

TÜRKŞEKER İçin Etkin Bir Üretim Modeli Önerisi*

Yalçın ARSLANTÜRK**, Ahmet Burçin YERELİ***

Öz

Bu çalışmanın amacı, son yapılan özelleştirmeler neticesinde 15 adet şeker fabrikasıyla faaliyetlerini sürdüren TÜRKŞEKER için faaliyet kârlılığını sağlayabilecek bir üretim modeli önermektir. Çalışmada temel olarak veri analizi yöntemi kullanılmıştır. Önerilen modelde, çok düşük kapasite kullanım oranına sahip fabrikaların kapatılması ve buralardaki üretim kotasının diğer fabrikalara aktarılmasıyla kapasite kullanım oranının artırılması hedeflenmiştir. Daha önceki yıllarda kapasite kullanım oranındaki değişimlere göre gerçekleşen maliyet farklılaşması baz alınarak yeni üretim modelindeki toplam satış maliyeti hesaplanmıştır. Buna göre aynı toplam üretimin, 15 fabrika yerine 7 fabrikayla daha düşük maliyetle gerçekleştirileceği hesaplanmıştır. Bunun da TÜRKŞEKER'i faaliyet kârı elde eder bir yapıya kavuşturduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca kapatılacak fabrika bölgelerindeki pancar üreticilerinin refah kaybını giderebilecek politika önerisi de sunulmuştur. Bu önerinin maliyetinin TÜRKŞEKER'in maliyet kazancının altında kaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla önerilen yeni üretim modelinin, çiftçi refahı için yapılacak harcamalar dikkat alındığında dahi genel bütçeye olumlu etkisinin olacağı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çiftçi Refahı, Faaliyet Zararı, Kapasite Kullanım Oranı, Kârlılık, Satış Maliyeti.

Proposal of an Effective Production Model for TÜRKŞEKER

Abstract

This study proposes a production model that can ensure operational profitability for TÜRKŞEKER, which continues its activities with 15 sugar factories due to the latest privatisations. In the study basically, a data analysis method was used. The proposed model it is aimed to increase capacity utilisation rates by closing the factories with meagre capacity utilisation rates and transferring their production quota to other factories. The



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 23.06.2022

Kabul/Accepted: 21.03.2023

DOI: <https://dx.doi.org/10.17336/igusbd.1134963>

* Bu çalışma, Yalçın ARSLANTÜRK'ün Prof. Dr. Ahmet Burçin YERELİ danışmanlığında hazırladığı, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı'nda 2021 yılında kabul edilen ve 2022 yılında yayımlanan "Türkiye'de Tarımsal KİT'lerin Analizi ve Yeni Politika Önerileri" adlı doktora tez çalışmasının bir bölümünden türetilmiştir.

** Dr., Uzman, Tarım ve Orman Bakanlığı, Ankara, Türkiye. E-posta: yalcintrabzon@gmail.com

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0895-0022>

*** Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, Ankara, Türkiye. E-posta: aby@hacettepe.edu.tr ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8746-6756>

total sales cost in the new production model is calculated based on the cost differentiation realised according to the changes in the capacity utilisation rate in previous years. Accordingly, it has been estimated that the same total production will be recognised at a lower cost with seven factories instead of 15. It has been determined that the said cost reduction has made TÜRKŞEKER a structure that can generate an operating profit. In the study, a policy proposal was also presented to compensate for the loss of welfare of beet producers in the factory areas to be closed. It has been determined that cost of this proposal is below TÜRKŞEKER's cost gain. Therefore, the positive effect of the proposed new production model on the general budget has been revealed even when the expenditures for farmer welfare are taken into account.

Keywords: Farmer Welfare, Operating Loss, Rate of Capacity Utilisation, Profitability, Cost of Sales.

Giriş

TÜRKŞEKER (Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.) sermayesi tamamı devlet ait, şeker sektöründe bir Kamu İktisadi Teşebbüs (KİT) türü olan İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) olarak faaliyet göstermektedir. KİT mevzuatında hüküm altına alındığı üzere diğer İDT'ler gibi TÜRKŞEKER'in de verimlilik ve kârlılık ilkeleri doğrultusunda bir faaliyet yapısına sahip olması gerekmektedir. Uzun yıllar özelleştirme kapsam ve programında kaldıktan sonra 2021 yılında özelleştirme programından çıkarılması, kârlılık ilkesinin yeniden TÜRKŞEKER için önem arz etmesine neden olmuştur. TÜRKŞEKER her ne kadar özelleştirme kapsam ve programından çıkarılıp Türkiye Varlık Fonu'na devredilse de Kuruluşun tâbi olacağı ayrı bir mevzuat belirlenmemiştir. Dolayısıyla TÜRKŞEKER'in özelleştirme programına alınmadan önceki statüsü olan İDT statüsüne sahip olduğu değerlendirilmektedir. Nitelikli Fon'a devredilen KİT'lerin aynı KİT statülerinde faaliyetlerine devam etmiş oldukları hem Hazine ve Maliye Bakanlığının Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Raporları hem de Cumhurbaşkanlığı tarafından yayımlanan Yıllık Program ile Genel Yatırım ve Finansman Programlarından anlaşılmaktadır.

Mali tabloları incelendiğinde TÜRKŞEKER'in İDT statüsünün gereği olan kârlılık ilkesini sağlayamadığı görülmüştür. Bu durumu geçici bir sorun olarak değerlendirmek biraz iyi niyetli bir yaklaşım olacaktır. Zira Kuruluş yalnızca çalışmada analizlere dayanak teşkil eden 2015-2020 döneminde değil, 2009 yılından günümüze kadar her yıl dönem zararına uğramıştır. Dönem zararıyla birlikte Kuruluşun çoğu yılda faaliyet zararına dahi uğraması, ne derece olumsuz bir faaliyet yapısına sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu itibarla çalışmada söz konusu zararların temel kaynağı analiz edilerek kârlılığı sağlayabilecek bir üretim modeli önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle TÜRKŞEKER'in son dönemdeki özelleştirmelerle birlikte mevcut statüsü ve faaliyet yapısı ele alınmıştır. Sonrasında Kuruluşun 2015-2020 dönemine ilişkin mali yapısı analiz edilerek dönem zararlarının temel nedenleri tespit edilmiştir. Daha sonra ise TÜRKŞEKER'i en azından faaliyet kârlılığı sağlayan işletme yapısına kavuşturabilecek bir üretim modeli önerilmiştir. Söz konusu öneri için yapılan maliyete ve diğer hususlara ilişkin hesaplamalarda, daha önceki yıllarda gerçekleşen verilerden yararlanılmıştır. Bununla birlikte çalışmada yalnızca TÜRKŞEKER için yeni bir üretim modeli değil, bu yeni modelin çiftçi refahını olumsuz etkilememesi açısından tarımsal politika önerisi de sunulmuştur. Bu kapsamda yeni üretim modeline göre kapanması öngörülen fabrika bölgelerindeki pancar üreticileri için daha önce fındık üreticilerine alternatif ürüne geçiş için yapılan destekleme ödemesi baz alınarak bir destekleme maliyeti hesaplanmıştır. Böylece TÜRKŞEKER için getirilen yeni üretim modeline ilişkin önerinin mali sonucu,

izlenen tarım politikaları da dikkate alınarak genel bütçeye olası etkileriyle kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

1. TÜRKŞEKER'in Statüsü ve Faaliyet Yapısı

TÜRKŞEKER, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (233 sayılı KHK)¹ hükümlerine tâbi bir İDT olarak faaliyet göstermekte iken Özelleştirme Yüksek Kurulu (ÖYK) kararlarıyla 2000 yılında özelleştirme kapsamına, 2008 yılında ise özelleştirme programına alınmıştır (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 22). Özelleştirme programına alınmasıyla birlikte TÜRKŞEKER'in hisselerinin tamamı Hazine'den Özelleştirme İdaresi Başkanlığı bünyesine geçmiştir (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 47). Zira Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun'un (4046 sayılı Kanun)² 17'nci maddesinde, özelleştirme kapsamına alınan kuruluşların önceki statülerinin aynı şekilde devam edeceği, özelleştirme programına alınan kuruluşların ise ayrıca bir işleme gerek olmadan Özelleştirme İdaresi Başkanlığına devredilmiş sayılacağına hükmedilmiştir. Aynı madde uyarınca söz konusu kuruluşların özelleştirme programına alınmalarına ilişkin ÖYK kararının tarihinden itibaren bağlı oldukları bakanlık veya kurumla ilişkileri kesilmiş ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bağlanmış sayılmaktadır.

4046 sayılı Kanuna tâbi bir kamu şirketi olarak faaliyetlerini sürdürürken özelleştirme programında yer alması dolayısıyla TÜRKŞEKER'in çeşitli fabrikaları için satış ihaleleri düzenlenmiştir. Son dönemlerdeki ihaleler, 2018 yılında alınan 2018/07 sayılı ÖYK Kararı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (TÜRKŞEKER, 2021b, s. 89). Bu Karar doğrultusunda Kuruluşa ait 14 fabrikanın özelleştirilmesi için 20/02/2018 tarihinde ihale süreci başlatılmış ve ihale sonucunda 10 fabrikanın³ devir işlemleri gerçekleştirilmiştir. 4 fabrikanın⁴ satış işlemleri ise alıcı firmaların taahhütlerini yerine getirmeme gerekçeleriyle 2018 yılında 505 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararıyla iptal edilmiştir (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 49).

