

**TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇAY SEKTÖRÜNDE SORUNLAR
VE ÇÖZÜME YÖNELİK MODEL ARAYIŞLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ALİ RIZA SAKLI**

**Tez Danışmanı
Dr. Seriyse SEZEN**

**Ankara,
Nisan 2004**

**TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇAY SEKTÖRÜNDE SORUNLAR
VE ÇÖZÜME YÖNELİK MODEL ARAYIŞLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ALİ RIZA SAKLI**

**Tez Danışmanı
Dr. Seriyse SEZEN**

**Ankara,
Nisan 2004**
(fotokopi ile çoğaltılabilir)

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü'ne,

Ali Rıza SAKLI'ya ait "Çay Sektöründe Sorunlar ve Çözümüne Yönelik Model Arayışları" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Kamu Yönetimi Bölümü'nde YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı:	Prof. Dr. Meral TECER
Danışman Üye	: Dr. Seriyse SEZEN
Üye	: Doç. Dr. Neşe SONGÜR

Tez Sınavı Tarihi: 30.04.2004

**TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlardan her seferinde yollama yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından, belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

30.04.2004

Ali Rıza SAKLI

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
KISALTMALAR	IV
TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÇAY SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

1.1. DEVLET TEKELİ DÖNEMİ (1924-1984)	7
1.1.1. <i>Deneme Dönemi (1924-1937)</i>	8
1.1.2. <i>Beş Yıllık Program ve DZİK Dönemi (1938-1948)</i>	9
1.1.3. <i>TEKEL Dönemi (1949-1973)</i>	11
1.1.4. <i>Çaykur Dönemi (1973-1984)</i>	13
1.2. LİBERAL DÖNEM (1985 SONRASI)	13
1.2.1. <i>Özel Sektör Faaliyetleri</i>	15
1.2.2. <i>Özel Sektörün Katkıları ve Ortaya Çıkan Sorunlar</i>	17
1.2.3. <i>Yapı Değişimi Çalışmaları</i>	18
1.2.3.1. <i>Kahveci Raporu (1991)</i>	18
1.2.3.2. <i>Hazine Raporu (1997)</i>	23
1.2.3.3. <i>Çaykur'un Yeniden Yapılanma Çalışması (1998)</i>	26

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAY SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU VE SORUNLARI

2.1. BUGÜNKÜ DURUM	30
2.1.1. <i>Üretici ve Yaş Çay</i>	30
2.1.2. <i>Çaykur</i>	32
2.1.3. <i>Özel Sektör</i>	35
2.2. SEKTÖRÜN SORUNLARI.....	36
2.2.1. <i>Yaş Çay ile İlgili Sorunlar</i>	36
2.2.1.1. <i>Yaş Çay Ürünü ile İlgili Sorunlar</i>	37
2.2.1.2. <i>Yaş Çay Piyasasında Sorunlar</i>	41
2.2.2. <i>Kuru Çay ile İlgili Sorunlar</i>	49
2.2.2.1. <i>Kuru Çay Üretimi Sorunları</i>	49
2.2.2.2. <i>Kuru Çay Piyasası ile İlgili Sorunlar</i>	59
2.2.3. <i>Paketleme ve Pazarlama Sorunları</i>	63
2.2.3.1. <i>Paketleme Sorunları</i>	63
2.2.3.2. <i>Pazarlama Sorunları</i>	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇÖZÜME YÖNELİK ALTERNATİF MODELLER

3.1. ÇAYKUR'UN KAMU MÜLKİYETİNDE KALMASI.....	67
3.1.1. <i>KİT Olarak Devamı</i>	68
3.1.2. <i>Şirketleşme veya Holdingleşme</i>	73
3.2. ÖZELLEŞTİRME	74
3.2.1. <i>Bütünlüğü Korunarak Satılması</i>	80
3.2.2. <i>Parçalanarak Satılması</i>	81
3.3. DİĞER MODELLER.....	82
3.3.1. <i>TİGEM Modeli</i>	82
3.3.2. <i>PANKOBİRLİK Modeli</i>	85
3.3.3. <i>KARDEMİR Modeli</i>	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ ÜLKELERDE ÇAY SEKTÖRÜNÜN İŞLEYİŞİ VE ÖRGÜTLENMESİ

