Toplam Kapasite: 990 Bin Ton)
Türkşeker (15 fabrika) Kamu	Amylum Nişasta Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Konya Şeker Fabrikası - Pankobirlik	Cargill Tarım ve Gıda Sanayi Ticaret A.Ş.
Amasya Şeker Fabrikası - Pankobirlik	PNS Pendik Nişasta Sanayi A.Ş.
Kayseri Şeker Fabrikası – Pankobirlik	Sunar Mısır Entegre Tesisleri
Özel Şeker Fabrikaları (12 fabrika)	Tat Nişasta Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Kaynak: (Türkşeker, 2020: 21)

Şeker pancarından üretim yapan şirketlerin sayısının ve pazar paylarının gösterildiği tablo 2’ye baktığımızda kooperatiflere ait şeker fabrikalarının pazar payı dikkat çekmektedir. Tablodaki veriler A Kotasına ve 2018 pazarlama yılı verilerine dayalı olarak oluşturulmuştur.

Tablo 2. Pancardan Şeker Üretimi Yapan Şirket, Fabrika Sayısı ve Pazar Payları

	Şirket Sayısı	Fabrika Sayısı	Pazar Payı, %
Türkşeker	1	15	34
Kooperatif Fabrikaları	3	6	37
Özel Sektör	11	12	29
Toplam	15	33	100

Kaynak: www.tarimorman.gov.tr, 01/10/2021

Faaliyetlerini 4634 sayılı Şeker Kanunu’na uygun olarak yürüten ve sermayesinin tamamı devlete ait bir kamu kuruluşu olan Türkşeker, bünyesinde yer alan 15 şeker fabrikası ile pancardan şeker üretiminde önemli bir konuma sahiptir. Türkşeker ayrıca, Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2020’de 53. sırada yer almaktadır. Türkşeker’e ait fabrikalarda sadece şeker üretimi yapılmamakta, aynı zamanda saf etil alkol, biyoetanol, yedek parça imalatı, elektrik motoru onarımı, otomasyon sistemleri yenileme, eğitim ve danışmanlık hizmetleri gibi birçok mal ve hizmet üretimi de gerçekleştirilmektedir.

Tablo 3. Türkşeker Fabrikalarının Şeker ve Yan Ürünler Üretimi

ÜRÜNLER	2017 ÜRETİM MİKTARI	2018 ÜRETİM MİKTARI	2019 ÜRETİM MİKTARI	2020 ÜRETİM MİKTARI
Şeker, Ton	1.525.050	685.700	894.670	1.072.700
Melas, Ton	490.000	247.300	283.600	381.800
Alkol, Litre	4.665	6.410	3.547	8.957

Kaynak: Türkşeker Faaliyet Raporu, 2020

Türkşeker fabrikalarında üretilen şeker ve yan ürünler ile ilgili tablo 3'e baktığımızda 2018 yılında üretim değerlerinde önemli azalma olduğu dikkat çekmektedir. Bu da 2018 yılına kadar 25 fabrika ile üretimde bulunan Türkşeker'in, özelleştirmelerle birlikte fabrika sayısının 15'e düşmesinden kaynaklanmaktadır. Türkşeker fabrikalarının teknolojik değerlere göre beş yıllık süre itibariyle karşılaştırılması tablo 4'te yapılmıştır.

Tablo 4: Türkşeker Bünyesindeki Şeker Fabrikalarının Teknolojik Değerleri

Yıllar	Pancardaki Şeker Varlığı %	Toplam Kayıplar %P.G.	Melasta Kalan Şeker %P.G.	Randman %P.G.
2015	14,87	0,49	2,19	12,19
2016	16,15	0,57	2,36	13,22
2017	15,77	0,52	2,11	13,14
2018	15,23	0,58	2,24	12,41
2019	16,59	0,50	2,20	13,89
2020	16,12	0,64	2,34	13,14