Özelleştirme işlemlerinin 2018/7 sayılı ÖYK Kararıyla 31/12/2023 tarihine kadar tamamlanması konusunda karar alınmasına rağmen Kuruluş, Türkiye Varlık Fonuna devredilmiştir (TÜRKŞEKER, 2021a: 49). Özelleştirme programının sonlanması nedeniyle 4046 sayılı Kanun uyarınca Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bağlı kuruluş yapısından çıkan TÜRKŞEKER, 4803 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararıyla⁵ 2021 yılında Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili kuruluşu hâline gelmiştir.

TÜRKŞEKER'in faaliyet amacı ve konuları, Ana Statüsünde ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. Kuruluşun amaç maddesinde, çalışmalarında dikkate alacağı hususlar arasında "kârlılık ve verimlilik" ilkeleri de bulunmaktadır (TÜRKŞEKER, 2022a). Bu ilkelere Ana Statüde yer verilmek suretiyle önemlerinin vurgulandığı anlaşılmaktadır. Zira TÜRKŞEKER İDT statüsüne sahip olup 233 sayılı KHK uyarınca⁶ İDT'ler "verimlilik ve kârlılık" ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütmekle yükümlüdürler.

TÜRKŞEKER'in esas faaliyeti şeker üretimi olup gerek TÜRKŞEKER gerekse diğer şeker firmaları söz konusu üretimi, Şeker Kanunu (4634 sayılı Kanun)⁷ ve ilgili yönetmelikler uyarınca belirlenen tahsis yöntemine dayanarak üreticilerle yapmış oldukları şeker pancarı üretim sözleşmeleri yoluyla gerçekleştirebilmektedir. Melas ve

¹ 18/06/1984 tarihli ve 18435 mükerrer sayılı R.G.

² 27/11/1994 tarihli ve 22124 sayılı R.G.

³ Afyon, Alpullu, Bor, Çorum, Elbistan, Erzincan, Erzurum, Kırşehir, Muş, Turhal Şeker Fabrikaları.

⁴ Burdur, Ilgın, Kastamonu, Yozgat Şeker Fabrikaları.

⁵ 13/11/2021 tarihli ve 31658 sayılı R.G.

⁶ Madde 1/2-b.

⁷ 19/04/2001 tarihli ve 24378 sayılı R.G.

bundan üretilen etil alkol, şekerin dışında pancardan elde edilen yan ürün üretimleri olarak yer almaktadır (TÜRKŞEKER, 2021b, s. 73, 74).

2020 yılında şeker ve yan ürünlerine ilişkin üretimler dışında TÜRKŞEKER, sözleşmeli üretim kapsamına pancar dışı bazı ürünleri de dâhil etmiştir. Bu doğrultuda Kuruluş 2020 yılında ürettirmiş olduğu buğday, arpa, mısır ve ayçiçeğine ilişkin alımlar da gerçekleştirmiştir (TÜRKŞEKER, 2021b, s. 50).

Bu tarımsal üretim faaliyetlerinin yanı sıra Kuruluş şeker fabrikalarında kullanılmak üzere makine, tesis ve yedek parça imalatı da gerçekleştirmektedir. Buna yönelik fabrikalardaki imalat birimleri de dâhil olmak üzere 5 adet makine fabrikası ve 1 adet elektromekanik aygıtlar fabrikası bulunmaktadır (TÜRKŞEKER, 2021b, s. 171). Ayrıca Kuruluş tohum işleme fabrikasına da sahip olup burada pancar üretiminde kullanılmak üzere genetik monogerm ham tohumlarına yönelik işleme, teknik kontrol ve ilaçlama faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (TÜRKŞEKER, 2021b, s. 64). Bunlarla birlikte Şeker Enstitüsü ve buranın bünyesinde yer alan Tarımsal ve Teknolojik Araştırmalar Müdürlükleri aracılığıyla Kuruluş ar-ge faaliyetlerinde de bulunmaktadır (TÜRKŞEKER, 2021b, s. 173).

Pancardan şeker üretim kapasitesine göre 2018 yılındaki özelleştirmeler öncesi 25 şeker fabrikasıyla faaliyet gösterirken sektörde %65 paya sahip olan TÜRKŞEKER'in mevcut 15 şeker fabrikasıyla söz konusu payı %37'ye düşmüştür (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 51). Kuruluşun pancar şekeri satışları içindeki payı ise 2020 yılı itibarıyla %36'dır (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 41, 42). Bu yüksek üretim kapasitesi ve fiili üretimi, üretimden satışlar dikkate alınarak yapılan İSO500 listesinde TÜRKŞEKER'in ilk 100'de yer almasını sağlamaktadır. Kuruluş 25 şeker fabrikasıyla faaliyet gösterdiği 2017 yılında söz konusu listede 25'inci sırada yer alırken şeker fabrikası sayısının 15'e düştüğü 2020 yılında 53'üncü sırada yer almıştır (İSO, 2021).

TÜRKŞEKER'in faaliyet yapısına ilişkin bu bilgilerin yanı sıra faaliyette bulunduğu şeker sektöründeki yapıyı da kısaca açıklamak faydalı olacaktır. Pancar şekeri üretiminde TÜRKŞEKER dışında 18 fabrika⁸ faaliyet göstermekte; bunların dışında 5 ayrı şirket de nişasta bazlı şeker üretimi gerçekleştirmektedir (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 21). Nişasta bazlı şeker üreten şirketlerin toplam üretim izni kotası, toplam A kotası⁹ şekerin %5'iyle¹⁰ sınırlandırılmıştır (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 26). Böylece ülkemizde üretilen toplam şekerin %95'inin pancar şekerinden, %5'inin ise nişasta bazlı şekerden karşılanması planlanmıştır. Ancak mevzuatın vermiş olduğu %50 oranında artırma ya da azaltmaya ilişkin yetkiye dayanarak alınan Cumhurbaşkanlığı Kararı ile 2019/20, 2020/21 ve 2021/22 pazarlama yıllarında nişasta bazlı şeker kotası, ülke toplam A kotasının %2,5'i olarak belirlenmiştir (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 26). Bunlarla birlikte kota hakkına sahip olmayıp yalnızca ihracat amaçlı üretim yapan 5 adet nişasta bazlı şeker üreten şirket de bulunmaktadır (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 22). Toplamda 350 bin tonluk yıllık üretim kapasitesine sahip olan bu şirketlerin kota hakkı bulunmaması nedeniyle üretimlerinin tamamı ihraç edilmektedir (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 22).

⁸ Özel sektöre ait 12 fabrika ile PANKOBİRLİK'e ait Konya Şeker Fabrikaları A.Ş. (2 fabrika), Kayseri Şeker Fabrikaları A.Ş. (3 fabrika) ve Amasya Şeker Fabrikası.

⁹ 4634 sayılı Kanun'da; yurtiçi pazara satışa konu olabilen miktar A kotası, A kotasının belli bir yüzdesi olarak hesaplanan ve güvenlik amaçlı üretilen miktar B kotası, bu kotalar dışında yurtiçi pazara satış mümkün olmamak üzere üretilen şeker ile işlenmek suretiyle ihraç kaydıyla temin edilen şeker C kotası olarak adlandırılmaktadır.

¹⁰ 7103 sayılı Vergi Kanunları İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla %5 olarak belirlenmiştir. 4634 sayılı Kanun'un 3'üncü maddesinde, Cumhurbaşkanlığı'na bu oranı %50 artırma/azaltma yetkisi tanınmıştır.

2. TÜRKŞEKER'in Mali Yapısının Analizi

TÜRKŞEKER'in gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin mali sonuçlarını öncelikle gelir tablosunu analiz ederek ortaya koymak uygun olacaktır.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Brüt Satışlar	3.526.880	3.635.682	3.875.776	3.791.245	3.227.799	4.388.699
Satış İndirimleri (-)	218	50	36	3.283	74.512	106.811
Net Satışlar	3.526.662	3.635.632	3.875.740	3.787.962	3.153.287	4.281.888
Satışların Maliyeti (-)	3.299.603	3.320.733	3.681.121	3.508.701	3.221.941	4.476.559
Brüt Satış Kârı / (Zararı)	227.059	314.899	194.619	279.261	(68.654)	(194.671)
Faaliyet Giderleri (-)	204.568	223.777	259.596	266.012	238.035	271.911
Faaliyet Kârı / (Zararı)	22.491	91.122	(64.977)	13.249	(306.689)	(466.582)
Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Kârlar (+)	18.511	29.746	21.722	35.835	61.563	54.238
Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlar (-)	4.486	4.710	4.408	5.511	6.112	5.598
Finansman Giderleri (-)	28.667	15.527	159.670	390.268	620.303	429.631
Olağan Kâr / (Zarar)	7.849	100.632	(207.333)	(346.696)	(871.541)	(847.573)
Olağandışı Gelir ve Kârlar (+)	24.116	17.020	52.653	37.699	43.982	46.792
Olağandışı Gider ve Zararlar (-)	132.244	194.146	103.456	1.045.078	140.950	168.971
Dönem Kârı / (Zararı)	(100.279)	(76.495)	(258.136)	(1.354.075)	(968.559)	(969.752)
Dönem Kârı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları (-)	-	-	-	-	-	-
Dönem Net Kârı / (Zararı)	(100.279)	(76.495)	(258.136)	(1.354.075)	(968.559)	(969.752)

Kaynaklar: TÜRKŞEKER, 2016, s. 211; TÜRKŞEKER, 2017, s. 215; TÜRKŞEKER, 2018, s. 208; TÜRKŞEKER, 2019a, s. 205; TÜRKŞEKER, 2020a, s. 203; TÜRKŞEKER, 2021b, s. 244.