4.1. DÜNYA ÇAY ÜRETİMİ VE TİCARETİ.....	91
4.2. ÖNDE GELEN ÇAY ÜRETİCİSİ ÜLKELERDE ÇAY SEKTÖRÜ ..	93
4.2.1. <i>Hindistan</i>	93
4.2.1.1. <i>Dünya Çaycılığı İçindeki Yeri ve Önemi</i>	93
4.2.1.2. <i>Sektörün Yapısı ve İşleyişi</i>	94
4.2.1.3. <i>Sektörün Örgütlenişi</i>	96
4.2.2. <i>Sri Lanka</i>	100
4.2.2.1. <i>Dünya Çaycılığı İçindeki Yeri ve Önemi</i>	100
4.2.2.2. <i>Sektörün Yapısı ve İşleyişi</i>	101
4.2.2.3. <i>Sektörün Örgütlenişi</i>	103
4.2.2.4. <i>Yaş Çay Fiyat Sistemi</i>	106
4.2.3. <i>Kenya</i>	108
4.2.3.1. <i>Dünya Çaycılığı İçindeki Yeri ve Önemi</i>	108
4.2.3.2. <i>Sektörün Yapısı ve İşleyişi</i>	108
4.2.3.3. <i>Sektörün Örgütlenişi</i>	109
4.3. ÇAY BORSALARI	114
4.3.1. <i>Tarihçesi</i>	114
4.3.2. <i>İşleyişi</i>	116
4.3.3. <i>Faydaları</i>	118

BEŞİNCİ BÖLÜM

YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ

5.1. TEMEL YAKLAŞIM	122
5.2. ÖNERİLEN MODEL.....	123
5.2.1. <i>Modelin Yapısı ve Yeni Kurumları</i>	124
5.2.1.1. <i>Çay Kurulu</i>	125
5.2.1.2. <i>Çay Borsası</i>	130

5.2.1.3. Çaykur A.Ş. ve Yaş Çay İşleme A.Ş.'leri.....	132
5.2.1.4. Üretici İşletmeleri Birliği	136
5.2.1.5. Kooperatif Birlikleri.....	137
5.2.1.6. Yaş Çayda Sözleşme Modeli	137
5.2.1.7. Yaş Çayda "İkinci Fiyat" Sistemleri	139
5.2.2. Gerçekleşme Aşamaları.....	142
5.2.2.1. Birinci Aşama	142
5.2.2.2. İkinci Aşama	143
5.2.2.3. Üçüncü Aşama	144
5.2.3. Modelin İşleyişi	145
5.2.3.1. Yaş Çay Piyasası.....	145
5.2.3.2. Kuru Çay Piyasası.....	146
5.2.3.3. Paketli Çay Piyasası.....	147
5.2.4. Sorun Çözme Kapasitesi.....	148
5.2.4.1. Kısa Vadede Çözülebilecek Sorunlar	148
5.2.4.2. Orta Vadede Çözüm Yoluna Girecekler.....	149
5.2.4.3. Uzun Vadede Çözülebilecek Olanlar	150
5.2.4.4. Çözümeyecek Sorunlar	151
5.2.4.5. Yeni Sorunlar ve Çözüm Yolları.....	152
5.2.5. Dış Gelişmelerin Etkisi	153
5.2.5.1. Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Yükümlülükleri.....	153
5.2.5.2. Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası.....	154
5.3. DİĞER ARAYIŞLAR.....	155
5.3.1. Tarım ve Hayvancılık Alternatifleri	156
5.3.2. Sanayi ve Ticaretin Gelişmesi.....	157
5.3.3. Hizmet Sektörü.....	158
5.3.4. Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Plânı (DOKAP)	159
SONUÇ.....	161
KAYNAKÇA	166
ÖZET	176
ABSTRACT	178