Kaynak: Türkşeker Faaliyet Raporu, 2019-2020 , *p.g.: pancara göre

Türkiye şeker sektöründe önemli bir diğer üst kuruluş Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği (Pankobirlik)'dir. 1951 yılında başlayan kooperatifleşme 31.03.1972 tarihinde Raiffeisen modeline uygun Pankobirlik'in kurulmasıyla neticelenmiştir. Kooperatiflerin kurulması çalışmalarının temel hareket noktası, şeker sanayisinin hammaddesini üreten çiftçinin potansiyelinden yararlanmaktır. Konya, Çumra, Kayseri, Boğazlıyan, Turhal ve Amasya Şeker Fabrikaları Pankobirlik bünyesinde yer almaktadır. Bu fabrikaların tümü özel şeker fabrikaları olup devletten herhangi bir destek almadan üretim yapmaktadırlar. Pankobirlik; aynı zamanda yem, tohum, makine, özel ve kimyevi gübre üretimi gibi ticari faaliyetlerde de bulunmaktadır (URL-4).

Pankobirlik üyesi üç şirket (Kayseri, Konya ve Amasya Şeker) ve bunlara ait altı şeker fabrikası ile birlikte şeker üretiminde oldukça önemli bir yere sahiptirler. Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2020'de Konya Şeker Sanayi ve Ticaret A.Ş. 2020 yılı itibariyle 48. ve Kayseri Şeker A.Ş. 121. sırada yer almaktadır. AB ülkelerinde de şeker üretiminde ağırlıklı olarak kooperatifler bulunmakta ve payı ise yaklaşık olarak %75'tir (URL-5).

4.3. Şeker Fabrikalarının Özelleştirilmesi

Neoliberalizm uygulamaların bir sonucu olarak özelleştirmenin hukukumuzda girmesi 1980'li yıllarda başlamıştır. Bir kamu kuruluşu olan Türkşeker'in özelleştirilmesi ise ilk olarak 22 Haziran 2000 tarihinde IMF'ye verilen niyet mektubu ile gündeme gelmiştir. 20.12.2000 tarihli ve 2000/92 sayılı Özelleştirme Yüksek Kurulu (ÖYK) Kararı ile Türkşeker özelleştirme kapsamına alınmıştır. Geçen süre içerisinde Türkşeker'in Bağlı Ortaklığı durumunda olan Adapazarı ve Kütahya Şeker Fabrikaları hisselerinin özelleştirme işlemleri tamamlanmıştır. 08.10.2007 tarih ve 2007/57 sayılı ÖYK kararı ile de Türkşeker kamu hisselerinin tamamı özelleştirme programına alınarak Özelleştirme İdaresi Başkanlığına devredilmiştir. Ancak bu karara karşı Şeker-iş sendikası tarafından Danıştay'a itiraz edilmiş ve Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu tarafından 12.06.2008 tarihinde, 2007/57 sayılı ÖYK kararının yürütülmesi durdurulmuştur (Türkşeker, 2020: 47).

12.08.2008 tarihli 2008/50 sayılı ÖYK kararı ile Türkşeker yeniden özelleştirme programına alınmış ve portföy grupları halinde özelleştirmenin yapılması, ayrıca Şeker Kurulu tarafından belirlenecek toplam şeker kotası kapsamında minimum beş yıl şeker üretim şartı kararı alınmıştır. Alınan kararlar sonucunda şu şekilde coğrafi bazlı portföy grupları oluşturulmuştur (Türkşeker, 2020: 47-48):

Tablo 5: Coğrafi Bazlı Portföy Grupları

Portföy A	Kars	Erciş	Ağrı	Muş	Erzurum	
Portföy B	Elazığ	Malatya	Erzincan	Elbistan		
Portföy C	Kastamonu	Kırşehir	Turhal	Yozgat	Çorum	Çarşamba
Portföy D	Bor	Ereğli	Ilgin			
Portföy E	Uşak	Alpullu	Burdur	Afyon		
Portföy F	Eskişehir	Ankara				

Kaynak: T.C. RG, 12/08/2008, Karar No: 2008/50 verilerinden oluşturulmuştur.