Tablo 1: 2015-2020 Dönemi Gelir Tablosu Özeti (Bin TL)

Tablo 1'de TÜRKŞEKER'in 2015-2020 dönemine ilişkin tüm yıllarda dönem zararına uğradığı görülmektedir. 2018 yılında 1.354 milyon TL gibi önceki yılların çok üzerinde bir tutara ulaşan dönem zararı, 2019 ve 2020 yıllarında da 969 milyon TL seviyesinde oluşan tutarlarla ciddi şekilde olumsuz görünümünü sürdürmüştür. Son 3 yıldaki çok yüksek dönem zararının nedenlerinden biri finansman giderlerindeki yüksek artışlar olurken 2019 ve 2020 yıllarında satış maliyetlerindeki aşırı yükseliş de ayrıca etkili olmuştur. Zira 2019 ve 2020 yıllarında faaliyet zararının yanı sıra satış hasılatları, satış maliyetlerinin dahi altında kalmıştır. 2018 yılındaki dönem zararındaki aşırı yüksekliğin en temel nedeni ise "Olağandışı Gider ve Zararlar" kalemindeki 1 milyar TL'lik tutardır. Hesapla ilgili alt kalemler incelendiğinde söz konusu yüksek tutarın, ÖYK Kararıyla 707 milyon TL değerindeki varlıkların bedelsiz devrinden ve 246 milyon TL işçi kıdem tazminatlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır (TÜRKŞEKER, 2019a, s. 198).

Yine Tablo 1'de, olağandışı giderler dikkate alınmadığında TÜRKŞEKER'in 2015 ve 2016 yıllarında olağan kâr elde ettiği; 2017, 2018, 2019 ve 2020 yıllarında ise olağan zarara uğradığı görülmektedir. Olağan kâr elde edilen 2015 ve 2016 yıllarındaki finansman giderlerinin, diğer yıllarla karşılaştırıldığında oldukça düşük gerçekleştiği

anlaşılmaktadır. Zira 2015 ve 2016 yıllarında 28 ve 15 milyon TL tutarlarında gerçekleşen finansman giderleri, 2017-2020 döneminde 159 ile 620 milyon TL arasında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla finansman giderlerindeki artışla aynı doğrultuda olağan zararların da yükseldiği tespit edilmiştir. Olağan kâr elde edilen 2015 ve 2016 yıllarında aynı zamanda faaliyet kârı da elde edilmiştir. Olağan zarara uğranılan 2017, 2019 ve 2020 yıllarında ise faaliyet zararına da uğranılmıştır. Faaliyet kârına rağmen olağan zarara uğranılan tek yıl 2018 yılı olup bunun temel nedeni bu yıldaki 390 milyon TL'lik yüksek finansman gideridir.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(1) Çalışmayan Kısım Giderleri Toplamı	68	64	13	15	27	38
(2) İşçi Kıdem Tazminatları ile Memur ve Sözleşmeli Personel Emekli İkramesi Toplamı	60	87	76	271	98	87
(1)+(2)	128	151	89	286	125	125
Dönem Kâr (Zararı)	(100)	(76)	(258)	(1.354)	(969)	(970)

Kaynaklar: TÜRKŞEKER, 2016, s. 204; TÜRKŞEKER, 2017, s. 208; TÜRKŞEKER, 2018, s. 203; TÜRKŞEKER, 2019a, s. 198; TÜRKŞEKER, 2020a, s. 196; TÜRKŞEKER, 2021b, s. 236.

Tablo 2: Çalışmayan Kısım Gideri, İşçi Tazminat ve Personel İkramesi (Milyon TL)

2015-2020 dönemine ilişkin "Olağandışı Gider ve Zararlar" hesabı incelendiğinde, çalışmayan kısım giderleri ile personele ödenen tazminatlar ve ikramesi söz konusu kalem içerisinde ciddi bir ağırlığının bulunduğu anlaşılmıştır. Tablo 2'den görüleceği üzere yüksek tutarlarda gerçekleşen söz konusu ödemeler, dönem zararının temel nedenlerinden birini oluşturmaktadır. 2018 yılında bu ödemelerle birlikte 707 milyon TL değerindeki bedelsiz devredilen varlıkların değeriyle çok yüksek bir olağandışı gider ve zarar tutarı hesaplanmış ve böylece söz konusu yıl TÜRKŞEKER'in en yüksek dönem zararına uğradığı yıl olmuştur.

Çalışmayan kısım giderleri hesabındaki tutar esas olarak düşük kapasite kullanım oranları nedeniyle kampanya dönemlerinde çalıştırılmayan fabrikaların sabit maliyetlerinden oluşmaktadır. 2015 ve 2016 yıllarında sonraki yıllara göre tutarın daha yüksek olması, bu yıllarda 4 fabrikanın¹¹ diğer yıllarda ise 1 fabrikanın¹² çalıştırılmamasından¹³ kaynaklanmaktadır (TÜRKŞEKER, 2017, s. 29, 208; TÜRKŞEKER, 2018, s. 203; TÜRKŞEKER, 2019a, s. 198; TÜRKŞEKER, 2021b, s. 236). Genel olarak her yıl yüksek seyreden işçi kıdem tazminatları ile personel ikramesinin 2018 yılında daha da artması ise aynı yıl satışı gerçekleştirilen fabrikalardaki personelin iş akitlerinin feshinden kaynaklanmıştır.

TÜRKŞEKER için her yıl gerçekleşen "Olağandışı Gider ve Zararlar" hesabındaki olumsuzluğun yanı sıra bazı yıllarda faaliyet zararı sorunu da bulunmaktadır. 2017, 2019 ve 2020 yıllarında dönem zararıyla birlikte faaliyet zararına da uğranılmıştır. Söz konusu zarar 2020 yılında 467 milyon TL'lik tutarla çok ciddi bir seviyeye ulaşmıştır. Bu aşamada faaliyet zararının kaynağının tespiti büyük önem arz etmektedir. Zira dönem zararı bir yana bir işletmenin aslı faaliyetlerini dahi zararlı sonuçlandırması, o işletmenin ticari faaliyetlerinin sürdürülebilirliği önündeki en önemli risk faktörü olarak kabul edilebilir.

¹¹ Çarşamba, Ağrı, Alpullu ve Susurluk Şeker Fabrikaları.

¹² Çarşamba Şeker Fabrikası.

¹³ Çalıştırılmayan fabrika alanlarındaki şeker pancarları nakledilmek suretiyle TÜRKŞEKER'in diğer fabrikalarında işlenmiştir.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(1) Net Satışlar	3.526.662	3.635.632	3.875.740	3.787.962	3.153.287	4.281.888
(2) Satışların Maliyeti	3.299.603	3.320.733	3.681.121	3.508.701	3.221.941	4.476.559
(2)/(1) (%)	93,56	91,34	94,98	92,63	102,18	104,55
Brüt Kâr (Zarar) (%)	6,44	8,66	5,02	7,37	(2,18)	(4,55)

Kaynak: Tablo 1'de yer alan veriler ve yazar tarafından yapılan hesaplamalardır.

Tablo 3: Satışların Maliyeti ve Brüt Kâr Oranı

Tablo 3'te yer alan net satış tutarlarına göre satışların maliyetinin yüksekliği, TÜRKŞEKER'in satış maliyetlerinin ne kadar tutarsız olduğunu ve faaliyet zararının temel nedenlerinden birini teşkil ettiğini göstermektedir. Satış maliyetlerinin net satışlara oranının 2015-2020 döneminde en düşük hesaplandığı 2016 yılında dahi söz konusu oran %91,34 gibi oldukça yüksek bir orandır. Sektörel olarak farklılık göstermekle birlikte brüt kâr marjının imalat sektöründe genel olarak %25 oranında gerçekleşmesi beklenmektedir (Çelik, 2019). Dolayısıyla söz konusu dönemde TÜRKŞEKER'in sahip olduğu %8,66'lık en iyi brüt kâr marjı dahi imalat sektörünün çök altındadır. Kaldı ki 2019 ve 2020 yıllarında satış maliyetleri net satış hasılatlarının üzerinde gerçekleşerek brüt kâr marjı yerine brüt bazda dahi zarara uğranılmıştır. Tüm bu veriler TÜRKŞEKER'in ne kadar yüksek bir satış maliyeti sorununa sahip olduğunu göstermektedir.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pancar Alış Fiyatı (TL/Kg)	0,19	0,19	0,21	0,23	0,30	0,34
Pancar Alış Fiyat Artışı (%)	20,63	0,00	10,53	11,43	30,43	12,00
*ÜFE Artışı (%)	5,92	4,07	13,26	21,36	26,44	7,71
Şeker Satış Fiyatı (TL/Kg)	2,51	2,67	2,70	3,00	3,13	3,57
Şeker Satış Fiyatı Artışı (%)	14,40	6,18	1,15	11,06	4,33	14,05
**TÜFE Artışı (%)	8,19	7,86	9,37	12,71	18,22	12,39
***Şeker Üretim Kapasitesi (Ton)	2.036.000	2.036.000	2.036.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000
Fiili Şeker Üretimi (Ton)	1.023.300	1.404.000	1.525.050	685.700	894.670	1.072.700
Kapasite Kullanım Oranı (%)	50	69	75	58	76	91
Faaliyet Kârı (Zararı) (Bin TL)	22.491	91.122	(64.977)	13.249	(306.689)	(466.582)

* Eylül ayları baz alınarak on iki aylık ortalamalara göre hesaplanan oran dikkate alınmıştır. Zira ÜFE ile karşılaştırma yapılacak olan pancar alım fiyatları, Eylül aylarında açıklanmaktadır.