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
a.g.e.	:	Adı geçen eser
a.g.m.	:	Adı geçen makale
Ar-Ge	:	Araştırma - Geliştirme
A.ř.	:	Anonim şirket
AÜ	:	Ankara Üniversitesi
BDT	:	Bağımsız Devletler Topluluğu
Bkz.	:	Bakınız
CTC	:	İngilizce Cut, Tear, Curl kelimelerinin baş harflerinden oluşan çay üretim tekniği.
ÇAYKUR	:	ay İşletmeleri Genel M¼d¼rl¼đu
DOKAP	:	Doğu Karadeniz B¼lgesel Gelişme Plânı
DPT	:	Devlet Plânlama Teşkilatı
DTÖ	:	D¼nya Ticaret Örg¼t¼
DZİK	:	Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu
EATTA	:	Doğu Afrika ay Ticareti Birliği
FAO	:	Gıda ve Tarım Örg¼t¼
GATT	:	G¼mr¼k Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
IMF	:	Uluslararası Para Fonu
İMKB	:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
ISO	:	Uluslararası Standart Örg¼t¼
JICA	:	Japonya Uluslararası Kalkınma Ajansı
KARDEMİR	:	Karab¼k Demir ve elik İşletmeleri
KDV	:	Katma Değer Vergisi
KHK	:	Kanun H¼km¼nde Kararname
KİT	:	Kamu İktisadi Teřebb¼s¼
Koop.	:	Kooperatifi
KTDA	:	Kenya ay Geliştirme Ajansı
KTÜ	:	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Ltd.	:	Limited şirket
MKEK	:	Makina ve Kimya End¼strisi Kurumu
No:	:	Numara
OTP	:	Ortak Tarım Politikası
ÖİB	:	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
ÖİK	:	Özel İhtisas Komisyonu
PANKOBİRLİK:	:	Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği
RG	:	Resmi Gazete
s.	:	Sayfa
SEK	:	S¼t End¼strisi Kurumu
TDÇİ	:	T¼rkiye Demir ve elik İşletmeleri
TEKEL	:	Tekel Genel M¼d¼rl¼đu
TİGEM	:	Tarım İşletmeleri Genel M¼d¼rl¼đu
TODAİE	:	T¼rkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstit¼s¼
T¼BİTAK	:	T¼rkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
USD	:	Birleşik Amerika Doları
YPK	:	Y¼ksek Plânlama Kurulu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Üretici ve Çaylık Alanların İllere Göre Dağılımı	30
Tablo 2: Ticaret Borsalarında Tescil Edilen Yaş Çay Miktarları.....	31
Tablo 3: Yaş Çay Alımı ve Kuru Çay Üretimi	32
Tablo 4: 2003 Yılında Üretilen Paketli Çayların Fabrikalara Dağılımı .	32
Tablo 5: Çaykur'da Çalışan Personel Sayısı.....	33
Tablo 6: Özel Çay Fabrikaları ile Kapasiteleri	35
Tablo 7: Artvin ve Rize'de Özel Çay Fabrikaları ve Kapasiteleri	36
Tablo 8: Çay Üreten Ülkelerde Hava Sıcaklıkları.....	37
Tablo 9: Ülkelere Göre Yaş Çay Ürünü Alınan ve Alınamayan Aylar .	38
Tablo 10: Bölgedeki Çaylıkların Yaşı	39
Tablo 11: Ülkelere Göre Çaylık Alan, Üretim ve Verim	41
Tablo 12: Çaylık Alanı Genişliğine Göre Üreticiler ve Çaylık Alanlar .	42
Tablo 13: Türk Lirası ve Dolar Üzerinden Yaş Çay Fiyatları.....	44
Tablo 14: Çalışanlar ve Üreticilerin Çaykur'a Maliyeti	45
Tablo 15: Çay Kooperatifleri ve Üye Sayıları.....	48
Tablo 16: Çaykur'da Çalışan Daimi ve Geçici İşçi Sayıları.....	49
Tablo 17: Hammadde Verimliliği (Randıman) Cetveli	51
Tablo 18: Kamu, Özel ve Kooperatif Fabrikaları Verimlilikleri	53
Tablo 19: Türkiye'de Birim Maliyetler ve Yabancı Borsa Fiyatları	55
Tablo 20: Çay Üretim ve Stok Miktarları	56
Tablo 21: Kuru Çay Zam Tarihleri ve Oranları.....	61
Tablo 22: Çaykur'un Sermaye Artışları	69
Tablo 23: Dünya Çay Üretimi ve Dış Satımı	91
Tablo 24: Ülkelere Göre Tüketim Amaçlı Çay Dış Alımı	92
Tablo 25: Hindistan Borsalarında İşlem Hacmi	99
Tablo 26: Kolombo Borsası Haftalık Satış Miktar ve Fiyatı	105
Tablo 27: Dünya Çay Borsaları.....	115
Tablo 28: 2000-2001 Yıllarında Büyük Borsalarda Durum.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yeni Modelde Çay Kurulu ve Piyasa Aktörleri.....	135
---	-----