Portföy grupları oluşturulduktan sonra çeşitli tarihlere çıkılan ihalelere teklif gelmemesi, Danıştay kararı ile yürütmenin durdurulması ve iptal kararları, Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun iptal kararı ile birlikte beklenen özelleştirmeler yapılamamıştır. Türkşeker bünyesinde yer alan şeker fabrikalarının özelleştirilmesinin yoğun bir şekilde yapıldığı yıl 2018 yılıdır. Bu yıl içerisinde kamuya ait on şeker fabrikasının özelleştirme işlemleri tamamlanmıştır. Bu fabrikalar; Bor, Kırşehir, Çorum, Turhal, Afyon, Elbistan, Alpullu, Muş, Erzurum ve Erzincan Şeker Fabrikalarıdır (Türkşeker, 2020: 48-49).

5. SONUÇ

Cumhuriyetin kuruluşunun ilk yıllarında liberal ekonomik sistem benimsenmiştir. Bunu gerçekleştirmek için düzenlenen İzmir İktisat Kongresi ile özel sektörün elini güçlendirecek vergi avantajı, taşımada indirim, alım garantisi gibi kararlar alınmışsa da özellikle tasarruflardaki yetersizlik nedeniyle piyasa ekonomisinin gerçekleşmesi mümkün olamamıştır. Türkiye'nin kendi iç nedenlerine ve başta 1929 yılında yaşanan ekonomik buhran gibi dış nedenlere bağlı olarak 1930 yılı sonrasında devletçi ekonomik sistem tercih edilmiştir.

1930 yılından 1980 yılına kadar olan dönemde zaman zaman liberal politikalar uygulanmaya çalışılsa da özellikle sanayide olmak üzere devletçi politikalar etkisini hissettirmiştir. 1930'lu yıllarda başlayan bu durum, devlet işletmeciliğinin gelişmesini ve kurulan KİT'ler ile ülkenin kalkındırılmasını sağlamıştır.

1980 yılı sonrası neoliberal politikaların yaygınlaştığı ve serbest piyasanın ön plana çıktığı bir dönem olmuştur. Neoliberal düşünce ile ekonomide devletin rolü sorgulanır olmuştur. Devletin faaliyet alanının daralması ve özel girişime öncelik verilmesi ile birlikte işletme ilke ve yöntemlerinin kamu yönetiminde de uygulanmasının verimliliği artıracağı savunulan YKİ de neoliberal düşüncenin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Türkiye'de 24 Ocak 1980 tarihinde kamuoyuna açıklanan ekonomik istikrar programı da neoliberal politikalarla uyumlu olarak piyasa ekonomisinin gerçekleşmesine yönelik bir ekonomik programdır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında üç beyazlardan biri olarak anılan ve temel tüketim maddelerinden biri olması sebebiyle üretimine ağırlık verilen şeker, dünyada ve ülkemizde çeşitli üretim ve tarife kotaları gibi korumacı politikalarla devlet müdahalesi en fazla olan ürünlerden biridir. Birinci Dünya Savaşı ve Milli Mücadele döneminde yaşanan şeker teminindeki güçlükler nedeniyle, Cumhuriyetin ilanından sonra şeker sanayisinin kurulması ve geliştirilmesi öncelikli hedeflerden biri olmuştur. Bu doğrultuda atılan adımların ilki Nuri Şeker öncülüğünde kurulan Uşak Şeker Fabrikası'dır. Kurulan şeker fabrikaları pancar üretimi ve şeker sanayisinde işletmecilik alanında bilgi ve tecrübelerin kazandırılmasını sağlamıştır. Günümüzde şeker sektöründe faaliyette bulunan 15 adet pancar şekeri üreticisi ve 5 adet nişasta temelli şeker üreticisi bulunmaktadır.