** Takvim yılının tüm aylarında satışların söz konusu olması dolayısıyla daha sağlıklı bir karşılaştırma için TÜFE değişimi olarak o yıla ilişkin on iki aylık ortalamalara göre hesaplanan oran dikkate alınmıştır.

*** 2018 yılında 10 fabrikanın satışı sonrası fabrika sayısının 25'ten 15'e düşmesiyle TÜRKŞEKER'in toplam şeker üretim kapasitesi 2018, 2019 ve 2020 yıllarında önceki yıllara göre daha düşük hesaplanmaktadır.

Kaynaklar: TÜRKŞEKER, 2016, s. 140, 146, 211; TÜRKŞEKER, 2017, s. 143, 149, 215; TÜRKŞEKER, 2018, s. 127, 133, 208; TÜRKŞEKER, 2019a, s. 49, 120, 122, 126, 205; TÜRKŞEKER, 2019b, s. 32, 35; TÜRKŞEKER, 2020a, s. 35, 117, 122, 203; TÜRKŞEKER, 2020b, s. 30, 32; TÜRKŞEKER, 2021b, s. 73, 147, 151; TÜİK, 2022a, s. TÜİK, 2022b ve yazar tarafından yapılan hesaplamalardır.

Tablo 4: TÜRKŞEKER Fiyat Politikası, Kapasite Kullanımı ve Faaliyet Kârlılığı

Tablo 4'te yer alan TÜRKŞEKER'e ait pancar alış fiyatlarındaki artış ile ÜFE artış oranları, şeker satış fiyatlarındaki artış ile TÜFE artış oranları, aynı zamanda pancar alış fiyatlarındaki artış ile şeker satış fiyatlarındaki artış oranları birbirleriyle mukayese edildiğinde, faaliyet kârlılığı ile fiyatlar arasında genel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Nitekim Kuruluşun pancar alış fiyat artışlarının ÜFE artış oranından, şeker satış fiyat artışlarının TÜFE artış oranından ya da alış ve satış fiyat artış oranlarının birbirinden fazla ya da az olmasına göre yıllara göre kârlılıkta tutarlı bir değişim görülmemiştir.

Bu itibarla faaliyet zararlarının temel nedeninin tespiti için satış maliyetlerine odaklanmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Yukarıdaki tespitler doğrultusunda alış fiyatları göz ardı edildiğinde, satış maliyetlerinin en belirleyici maliyet kalemi olarak temel üretim maliyetleri dikkate alınabilir. Üretim maliyetleri ise doğası gereği kapasite kullanım oranından doğrudan etkilenmektedir. Kapasite kullanım oranlarının artmasıyla birim üretim maliyetleri düşmekte, söz konusu oranların azalmasıyla ise birim maliyetler artmakta; dolayısıyla her iki değişken arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4'te 2020 yılı dışında TÜRKŞEKER'in kapasite kullanım oranlarının %50 ile %76 arasında değiştiği görülmektedir. 2020 yılındaki %91'lik kapasite kullanım oranı ise 2020/21 kampanya dönemindeki üretime ilişkin oran olup 2020 yılının satış maliyetlerini oluşturan kapasite kullanım oranı değildir. Zira TÜRKŞEKER'in üretim dönemi, fabrikalara göre birkaç ay değişmekle birlikte genel olarak Eylül-Şubat dönemini kapsamaktadır. Dolayısıyla bir kampanya döneminde gerçekleştirilen üretim, kampanya döneminin başlangıç yılı değil, devam eden yılda satışa konu olmakta ve gelir tablosunda o yılın satış maliyetleri içerisinde yer almaktadır. Bu itibarla 2020 yılındaki satış maliyetlerini etkileyen kapasite kullanım oranı, 2019/20 kampanya dönemi için geçerli olan %76 oranıdır. 2020/21 kampanya dönemindeki kapasite kullanım oranı ise 2021 yılının satış maliyetlerini etkilemektedir. Dolayısıyla 2015-2020 döneminin satış maliyetlerini etkileyen kapasite kullanım oranları %50 ile %76 arasında değişmektedir. Sektörde pancar şekeri üreten diğer şirketlerin 2015-2020 döneminde ortalama kapasite kullanım oranı ise %94'tür¹⁴. Bu oran, TÜRKŞEKER'in en yüksek kapasite kullanım oranı olan %76 oranının dahi ne kadar düşük bir oran olduğunu göstermektedir.

Bu tespitler sonucunda, TÜRKŞEKER'in satış maliyetlerini düşürmek için temel olarak kapasite kullanım oranının artırılması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Zira bazı yıllarda düşük satış fiyatı, bazı yıllarda yüksek alım fiyat politikası faaliyet zararına neden olurken düşük kapasite kullanım oranları 2015-2020 döneminin her yılı için geçerli konumdaki ortak olumsuz gösterge olmuştur. Kuruluşun ciddi derecedeki düşük kapasite kullanım oranına sahip üretim yapısıyla kârlılığı sağlaması mümkün görünmemektedir. TÜRKŞEKER'in uzun dönemdir kâr elde edememesi de bunun bir göstergesidir. Kuruluş yalnızca çalışmaya konu olan 2015-2020 dönemini değil, 2009-2020 dönemindeki yılların tamamını zararla kapatmıştır (TÜRKŞEKER, 2014, s. 47).

Kuruluşun uzun yıllardır dönem zararıyla sonuçlanan faaliyet yapısı, finansman sorununa da yol açmıştır.

¹⁴ Toplam pancar şekeri üretiminden TÜRKŞEKER üretimlerinin düşülmesiyle bulunan özel sektör üretiminin, toplam üretim kapasitesinden TÜRKŞEKER kapasitesinin düşülmesi suretiyle bulunan özel sektör kapasitesi içerisindeki oranın 5 yıllık ortalamasıdır (TÜRKŞEKER, 2021a, s. 33, 34 ve Tablo 4'ten yararlanarak hesaplanmıştır).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Banka Kredileri	101.570	0	2.765.180	2.769.900	2.697.600	4.537.000
Finansman Giderleri	28.667	15.527	159.670	390.268	620.303	429.631

Kaynaklar: TÜRKŞEKER, 2016, s. 209, 210, 211; TÜRKŞEKER, 2017, s. 213, 214, 215; TÜRKŞEKER, 2018, s. 206, 207, 208; TÜRKŞEKER, 2019a, s. 203, 204, 205; TÜRKŞEKER, 2020a, s. 201, 202, 203; TÜRKŞEKER, 2021b, s. 231, 242, 243.

Tablo 1: Kredi Borcu ve Maliyeti (Bin TL)

Tablo 5'te TÜRKŞEKER'in banka kredilerinin çok yüksek seviyelere ulaştığı görülmektedir. 2015 yılı sonunda 101 milyon TL tutarına ulaşan banka kredileri, 2017 yılından itibaren 2 milyar TL'nin üzerine çıkmış ve 2020 yılı sonunda 4,5 milyar TL gibi çok ciddi bir tutara ulaşmıştır. 2020 yılında gerçekleşen 4,3 milyar TL'lik satış cirosunun dahi toplam banka kredisinin altında kalması, bu kredilerin ne derece olumsuz bir seviyeye ulaştığını göstermektedir. Banka kredilerindeki olumsuzluk, finansman giderlerinin de artmasına neden olmuştur. Banka kredilerinde ilk ciddi artışın gerçekleştiği 2017 yılında 160 milyon TL seviyesine çıkan finansman giderleri 2018 yılında 390 milyon TL'ye, 2019 yılında ise 620 milyon TL'ye kadar yükselmiştir. Faiz tahakkuk dönemleri ile kredinin kullanıldığı yıllar arasındaki farklılaşmalar nedeniyle en yüksek banka kredi borcunun oluştuğu 2020 yılında finansman giderleri 429 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Yüksek finansman giderleri ise gelir tablosunda bir maliyet unsuru olarak yer almakta ve dönem zararının önemli bir nedenini oluşturmaktadır.