GİRİŞ

Trabzon'un Araklı ilçesinden Sarp sınır kapısına kadar olan bölgede, tek ürün (monokültür) niteliğinde olan ve ekili olduğu arazide başka ürün yetiştirilmesine izin vermeyen çay, 203 bin yaş çay üreticisine ve 20 bine yakın çalışana sahip, yöre ekonomisini ayakta tutan temel ekonomik sektör durumundadır.

İlk çay fidanlığının kuruluş tarihi olan 1923 esas alındığında, Cumhuriyet'le yaşıt olan Türk çaycılığı, 1963 yılında iç tüketimi karşılayacak üretim seviyesine çıkmıştır. Bundan sonra da üretim artışına devam ederek, zaman zaman ülke ihtiyacının da üzerinde siyah çay üreten sektör, iç tüketim fazlası ürünü yurt dışında pazarlamaya çalışmaktadır.

Dış satış imkânlarını zorlaştıran ve iç piyasanın da %145 gibi yüksek bir gümrük duvarı ile korunmasını gerektiren nedenler; bir yandan 1966 yılında yaş çay ürün alım normunun 2,5 yapraktan 3,5 yaprağa çıkarılması sonucu kalitenin düşmesi, diğer yandan aşırı istihdam ve yönetim zaafı yüzünden yüksek maliyetle üretim yapılmasıdır.

1984'ten itibaren çayda özel sektör işletmeciliğine izin verilmekle birlikte, bir Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (Çaykur)'nün sektördeki ağırlığı devam etmektedir. Üreticiden alınan yaş çay bakımından Çaykur'un sektördeki payı %66, özel sektörün ise %34'tür.

1985'ten 1993'e kadar, irili ufaklı 312 yaş çay işleme fabrikası veya tesisi kurulmuş ve bunlardan 144'ü kapanmıştır. Bunun temel nedeni, sektöre çok sayıda yeni üretim ve pazarlama birimi katıldığı halde, sektörün tekel dönemi mevzuatı ile yönetilmeye devam etmesi, dünya çaycılığının sektörün işleyişi ile ilgili uyguladığı yönetim ve piyasa mekanizmalarından istifade edilmemesidir.

Bütün çay üreticisi ülkelerde, sektörün üst yönetim organı olarak yer alan ve geniş yetkilerle donatılan çay kurulu (tea board) ülkemizde kurulmadığı için, özel sektörün üretim ve pazarlama faaliyetleri denetlenememiştir. Bunun sonucunda, yetersiz teknoloji ile faaliyet gösteren ve sağlıklı üretim ortamları oluşturamayan özel üretim tesisleri, çay kalitesinde düşüşe yol açmış, pazarlama alanında ise geniş çaplı bir paket taklitçiliği ve sahtecilik ortaya çıkmıştır.

1835'te kuruluşundan bu yana çay sektöründe önemli bir yeri olan, Hindistan, Sri Lanka, Kenya, Endonezya, Malavi ve Bengaldeş gibi önde gelen çay üreticisi ülkelerde, sektörü kalite ve verimlilik ilkeleri etrafında rasyonalize eden çay borsası da ülkemizde kurulmamıştır. Bunun sonucunda Türk çay sektörü, yüksek kalitede yarışır hale getirilememiş ve verimli çalışmaya yönlendirilememiştir.

Yüksek fiyat bulacak kaliteli çay üretmek ve borsaya arz etmekle yetinmesi gereken irili ufaklı siyah çay üreticileri; paketleme, marka oluşturma, reklam ve tanıtım gibi hem sermaye hem de profesyonel yaklaşım gerektiren faaliyetlere girmek zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda, zaten çoğunluğu üreticilerin bir araya gelmesi ile kurulmuş ve sınırlı sermayeye sahip olan işletmelerden önemli bir kısmı kapanmıştır. Halen faaliyete devam eden işletmeler de, en büyük sorunu pazarlama alanında yaşamaktadırlar.