Şeker ekonomiye, sosyo-ekonomik gelişmeye, sektörde yer alan tüm paydaşlara sağladığı katma değer nedeniyle sürdürülebilirliği oldukça önemli olan bir üründür. 2019 yılı verilerine baktığımız zaman pancardan şeker üreten toplam 33 fabrikadan sadece 6 tanesi kooperatif fabrikasıdır. 15 tanesi Türkşeker'e ait ve 12 tanesi ise özel sektör şeker fabrikasıdır. Ancak bu farka rağmen pancardan şeker üretiminde kooperatif pazarlarının payı %37 ile hem Türkşeker hem de özel sektör fabrikalarının pazar payının önünde yer almaktadır. 2020 yılına ait İSO 500 sıralamasında Konya Şeker'in 48. ve Kayseri Şeker'in 121. olması kooperatif sisteminin başarılı işlediğini ve şeker üretiminde oldukça verimli ve rekabetçi olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- AKINCI, E. G. (2011). *Türkiye'de İdari Reform ve Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi ile Kamu Yönetimi Araştırma Projesinin Karşılaştırılması*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERDİNÇ, Z. (2017). Türkiye'de Şeker Sanayinin Gelişimi ve Şeker Sanayinde İzlenen Politikalar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 9-25.
- EROĞLU, N. (2007). Atatürk Dönemi İktisat Politikaları (1923-1938). *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2), 63-73.
- GÖÇOĞLU, V. & GÜNDÜZ, O. (2020). Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak. *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 1-16.
- GÜVEMLİ, O. & KARAYAMAN, M. (2017). Uşak Şeker Fabrikasının Kuruluşu ve Gelişmesi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (13), 6-50.
- KALAĞAN, G. (2010). Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisi'nde Yeniden Yapılanma ve Yönelimsel Reform Çalışmaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 65-84.
- KANCA, O. C. (2012). 1950-1960 Arası Türkiye'de Uygulanan Sosyo-Ekonomik Politikalar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 47-63.

- KARAYAMAN, M. (2012). Atatürk Döneminde Şeker Sanayi ve İzlenen Politikalar. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 28(82), 53-96.
- KARCI, Ş. M. (2008). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (16), 40-64.
- KURT, A. (2018). *Türkiye'de Özelleştirme Politikalarının Ekonomik Boyutu ve İşçi Sendikalarının Özelleştirmeye Yaklaşımları: 1980-2015 Dönemi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ORKUNOĞLU, I. F. (2010). Özelleştirme ve Alternatifleri. *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-22.
- ÖVGÜN, B. (2009). *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsü Olgusu*. Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Tezler Dizisi 18, s. 250.
- SİVEREKLİ DEMİRCAN, E. (2008). Girişimci Sıfatıyla Devlet: 1980 Sonrası Türkiye Analizi. *Girişimci ve Kalkınma Dergisi*, 3(1),35-58.
- T. C. HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI. (2020). *2019 Kamu İşletmeleri Raporu*. Ankara.
- T.C. RESMÎ GAZETE (20/07/1961). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. Kanun No: 334, Sayı: 10859*
- T.C. RESMÎ GAZETE (18/06/1984). *Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*. Karar Sayısı: 233
- T.C. RESMÎ GAZETE (27/11/1994). *Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun*. (Sayı: 22124).
- TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI ANONİM ŞİRKETİ (2020). *Sektör Raporu*. Ankara: TÜRKŞEKER
- ÜZÜMCÜ, Z. (2007). *Özelleştirme Politikası ve Türkiye Uygulamalarındaki Etkinliği*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YILDIRIM, C. (2011). Birinci ve İkinci Nesil Washington Uzlaşması: Neoliberal İktisat Politikalarının 1980'den Sonraki Evrimi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2),1-23

İNTERNET KAYNAKLARI

- URL-1. Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı - Atatürk Ansiklopedisi (www.ataturkansiklopedisi.gov.tr)
- URL-2. Sümer Holding :: Tarihçe (www.sumerholding.gov.tr)
- URL-3. Etimaden - TARİHÇE, (www.etimaden.gov.tr)
- URL-4. Pankobirlik, (www.pankobirlik.com.tr)
- URL-5. Şeker Sektörü'nde Kooperatif Yapılanma ve Önemi Ankara, 25-26 Ocak 2019 (PowerPoint Sunusu (www.tarimorman.gov.tr))