3. TÜRKŞEKER İçin Yeni Bir Üretim Modeli Önerisi

2000 yılında özelleştirme kapsamına ve 2008 yılında özelleştirme programına alınan TÜRKŞEKER'in 2021 yılına kadar geçen uzun bir süre özelleştirme programında kalması, Kuruluş için hayati önem taşıyan akılcı işletmecilik politikalarının tesis edilmesini güçleştirdiği görülmektedir. Ciddi dönem zararları ve yüksek banka kredileri söz konusuysen düşük kapasite kullanım oranlarıyla üretim yapılması bunun ispatı niteliğindedir. TÜRKŞEKER için kârlılığı sağlayabilecek ciddi bir politika belirleyememenin temel nedeni ise fabrikaların her an satılabileceği beklentisi olarak değerlendirilebilir.

TÜRKŞEKER'in 2021 yılında Türkiye Varlık Fonu portföyüne alınması, Kuruluş için yapısal politikaların alınmasının önünü açmıştır. Zira Kuruluşun özelleştirme programından çıkarılması ve bir KİT olarak Tarım ve Orman Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu hâline getirilmesi, faaliyetlerini sürdürmesinin planlandığını ortaya koymaktadır. Böylece Kuruluşun kârlı bir faaliyet yapısına kavuşturulması ve mali yapısının iyileştirilmesi daha da önem kazanmıştır. Türkiye Varlık Fonu'na devredilse de Kuruluşun tâbi olacağı ayrı bir mevzuat belirlenmemiştir. Bu da TÜRKŞEKER'in özelleştirme programına alınmadan önceki statüsü olan İDT statüsüne sahip olduğu şeklinde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Nitekim Fon'a devredilen KİT'lerin mevcut KİT statüleriyle faaliyetlerine devam etmiş oldukları hem Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Raporları hem de Cumhurbaşkanlığı tarafından yayımlanan Yıllık Program ile Genel Yatırım ve Finansman Programlarından anlaşılmaktadır. İDT statüsü için ise 233 sayılı KHK, kârlılık ilkesiyle faaliyet gösterme gerekliliğini hüküm¹⁵ altına almıştır. Bu itibarla bu bölümde TÜRKŞEKER için kârlılığı sağlayabilecek bir üretim modeli önerilmeye çalışılmıştır.

Mali yapı analizi bölümünde TÜRKŞEKER'in olumsuz mali yapısının başlıca nedeninin yüksek üretim maliyetlerinin olduğu ifade edilmişti. Üretim maliyetlerinin ise

¹⁵ Madde 1/2-a.

temelde fabrikalardaki kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü nedeniyle yüksek gerçekleştiği tespit edilmişti. Zira düşük kapasite kullanım oranları, birim üretim maliyetlerinin, bu da satış maliyetlerinin yüksek gerçekleşmesine, bu yüksek maliyetlerin de faaliyet ve dönem zararına yol açtığı aşikârdır. Dolayısıyla TÜRKŞEKER için kapasite kullanım oranlarını artıracak bir üretim modeli daha doğru bir tercih olacaktır.

TÜRKŞEKER mevcut durumda 15 şeker fabrikasıyla şeker üretim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu itibarla kapasite kullanım oranlarının artırılması için 15 fabrikanın verileri dikkate alınmıştır. Toplam üretim kotaya tâbi olduğu için toplam üretimi sabit tutarak kapasite kullanım oranının artırılması daha uygun olacaktır. Bu husus ise bazı fabrikaların kapatılarak buralardaki üretimin diğer fabrikalara aktarılması yoluyla sağlanabilecektir. Kapatılacak fabrikaların seçimi için öncelikle verimsiz fabrikaların doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada şeker satış maliyeti satış fiyatının üzerinde olan fabrikalar verimsiz fabrika olarak değerlendirilebilir. Kuruluşun 2011/12 ve 2012/13 kampanya dönemlerine ilişkin fabrika bazında satış maliyetlerinin bulunması dolayısıyla bu yıllara ait veriler yardımıyla hesaplamalar ve değerlendirmeler yapılmış; sonuçlar ÜFE endeksleri yardımıyla 2020 yılına taşınmıştır.

		2012/13 Kampanya Dönemi	
Fabrika	Nominal Şeker Üretim Kapasitesi (Ton)	Kapasite Kullanım Oranı (%)	Kg Başına Şeker Satış Maliyeti (TL)
İlgın	162.000	82	1,55
Ereğli	209.000	56	1,60
Yozgat	61.000	84	1,83
Eskişehir	147.000	85	1,84
Burdur	110.000	61	2,01
Ankara	70.000	92	2,09
Uşak	37.000	61	2,43
Kastamonu	67.000	32	2,53
Malatya	60.000	36	2,96
Erciş	36.000	54	3,57
Ağrı	50.000	22	5,32
Elazığ	29.000	20	6,08
Kars	26.000	14	7,82
Çarşamba	43.000	0	0
Susurluk	84.000	0	0

Kaynak: Arslantürk, 2015, s. 72.

Tablo 2: Fabrika Bazında Kapasite Kullanım Oranları ve Birim Şeker Satış Maliyetleri

Tablo 6'da TÜRKŞEKER'in mevcut 15 fabrikasının 2012/13 faaliyet yılına (kampanya dönemi) ilişkin kapasite ve şeker satış maliyetleri yer almaktadır. Birim satış fiyatından yüksek satış maliyetine sahip olan fabrikalar verimsiz fabrikalar olarak belirlenmiştir. Şeker fabrikalarının üretim ve dolayısıyla kampanya dönemleri Eylül-Şubat ayları olması sebebiyle söz konusu üretim maliyetlerinin karşılaştırılacağı satış fiyatı, kampanya döneminin başlangıç yılı yerine bitiş yılı satış fiyatları olacaktır. Dolayısıyla 2012/13 kampanya dönemi şeker satış maliyetleri, 2013 yılının Eylül ayına kadar geçerli olan şeker satış fiyatlarıyla karşılaştırılacaktır. Söz konusu şeker satış fiyatı 2,12 TL'dir (TÜRKŞEKER, 2014, s. 129). Dolayısıyla 2,12 TL'nin altında satış maliyetine sahip olan Ilgın, Ereğli, Yozgat, Eskişehir, Burdur, Ankara Şeker Fabrikalarının verimli fabrikalar olduğu tespit edilmiştir. Bu fabrikaların tamamı %50'den daha yüksek kapasite kullanım oranlarına sahiptir. Bu durum, kapasite kullanım oranlarının satış maliyetine olan olumlu etkisini göstermektedir. Kapasite kullanım oranı %50'nin üzerinde olmasına rağmen satış maliyeti satış fiyatından fazla olan fabrikalar Uşak ve Erciş Şeker

Fabrikalarıdır. Erciş Şeker Fabrikasının üretim bölgesinde şeker verimliliği düşüktür. Zira verimli fabrikalar olarak değerlendirilen 6 fabrika, randımana göre hektar başına 7,7 ile 8,7 ton arasında şeker verimine sahipken Erciş Şeker Fabrikasında bu oran 5,1 tondur (TÜRKŞEKER, 2014, s. 18). Uşak Şeker Fabrikası ise şeker satış maliyetinin satış fiyatının üzerinde olması nedeniyle verimli fabrikalar olarak belirtilen 6 fabrika arasında bulunmamasına rağmen söz konusu maliyet fazlalığının çok yüksek olmaması sebebiyle kapasite kullanım oranının artırılmasıyla bu fabrikadaki satış maliyetinin satış fiyatının altına düşebileceği düşünülmektedir. Nitekim Erciş Şeker Fabrikasındaki düşük değer in aksine Uşak Şeker Fabrikasında randımana göre şeker verimi hektar başına 7,7 ton gibi yüksek bir değerdedir (TÜRKŞEKER, 2014, s. 18). Bu itibarla satış maliyetleri satış fiyatının altında olan 6 fabrikaya ilave olarak Uşak Şeker Fabrikasıyla birlikte toplam 7 fabrika, üretime devam etmesi öngörülen fabrikalar olarak kabul edilmiştir.

Söz konusu 7 fabrikanın kapasite kullanım oranlarındaki değişimin birim maliyete etkisine ilişkin hesaplamalar Tablo 7'de görülmektedir. Tabloda, fabrika bazında satış maliyetleri bilinen iki kampanya döneminde, kapasite kullanım oranlarında görülen her %1'lik artış karşılığında hesaplanan birim satış maliyet düşüşleri yer almaktadır.

Fabrika Adı	2011/12 Dönemi Kg Başına Şeker Satış Maliyeti (TL)	2011/12 Dönemi Kapasite Kullanım Oranı (%)	*2012/13 Dönemi Kg Başına Şeker Satış Maliyeti (TL)	2012/13 Dönemi Kapasite Kullanım Oranı (%)	İki Dönem Arasında Toplam Kapasite Kullanım Oranı Farkı (%)	Kapasite Artışından Kaynaklı Birim Maliyet Kazancı (TL/Kg)	Her Yüzde 1'lik Kapasite Artışının Birim Maliyet Kazancı (TL/Kg)
İlgın	1,51	78	1,47	82	4	0,04	0,010
Ereğli	1,45	62	1,51	56	6	0,06	0,011
Yozgat	1,77	81	1,72	84	3	0,05	0,015
Eskişehir	1,76	77	1,74	85	7	0,02	0,003
Burdur	1,79	71	1,90	61	10	0,11	0,011
Ankara	2,00	83	1,97	92	9	0,04	0,004
Uşak	2,05	76	2,29	61	15	0,24	0,016

* ÜFE'yle 2011 yılına indirgenmiş fiyatlardır.