Ülkemiz çay sektöründe serbest piyasa oluşturulurken, diğer çay üreticisi ülkelerin sahip oldukları piyasa mekanizmalarından istifade edilmemiş ve özel sektörün başarılı olabileceği temel sektörel yapı oluşturulmamıştır. Çay sektörü halen bu şekilde faaliyete devam etmektedir.

Özel sektörün başarı göstererek sektörel payını artıramaması nedeniyle, Çaykur'un sektördeki ağırlığı devam etmektedir. Özel sektörün yaş çay ürün bedellerini uzun vadelerde ödemesi veya yaş çaya karşılık kuru çay vererek pazarlama işini üreticiye yaptırması karşısında, üreticinin çaycılık faaliyetine devam etmesini sağlayan yaş çay ürün bedeli

ödemeleri, toplam yaş çayın %66'sını satın alan Çaykur tarafından sağlanmaktadır.

Bir KİT olarak; verimsizlik, aşırı istihdam, yönetim bozukluğu, olumsuz siyasi etkiler ve yönlendirmeler gibi çok sayıda olumsuzluklar yaşayan Çaykur, çay sektörünü ve bölge ekonomisini ayakta tutan dinamizmi, ancak ek kamu finansmanı ile sağlayabilmektedir.

İç piyasadaki siyah çay fiyatları dünya fiyatlarının üzerinde olduğu halde, Çaykur'un kendi finansmanını sağlayamayıp sürekli ek finansman ihtiyacı içinde olması, sektörün yeniden yapılandırılması ve özelleştirme tartışmalarının yoğunlaşmasına yol açmaktadır.

Özel girişimin çay sektöründe %34 payı korumakla birlikte, başarılı bir grafik çizememesi, Çaykur'un özelleştirilmesi düşüncesinin önünde en önemli engel olarak durmaktadır. Çaykur özelleştirilerek, sahip olduğu 46 yaş çay işleme fabrikasının bugünkü özel sektöre benzer hale getirilmesi, özel sektörün yaş çay bedeli ödeme sorununu sektörün bütününe yayabilecektir.

Bugünkü özel sektör yaklaşımlarının sektörün bütününe hakim olması, yaş çay üretimi için gerekli asgari gelirin üreticiye sağlanamaması anlamına geleceğinden, sektörün varlığını devam ettirememesi ve bölgeden yoğun göçlerin yaşanması tehlikesini doğurabilecektir.

Halen özel sektörün verimli ve kârlı faaliyet gösterebileceği piyasa mekanizmaları oluşturulmamışken, sektörü ayakta tutan KİT yapısının da ortadan kaldırılması, çay sektörünü büyük bir risk altına sokabilecektir. Bu nedenle, aceleci özelleştirme yaklaşımları yerine, çay sektörünün içinde bulunduğu sorunları çözecek ve sektörün ayakları üzerinde durmasını sağlayacak bir model oluşturmak gerekmektedir.

Yeni bir model arayışı çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranması yerinde olacaktır:

- Çay özel sektörünün yeterince başarılı olamamasının temel nedenleri nelerdir?

- Türk çay sektörünün, yatırımcının başarısını olumsuz etkileyen yapısal sorunları nelerdir?
- Sürekli kamu finansmanı gerektiren Çaykur'un, gelir-harcama dengesini sağlayacak şekilde rehabilite edilmesi mümkün müdür?
- Çaykur'un bütünlüğünün korunarak özelleştirilmesi mümkün ve yararlı mıdır?
- Çaykur'un fabrikalara bölünerek özelleştirilmesi durumunda, sektörün sağlıklı biçimde faaliyet göstermesi mümkün müdür?
- Mülkiyetin tabana yayılarak; üreticiye, çalışana, yöre halkına vb hisse satışları suretiyle Çaykur'un devredilmesi, sektör için faydalı olabilir mi?
- Üretici yaş çay bedellerinin, özel sektör tarafından çok uzun vadelerde ödenmesinin nedeni nedir? Özel sektör, gerekli ödeme gücünü oluşturamadığından mı, yoksa daha yüksek kazanç elde etmek için mi ürün bedeli ödemelerini geciktirmektedir?