Kaynak: Arslantürk, 2015, s. 72, 73.

Tablo 3: Önerilen Modele Göre Fabrika Birim Maliyet Değişimi

Tablo 8'de mevcut durumda faaliyetlerini sürdüren 15 fabrikanın satış maliyetleri ile söz konusu toplam üretimin 7 fabrikada yapılması durumunda gerçekleşecek satış maliyeti hesaplanmış ve böylece her iki durumdaki toplam satış maliyetleri karşılaştırılmıştır.

Fabrika Adı	2013 Yılı Şeker Üretim Miktarı (Ton)	Önerilen Modelde Şeker Üretim Miktarı (Ton)	Önerilen Modelde Kapasite Kullanım Artışı (Oranlar Arası Fark) (%)	* Kapasite Kullanım Artışı Kaynaklı Maliyet Kazancı (TL/Kg)	Önerilen Modelde Şeker Satış Maliyeti (Bin TL)	2013 Yılı Şeker Satış Maliyeti (Bin TL)
Ilgın	132.500	132.500	0	0	205.971	205.971
Ereğli	117.630	169.827	25,3	0,28	224.541	188.584
Yozgat	51.040	51.040	0	0	93.194	93.194
Eskişehir	124.420	124.420	0	0	229.317	229.317
Burdur	66.906	90.200	21	0,23	160.466	134.796
Ankara	64.220	64.220	0	0	134.059	134.059
Uşak	22.670	30.340	21	0,34	63.532	55.036
Kastamonu	21.664	-	-	-	-	54.743
Malatya	21.850	-	-	-	-	64.676
Erciş	19.415	-	-	-	-	69.354
Ağrı	10.775	-	-	-	-	57.344
Elazığ	5.815	-	-	-	-	35.370
Kars	3.642	-	-	-	-	28.462
Çarşamba	0	-	-	-	-	0
Susurluk	0	-	-	-	-	0
TOPLAM	662.547	662.547	27,6		1.111.080	1.350.906

* Aynı tablonun bir önceki sütununda bulunan "Önerilen modelde kapasite kullanım artışı" oranlarının Tablo 7'nin son sütunundaki birim maliyet kazanç tutarları ile çarpılmasıyla hesaplanmıştır.

Kaynak: Arslantürk, 2015, s. 72, 73 ve yazar tarafından yapılan hesaplamalardır.

Tablo 4: Mevcut ile Önerilen Modelin Toplam Şeker Satış Maliyetleri

Tablo 8'de üçüncü sütunda, mevcut durumda faaliyet gösteren 15 fabrikada gerçekleştirilen toplam üretimin, üretime devam etmesi öngörülen 7 fabrikaya dağıtımı gerçekleştirilmiştir. Fabrikaların kapasite kullanım oranlarının birbirine yakın olmasını sağlayacak şekilde gerçekleştirilen dağıtımda, 7 fabrikadan Ilgın Şeker Fabrikasının sahip olduğu %82 oranından düşük kapasite kullanım oranına sahip olanlar için bu orana ulaşabilecekleri miktarlar belirlenmiştir. Ilgın, Yozgat, Eskişehir ve Ankara Şeker Fabrikalarının mevcut kapasite kullanım oranlarının %82 ile %92 arasında olması nedeniyle bu fabrikalar için ilave bir üretim ve kapasite kullanımında bir artış hesaplanmamıştır. Dolayısıyla bu fabrikalar için birim maliyet kazancı da hesaplanmamıştır. Kapasite kullanım oranları %82 oranına ulaşacak şekilde üretimleri artırılan ve böylece birim maliyet kazançları hesaplanan fabrikalar ise Ereğli, Burdur ve Uşak Şeker Fabrikalarıdır. Hesaplanan birim maliyet kazançları, fabrika bazında Tablo 6'da yer verilen 2013 yılında gerçekleşen birim maliyetlerden düşülerek yeni üretim modelindeki toplam satış maliyeti hesaplanmıştır. Hesaplama neticesinde 2013 yılında 15 fabrikada gerçekleştirilen toplam üretimin 7 fabrikada gerçekleşmesi durumunda, toplam satış maliyetinde 240 milyon TL (=1.350.906.000 - 1.111.080.000) düşüş ortaya çıkmıştır.

Toplam maliyetteki düşüş temelde iki nedene dayanmaktadır. İlk neden, verimsiz fabrikalardan kurtulmakla sağlanan maliyet kazancıdır. Zira kapatılması önerilen 8 fabrika, özellikle kapasite kullanım oranlarındaki ciddi düşüklük nedeniyle yüksek birim satış maliyetlerine sahip fabrikalardır. İkinci neden; kapatılması önerilen fabrikalarda mevcut durumda gerçekleştirilen üretimin, Ereğli, Burdur ve Uşak Şeker Fabrikalarında yapılacak olmasının, bu fabrikalardaki kapasite kullanım oranlarını yükseltmek suretiyle birim maliyet düşüşü sağlamasıdır.

Maliyet kazancı hesaplaması, 2013 yılı verilerine göre yapılmıştır. Bunun nedeni ise daha sonraki yıllar için fabrika bazında birim satış maliyet verilerinin yayımlanmamış olmasıdır. Söz konusu maliyet kazancının 2020 yılının mali sonuçlarını nasıl etkileyebileceğini ÜFE artış oranıyla değerlemek suretiyle bulabiliriz. 2013 yılındaki 240 milyon TL'lik maliyet kazancının, ÜFE dikkate alındığında 2020 yılı değeri, 542 milyon TL

olarak hesaplanmaktadır¹⁶. Böylece 15 fabrikadaki toplam üretim miktarının 7 fabrikada yapılması durumunda, toplam satış maliyetinin 2020 yılında gerçekleşen tutarından yaklaşık 542 milyon TL daha düşük gerçekleşmesi öngörülmektedir. Bu maliyet düşüşü ise 467 milyon TL faaliyet zararına uğranılan 2020 yılında 75 milyon TL faaliyet kârı sağlanabileceğini göstermektedir.

Bu hesaplamalarla birlikte kapatılacak fabrika bölgelerindeki pancar üretiminin devam edip etmeyeceği de son derece önemli bir husustur. Kapatılacak fabrika bölgelerinde pancar üretiminin devam edip nakil yoluyla diğer fabrikalara taşınması, hem nakliye masrafı anlamında bir maliyet oluşturacak hem de söz konusu bölgelerdeki pancar ve şeker verimliliğinin düşük olması nedeniyle maliyetli üretimin sürdürülmesine neden olacaktır. Dolayısıyla 3 fabrikadaki şeker üretim artışının, kapatılacak fabrikalardan nakil yerine kendi bölgelerindeki pancar üretimindeki artış yoluyla karşılanması uygun olacaktır. Söz konusu fabrikaların pancar verimi yüksek bölgelerde yer alması sebebiyle pancar üretim artışında bir sorun yaşanmayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu fabrikaların mevcut üretimlerinin çok üzerinde kuruluş kapasitelerine sahip olması, ilave üretimleri karşılamalarında teknik bir sorun gündeme getirmeyecektir. Kaldı ki kapasite artışı gerçekleşecek 3 fabrikanın yeni kapasite kullanım oranları, %82 gibi makul bir oran olarak belirlenmiştir.

TÜRKŞEKER için yeni üretim modelinde kapatılması önerilen 8 fabrikanın üretim kotalarının diğer fabrikalara aktarılacak olması dolayısıyla bu fabrikaların şeker fabrikası olarak satışı mümkün olmayacaktır. Bunlar taşınmaz ve taşınırlar olarak satışa çıkarılabilmektedir. Böylece hem satış geliri elde edilebilecek hem de bu fabrikaların Kurulda kalmasından kaynaklanan maliyetlere katlanılmak zorunda kalınmayacaktır. Nitekim faaliyetleri sonlandırılması önerilen fabrikaların şeker fabrikası olarak muhafaza edilmesi, personel ve muhafaza-bakım giderleri gibi maliyetlere neden olmaktadır. Mali yapı analizinde belirtildiği üzere "Çalışmayan Kısım Giderleri" alt hesabı temel olarak çalıştırılmayan fabrika maliyetlerinden oluşmaktadır.