Bu çalışmanın birinci amacı, yukarıdaki soruların cevaplarını araştırarak, çay sektörünün içinde bulunduğu sorunları çözecek yeni bir model oluşturmaktır.

Oluşturulacak yeni model ile ulaşılabilecek diğer amaçlar şunlardır:

- Kendi ayakları üzerinde duramayan mevcut yapının yerine, verimli çalışacak yeni bir sistem kurulması, süreklilik arzeden kamu kaynağı kullanma ihtiyacının ortadan kaldırılması.
- Özel kesimin yeterli gelir sağlama sorununun çözülmesi ve üretici istismarının önüne geçilerek, ürün bedellerinin zamanında ödenmesinin sağlanması.
- Sektörde, verimliliği ve kaliteyi önde tutan yaklaşımların yerleşmesi, serbest piyasa kurallarının geçerli kılınması.

Bu araştırmada kullanılan temel yöntem kütüphane taramasıdır. Çaykur kayıtları ile sektördeki kamusal yapının incelenmesi, Rize Ticaret Borsası kayıtları ile de özel sektörün ele alınması mümkün olabilmektedir.

Diğer çay üreticisi ülkeler ve bu ülkelerdeki sektörel yapılarla ilgili bilgiler büyük oranda internetten sağlanmıştır.

Türk çay sektörünün, gerek kamu gerekse özel kesim olarak, dünya standartlarında istatistiki bilgi sağlayan sistemlerden yoksun olması, çalışmayı sınırlayan önemli bir unsurdur. Bir başka sınırlama, diğer çay üreticisi ülkelerle ilgili bilgilere ulaşmada az sayıda yabancı kaynaktan sonra internete güvenmek zorunda kalınmasıdır. Bu iki güçlüğe rağmen, Türk ve yabancı çay sektörleri ile ilgili gerekli tespitlerin yapılabilmesine ve araştırmanın amacına ulaşmasına yetecek bilgilere önemli ölçüde ulaşıldığı düşünülmektedir.

Bilgi edinmedeki güçlükler nedeniyle, yaş çay üretimi yapmayan, siyah çay satın alarak paketleme ve pazarlama yapan özel sektör, araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Yine bilgi edinme güçlüğü yüzünden, yabancı çay üreticisi ülkelerden; Çin, Endonezya, Japonya, Bengaldeş ve Arjantin kapsam dışı bırakılmıştır. Çalışmanın amacı ile doğrudan ilgili olmadığından, dünya çaycılığının tarihi serüvenine de yer verilmemiştir.

Çalışmada, Türk çay sektöründeki sorunların genel bir dökümü yapılarak, bu sorunları giderebilecek alternatif çözüm arayışları üzerinde durulmakta ve bunların sorunları çözme kapasitesi tartışılmaktadır. Önemli çay üreticisi ülkelerin sektörel yapıları dikkate alınarak, Türk çay sektörü için yeni bir yapılanma modeli önerilmekte ve bu modelin uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek olası sorunlar ve bunların çözüm yolları incelenmektedir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çay sektörünün Türkiye'deki tarihi gelişimi üzerinde durulmaktadır. Bölümde, kamu tekeli dönemi ve Çaykur ile özel sektörün birlikte işletmecilik yaptığı dönemin değerlendirilmesinin yanı sıra, çay sektöründe yapısal değişimi amaçlayan çalışmalara da yer verilmektedir.

İkinci bölümde, sektörün mevcut durumunun bir fotoğrafı çekilerek yaşanmakta olan sorunların genel bir dökümü yapılmaktadır. Çalışmada

önerilen model, bu sorunların çözümünü sağladığı oranda geçerlilik taşıyacağından, sorunların gerçek anlamda tespiti önem arz etmektedir. Bu amaçla, sektörün temsilcileri tarafından, çeşitli platformlarda yazılı ve sözlü olarak dile getirilen sorunlar tespit edilmektedir.

Üçüncü bölümde, sektörde yapı değişiminin gerekliliği kanaatine yol açan bir KİT durumundaki Çaykur'un; kamu mülkiyetinde kalması ve özelleştirilmesi seçenekleri incelenmektedir. Ayrıca, ülkemizde var olan ve çay sektörüne örnek teşkil edebileceği düşünülen modeller ele alınmaktadır.