TÜRKŞEKER için önerilen bu yeni üretim modelini, genel kamu politikası açısından da değerlendirmek gerekmektedir. Kapatılması önerilen 8 fabrika bölgesindeki pancar üreticilerinin, yeni modele göre söz konusu üretimlerini sonlandırmaları gerekecektir. Bu durum ise çiftçilerin refah kaybına neden olabilecektir. Bu refah kaybını önlemek açısından bu bölgelerdeki pancar üreticilerinin alternatif ürüne geçişleri için destekleme ödemesi uygun olabilecektir. Böyle bir destekleme ödemesinin yaklaşık maliyeti, 2009 yılındaki Fındık Üreticilerine Alan Bazlı Gelir Desteği ve Alternatif Ürüne Geçen Üreticilere Telif Edici Ödeme Yapılmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı¹⁷ dikkate alınarak hesaplanabilir. Bu Karar uyarınca¹⁸ özellikleri belirlenen arazilerdeki fındık bahçesine sahip üreticilere alternatif ürüne geçmeleri karşılığında dekar başına 600 TL ödenmesi kararlaştırılmıştır. Fındıktaki 600 TL'lik telif edici ödemenin pancar üreticileri için de öngörülmesi durumunda söz konusu ödemeyi 2020 yılı için de düşünmemiz gerekecektir. Zira TÜRKŞEKER'in toplam maliyet kazancıyla destekleme ödemesinin maliyetini 2020 yılı değerleriyle karşılaştırmak uygun olacaktır. ÜFE¹⁹ dikkate alındığında 600 TL'lik ödeme tutarı, 2020 yılında 1.542 TL olarak hesaplanmıştır. Dekar başına 1.542 TL ödemenin toplam maliyeti ise kapatılması önerilen fabrikaların üretim bölgelerindeki pancar ekim alanları dikkate alınarak hesaplanabilecektir.

¹⁶ On iki aylık ortalamalara göre ÜFE değişim oranları dikkate alınarak hesaplanmıştır (TÜİK, 2022a).

¹⁷ 15/07/2009 tarihli ve 27289 sayılı R.G.

¹⁸ 3'üncü madde.

¹⁹ Hesaplama, TÜİK tarafından yayımlanan on iki aylık ortalamalara göre değişim oranları dikkate alınmıştır.

Fabrika Adı	Ekim Alanı (Hektar)	Pancar Üreten Çiftçi Sayısı
Ağrı Şeker Fabrikası	5.008	1.231
Çarşamba Şeker Fabrikası	850	365
Elazığ Şeker Fabrikası	4.290	1.356
Erciş Şeker Fabrikası	4.490	1.644
Kars Şeker Fabrikası	1.639	578
Kastamonu Şeker Fabrikası	5.354	2.266
Malatya Şeker Fabrikası	9.040	1.505
Susurluk Şeker Fabrikası	806	333
TOPLAM	31.477	9.278

Kaynak: TÜRKŞEKER, 2021b, s. 27.

Tablo 5: Kapatılması Önerilen Fabrikaların Pancar Ekim Alanları ve Çiftçi Sayıları

Tablo 9'da kapatılması önerilen 8 fabrikanın üretim bölgelerinde toplam 9.278 üreticinin 31.477 hektar arazide pancar ekimi yaptığı görülmektedir. 2020 yılı için alternatif ürüne geçiş için dekar başına 1.542 TL destekleme ödemesi yapılırsa toplam 485.375.340 TL (=1.542×314.770) destekleme maliyeti oluşacaktır. Toplam destekleme ödemesi aynı kalmakla birlikte bu ödemenin çiftçilere hektar başına dağıtımında bir farklılık söz konusu olacaktır. Şöyle ki bir münavebe bitkisi olması sebebiyle bölgenin özelliğine göre pancarın 3 ya da 4 yılda bir ekimi gerçekleştirilmektedir (TÜRKŞEKER, 2022b, s. 28). Yukarıda kapatılması önerilen fabrikaların ekim alanı ise yalnızca 1 yıllık üretime konu arazileri kapsamaktadır. 4 yıllık bir münavebe üzerine bir hesaplama yapıldığında, bir araziye 4 yıl yerine 1 yıl şeker pancarı ekilebildiği için pancar ekim alanı tablodaki 31.477 hektar yerine 125.908 (=31.477×4) hektar şeklinde hesaplanmaktadır. Ancak her dekarı bu defa 1.542 TL yerine bu tutarın yüzde 25 oranında destekleme ödemesi yapılması söz konusu olacaktır. Zira bir arazi mevcut durumda 4 yılda bir pancar üretimine söz konusu olmakta ve çiftçi 4 yılda bir bu araziden pancar geliri elde etmektedir. Destekleme ödemesinin amacının pancar yerine alternatif ürüne geçişi destekleme olması dolayısıyla söz konusu ödemede, pancar gelirine dayanak olacak şekilde, arazinin yüzde 25'inin dikkate alınması uygun olacaktır. Dolayısıyla toplam destekleme ödemesi değişmemekle birlikte desteklemeden yararlanacak arazi miktarı ve dolayısıyla çiftçi sayısı değişecektir. Şöyle ki toplam destekleme ödemesi yine 485.375.340 TL (=1.542×25/100×1.259.080) olarak hesaplanmaktadır.

TÜRKŞEKER 15 fabrika yerine 7 fabrikayla aynı toplam üretimi gerçekleştirmekle 2020 yılı itibarıyla 542 milyon TL maliyet kazancı elde ederken üretici refahı açısından genel bütçeden yapılacak destekleme ödeme tutarı ise 485 milyon TL olacaktır. Dolayısıyla destekleme ödemesinin maliyeti, TÜRKŞEKER'in maliyet kazancından daha düşüktür. Ayrıca 542 milyon TL'lik maliyet kazancını TÜRKŞEKER her yıl elde edecek ancak 485 milyon TL'lik destekleme ödemesi yalnızca bir defa yapılacaktır. Kaldı ki kapatılacak 8 fabrikadaki menkul ve gayrimenkullerden satış gelirleri de edilecektir. Bu satış gelirlerinin dahi tek başına söz konusu destekleme ödemesini karşılaması söz konusu olabilecektir. Sonuç olarak bu yeni üretim modeliyle TÜRKŞEKER faaliyet kârı elde eden bir yapıya kavuşurken çiftçi mağduriyeti oluşmayacak ve mağduriyetin oluşmaması için yapılan ödeme, gelecek yıllar da dikkate alındığında TÜRKŞEKER kazancının karşısında çok düşük kalacaktır. TÜRKŞEKER'in faaliyet kârı sağlayan yapısı, ilerleyen süreçlerde özellikle banka kredilerinin ve dolayısıyla oluşan yüksek finansman giderlerinin düşmesine yardımcı olarak dönem kârı elde etmesini sağlayabilecektir. Böylece Kuruluş bir yandan genel bütçeden sermaye transferi ihtiyacı duymayacak, diğer yandan temettü ve hasılat payı ödemeleriyle genel bütçeye katkı sağlayabilecektir. Tüm bu hususlar, söz konusu işletmecilik politikasının genel bütçeye olumlu etkisini yansıtmaktadır.

Son olarak TÜRKŞEKER'in 2020 yılındaki kapasite kullanım oranının yükselişiyle ilgili bir değerlendirme yapmak uygun olacaktır. Daha önce de belirtildiği üzere kampanya dönemleri Eylül-Şubat aylarını kapsamaktadır. Bu itibarla 2020/21 kampanya döneminde gerçekleşen söz konusu artış Tablo 4'te kampanya dönemi başlangıcı olan 2020 yılında görülmesine rağmen yüksek kapasite kullanım oranlarının etkisi, 2021 yılı satış maliyetlerinde görülecektir. 2021 yılı mali verilerinin henüz yayımlanmamış olması dolayısıyla kapasite kullanım oranlarındaki artışın maliyetlere etkisi değerlendirilememiştir. Ancak 2020 yılında kapasite kullanım oranlarının toplam 15 fabrikadan 14'ündeki üretim artışlarıyla yükseltilmesi, söz konusu artışların bu çalışmayla TÜRKŞEKER için önerilen yeni üretim modeliyle aynı derecede maliyet kazancı sağlamayacağına bir göstergesidir. Zira 14 fabrikalı üretimde pancar ve şeker verimliliğinin düşük olduğu bölgelerdeki fabrikaların da kapasiteleri artırılırken önerilen yeni üretim modelinde yalnızca verimli fabrikaların kapasite kullanım oranları artırılmakta ve verimsiz fabrikalar kapatılmaktadır.

Sonuç

TÜRKŞEKER'in uzun yıllardır uğramış olduğu dönem zararları özellikle mali yapısının daha detaylı incelenmesini gerekli kılmıştır. Mali tablolardan, Kuruluşun alış ve satış fiyat politikalarından kaynaklanan sorunlarının da olduğu anlaşılma ile birlikte bu sorunların her yıl geçerli olmadığı tespit edilmiştir. Her yıl geçerli ortak sorunun yüksek üretim maliyetlerinin olduğu ve bunun da fabrikalardaki düşük kapasite kullanım oranından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla çalışmada esas olarak kapasite kullanım oranlarının artırılmasıyla sağlanabilecek mali kazanç hesaplanmıştır.