Ülkemizin bir yöresinde ana tarımsal ve ekonomik faaliyet durumunda olan çay konusunda, mevcut yapıyı değiştirecek önerilerde bulunmadan önce, diğer çay üreticisi ülkelerin sektörel yapıları ve uyguladıkları sistemlerin incelenmesinde yarar vardır. Bu amaçla, dördüncü bölüm, en önemli çay üreticisi ülkelerden; Hindistan, Sri Lanka ve Kenya'nın sektörel yapılarının incelenmesine ayrılmıştır. Bu bölümde ayrıca, çay pazarlarının kalite, verimlilik ve serbest piyasa ilkeleri çerçevesinde çalışmasını sağlayan yabancı çay borsalarının işleyişleri üzerinde de durulmuştur.

Beşinci bölümde, çay sektöründeki bütün kesimlerin sorunlarına azami oranda çözüm sağlayan, sektörde kalite ve verimliliği önde tutan, yabancı modellerden esinlenen ama ülkemiz şartlarına uyan bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Geleceğe ilişkin öngörülerle bütün sorunların önceden tahmin edilmesi beklenemez. Bu nedenle, beklenmedik sorunlar karşısında, olabildiğince çözüm üretme yeteneğine sahip bir yapı ortaya konulması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÇAY SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

Türkiye'de çay üretimine nasıl başlandığını ve çay sektörünün hangi aşamalardan geçerek bugünkü noktaya geldiğini incelemek gerekir. Devletin tekel durumunda olduğu 1985 öncesi ile devlet işletmeciliğinin özel sektörle bir arada yer aldığı 1985 sonrası, ayrı ayrı ele alınması gereken iki dönemi oluşturur. Yaşanan tarihi süreci ele alırken, bu süreçte, sektördeki sorunların çözümü için yapı değişimini hedefleyen raporlara da yer verilmektedir.

1.1. DEVLET TEKELİ DÖNEMİ (1924-1984)

Ülkemizde çay yetiştirilmesi için ilk girişimlere Osmanlı döneminde başlanmıştır. 1891 (1307) yılında İstanbul'da basılan "Coğrafyayı Sınai ve Ticari" adlı eserde yer alan, Prof. Dr. Besim Darkol'un yazısına göre; Çin'den çay fidanları getirilerek, zamanın Ticaret Nazırı Esbaki İsmail Paşa aracılığı ile Bursa yöresine nakledilmiş ve dikilmiştir.¹ Bu denemenin hangi tarihte yapıldığına ilişkin herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Bir başka girişimin bir Padişah fermanı ile gerçekleştiğini, S. Tahsin Tekeli'nin bir vesikadan naklettiği bilgilerden anlaşılmaktadır. Buna göre Japonya'dan tohum getirilerek denenmek üzere numune çiftlik ve tarlalara gönderilmiştir.² Bu denemenin 1888'de gerçekleştiği ve 1892'de de tekrarlandığı bilinmektedir. Ancak yeri konusunda net bir bilgi yoktur.³

¹ Sait Tahsin Tekeli, *Çay Yetiştirme- İşleme- Pazarlama*, Dönüm Yayınları, Ankara, 1976, s. 16.

² Vesikadan nakledilen ifade: "Muktezayi emrufermanı isabet beyanı hazreti hilafet penahiden bulunmakla Japonya'dan numune tohumları celp edilerek numune çiftlik ve tarlalara gönderilmiştir." Bkz. Sait Tahsin Tekeli, "Rize'de Çay Yetiştiriminin Tabii Esasları", *Türk Coğrafya Dergisi*, Yıl: 1, Özel Sayı, Ankara, 1943, s. 1.

³ S.T.Tekeli, 1976, s.16 ve 190. Eserin bir yerinde yetiştirme denemesinin nerede yapıldığına dair bilgi olmadığından bahsedilirken, bir başka yerde Bursa'da yapıldığı ifade edilmektedir.