TÜRKŞEKER'in toplam üretiminde bir değişiklik olmaksızın kapasite kullanım oranlarının artırılabilmesi için bazı fabrikaların kapatılması öngörülmüştür. Kapatılacak fabrikalar, verimsiz olarak tespit edilen fabrikalardan oluşmuştur. Şeker satış fiyatının üzerinde şeker üretim maliyetine sahip fabrikalar, verimsiz fabrika olarak kabul edilmiştir. Bu kıstasa göre mevcut 15 fabrikadan 8 tanesi verimsiz fabrika olarak tespit edilmiştir. Bu fabrikaların kapatılıp buralarda gerçekleşen üretim kotalarının diğer 7 fabrikadan kapasitesi nispeten daha düşük olanlara dağıtılması esas alınmıştır. Daha önceki yıllara ilişkin fabrikalardaki kapasite kullanım oranlarındaki artışa göre gerçekleşen birim maliyet düşüşüne ilişkin oranlar dikkate alınarak söz konusu kapasite kullanım oranı artışlarıyla oluşan yeni satış maliyetleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak 2020 yılı değerleriyle TÜRKŞEKER'in aynı toplam üretimi 15 fabrika yerine 7 fabrikada 542 milyon TL daha düşük maliyetle gerçekleştirebileceği hesaplanmıştır. 2020 yılı faaliyet zararının 467 milyon TL olduğu dikkate alındığında söz konusu maliyet düşüşü TÜRKŞEKER'in 2020 yılında faaliyet kârı elde eder bir yapıya kavuşabileceğini ortaya koymaktadır.

Kapatılacak 8 fabrika için ise satış söz konusu olacaktır. Böylece bir yandan verimsiz fabrikaların yüksek üretim maliyetleri nedeniyle satış maliyeti yükünden kurtulmuş olunacak diğer yandan ise satış geliri elde edilebilecektir. Ayrıca mevcut durumda TÜRKŞEKER'in bazı fabrikaları bazı yıllarda çalıştırmamasından kaynaklanan "Çalışmayan Kısım Giderleri" hesabındaki maliyet de düşecektir.

TÜRKŞEKER için önerilen bu yeni üretim yapısı ayrıca çiftçi refahı açısından da değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Kapatılması önerilen fabrika bölgelerindeki pancar üreticilerinin refah kaybı yaşamaması için daha önceki yıllarda fındık üreticilerine yönelik alternatif ürüne geçiş için yapılan ödeme baz alınarak destekleme ödemesi yapılması önerilmiştir. Söz konusu ödeme 2020 yılı değerleriyle 485 milyon TL olarak hesaplanmıştır. 8 fabrikanın kapatılmasıyla TÜRKŞEKER'in sağlayacağı maliyet kazancı 542 milyon TL iken genel bütçeden yapılacak destekleme ödemesi 485 milyon TL olacak

ve Kuruluşun kazancından daha düşük bir maliyet oluşturacaktır. Kaldı ki 485 milyon TL'lik ödeme yalnızca bir defaya mahsus olmak üzere yapılacakken 542 milyon TL'lik kazanç TÜRKŞEKER üretimine devam ettiği sürece her yıl gerçekleşecektir. Dolayısıyla önerilen yeni üretim yapısı, üreticinin refah kaybını önlemek için yapılacak maliyet dikkate alındığında dahi kazançlıdır. Ayrıca kapatılacak 8 fabrikadaki menkul ve gayrimenkullerden elde edilecek satış gelirleri ile de söz konusu destekleme ödemesi karşılanabilecektir.

Bunların yanı sıra TÜRKŞEKER'in faaliyet kârı elde etmeye başlaması ilerleyen yıllarda yüksek banka kredilerinin ve finansman giderlerinin düşmesini sağlayarak dönem kârı elde edebilmesini mümkün kılacaktır. Böylece Kuruluş bir KİT olarak genel bütçeden sermaye transferi almak yerine temettü ve hasılat payı ödemeleri ile genel bütçeye katkıda bulunabilecektir. Tüm bu açıklamalar, TÜRKŞEKER için önerilen yeni üretim modelinin yalnızca Kuruluşun kendi mali yapısı için değil ayrıca genel bütçe açısından da olumlu sonuçlarını ortaya koymaktadır. Böylece zarar eden bir kuruluş olarak yakın geçmişte de görüldüğü üzere TÜRKŞEKER'in özelleştirme seçeneği yerine kârlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmek suretiyle şeker gibi stratejik bir üründe kamu işletmesinin varlığıyla hem gıda güvenliğine hem de çiftçi refahına katkısı devam edebilecektir. Kamu işletmesinin varlığıyla sürdürülebilir bir şeker üretimi ve tedarikiyle gıda güvenliğine sağlanan katkı tüm tüketici kesiminin, kârlılıkla bütçeye sağlanan gelirler de tüm vatandaşların refahını temin edecektir. Böylece bir işletme üzerine geliştirilen politikadan yalnızca işletme kazancı anlamında mikro değil, ülke refahı açısından makro bir kazanım elde edilmiş olabilecektir.

KAYNAKÇA

ARSLANTÜRK, Y. (2015). *Özelleştirme perspektifinden TÜRKŞEKER analizi ve yeni politika önerileri* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÇELİK, M. O. (2019). *Brüt kâr marjının anlamı ve kullanımı*. Erişim tarihi: 02.03.2022, <https://medium.com/muhasebe-finans/br%C3%BCT-k%C3%A2r-marj%C4%B1n%C4%B1n-anlam%C4%B1-ve-kullan%C4%B1m%C4%B1-2dadcd3000824>

İSTANBUL SANAYİ ODASI (İSO). (2021). *2020 yılı Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu*. Erişim tarihi: 01.03.2022, <https://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2020/?ara=&year=2020&langId=1&sayfa=2>

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (TÜİK). (2022a). *Yurt içi üretici fiyat endeksi ve değişim oranları (tarihsel seri)*. Erişim tarihi: 08.03.2022, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=enflasyon-ve-fiyat-106&dil=1>

TÜİK. (2022b). *Tüketici fiyat endeksi (2003=100)*. Erişim tarihi: 08.03.2022, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=enflasyon-ve-fiyat-106&dil=1>

TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. (TÜRKŞEKER). (2014). *2013 Faaliyet raporu*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2016). *2015 Faaliyet raporu*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2017). *2016 Faaliyet raporu*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2018). *2017 Faaliyet raporu*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2019a). *2018 Faaliyet raporu*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2019b). *Sektör raporu 2018*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2020a). *2019 Faaliyet raporu*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2020b). *Sektör raporu 2019*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2021a). *Sektör raporu 2020*. Ankara.

TÜRKŞEKER. (2021b). *2020 Faaliyet raporu*. Ankara.
TÜRKŞEKER. (2022a). *Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi*.
Erişim tarihi: 26.02.2022 <https://www.turkseker.gov.tr/?ModulID=3&MenuID=31>
TÜRKŞEKER. (2022b). *Sektör raporu 2021*. Ankara.

Summary

TÜRKŞEKER whose capital is fully owned by the state, operates in the sugar sector with the status of a Economic State Enterprise which is a type of State Economic Enterprise. In accordance with the provision in the relevant legislation, Economic State Enterprises should operate in line with the principles of efficiency and profitability. Therefore, TÜRKŞEKER must operate in line with these principles.

Examining the financial statements, it was seen that TÜRKŞEKER could not meet the profitability principle. The Enterprise has suffered a loss for the financial year for every year since 2009. The fact that the Enterprise suffers even an operating loss in most years, together with the loss for the financial year, shows the seriousness of the negative operating structure. In this respect, a production model that can provide profitability for TÜRKŞEKER has been proposed by analyzing the main source of the losses in question.

In the study, first of all, TÜRKŞEKER's current status and activity structure with the recent privatizations are explained. Following, the financial structure of the Enterprise for the 2015-2020 period was analyzed and the main reasons for the losses for the financial year were determined. Afterwards, a production model has been proposed that can bring TÜRKŞEKER to a business structure that at least provides operating profitability. The model in question is the realization of the same total production with 7 factories instead of 15 factories. It is envisaged that 8 factories, which were determined as inefficient, will closed and sold. Production quotas will be distributed from 7 factories to factories with relatively low capacity utilization rates. Thus, first of all, high production costs in inefficient factories will be avoided. In addition, unit production and sales costs will decrease as the capacity utilization rates of relatively efficient factories increase. In line with these calculations, it has been determined that TÜRKŞEKER can generate operating profit instead of operating loss, with a significant decrease in the total sales cost as of 2020.

This new production structure for TÜRKŞEKER has also been evaluated in terms of farmer welfare. In order to avoid loss of welfare for the beet producers in the factory areas that are proposed to be closed, it has been proposed to make a support payment based on the payment made to hazelnut producers for the transition to an alternative product in previous years. It has been calculated that the said payment will constitute a lower cost than the Enterprise's earnings. In addition, it has been evaluated that the support payment will be made only once, as to the cost gain that TÜRKŞEKER will provide will be realized every year as long as its production continues. Therefore, it has been revealed that the policy in question will provide benefits even when the cost to be incurred to prevent the loss of producer welfare is taken into account. Along with these, sales revenues from the movables and real estates in the 8 factories to be closed will also be received, and it has been interpreted that even these revenues can meet the support payment.

As a result, the fact that TÜRKŞEKER starts to earn operating profit will also enable it to generate profit for the period in the following processes. This will allow the Enterprise, as a State Economic Enterprise, to contribute to the general budget in the form of dividends and revenue share payments instead of receiving capital transfers from the general budget. Thus, the new production model proposed for TÜRKŞEKER will yield positive results not only for the Enterprise's own financial structure, but also for the general budget.