1917'de Rus işgalinden yeni kurtulan Kars, Ardahan, Artvin, Rize ve Batum'da zirai incelemeler yapmakla görevlendirilen Halkalı Ziraat Mektebi Müderrislerinden Ali Rıza (Erten), Rize ve havalisinde çay yetiştirilebileceğini tespit etmiştir. Ayrıca, durumu "Şimali şarki Anadolu ve Kafkasya'da tetkikatı ziraiye" adlı bir rapor ile İktisat Vekaleti'ne bildirmiş, Vekalet (Bakanlık) ise 1924 (1340) yılında bu raporu bastırmıştır.⁴

1.1.1. Deneme Dönemi (1924-1937)

Doğu Karadeniz'de çay yetiştirilmesine ilk teşebbüs eden kişi zamanın Ziraat Umum Müdürü Zihni Derin olmuştur. Ali Rıza Erten'in, -o tarihte henüz basılmamış- raporunu da dikkate alan Derin, 1921-1922 (1337-1338) yıllarında Rize'de çay, mandalina, limon ve portakal yetiştirilecek bir fidanlık kurulması talimatını vermiştir.

Çay ve turunçgillerin Rize yöresinde yetişmesi için 2 Şubat 1340 (1924) tarih ve 407 sayılı Rize Vilayeti ile Borçka Kazasında Fındık-Portakal-Limon-Mandalina ve Çay Yetiştirilmesine Dair Kanun çıkarılmıştır. Bu kanun ile çaylık tesisi için uzman yardımı, ucuz fidan temini ve tarıma açılan araziden 10 yıl süreyle vergi alınmaması gibi teşvikler getirilmiştir.⁵

Bu yasanın çıkmasına da katkısı olan Zihni Derin, aynı yıl 3 Nisan 1924'te Ziraat Umum Müfettişi sıfatı ile Rize'ye gönderilmiştir. Çay ve sıcak memleketler bitkileri yetiştirmekle görevlendirilmiş olan Derin, aynı yıl, daha önce kurulması emrini verdiği ve tesisi henüz başlamış⁶ olan fidanlığı bizzat kurmuştur.⁷

Rize'de kurulan fidanlıkta yetiştirilen çay fidanlarından, 1931-1938 arasında 701.750 fidan ve 1934-1938 arasında da 1552 kg tohum halka

⁴ Şevket Raşit Hatipoğlu, *Türkiye'de Çay İktisadiyatı*, T.C. Ziraat Vekâleti Yayını, Ankara, 1939, s.13.

⁵Hasan Özyurt, *Çay Ekonomisi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörlüğü Yayını, No: 117, Trabzon, 1987, s. 11.

⁶ Zamanın (1936) Ordu Ziraat Müdürü Fethi Arif Özkurd'a göre; "Yurdumuzda ilk çay ziraatı 1923 tarihinde Rize ilinde başlamıştır." Bkz. Fethi Arif Özkurd, *Çay, İhzarı ve Ekonomik Durumu*, Gürses Basımevi, Ordu, 1937, s.1.

⁷ Ş.R.Hatipoğlu, 1939, s.14-15.

dağıtılmıştır. Buna göre Rize'de 1000 dekaradan fazla çaylık kurulmuş olması gerekirken, 1939'a kadar sadece 20 dekar çaylık tesis edilmiştir.⁸

Ziraat teşkilatına tamim gönderilerek, bu fidanlıkta yetişen fidanlardan talep eden birçok vilayete sevk edilmiştir. Çay yetiştirme ihtimali hiç olmayan Gaziantep, Kayseri ve Kırklareli gibi kurak iklime sahip illere de dağıtım yapılmış olması manidardır.⁹ Ordu Ziraat Müdürlüğü'nün talebi üzerine 1936 yılı Mart ayında 8.500 adet çay fidanı bu ile gönderilmiştir.¹⁰ Ancak, başta yağış ve nem olmak üzere iklim şartları uygun olmadığından bu ilimizde de çay ziraatı gelişmemiştir.

Bu dönemde çay ziraatının başarıya ulaşamamasının nedenleri olarak, ayrıntılı bir plânla işe başlanmaması¹¹ ve konunun ekonomik boyutunun ortaya konulmamış olması¹² görülmektedir.

1933 yılında ekonomide kendine yetme ilkesi benimsenerek, ithal edilen malların ülke içinde üretilmesi için yeni bir arayış başlatılmıştır. Bu çerçevede, zamanın Ziraat Vekili Muhlis Erkmen'in 1935 yılındaki ziyareti ile, çay ziraatının Rize ve havalisine yerleşmesi için çalışmalara başlanmıştır. Çay sorununun çözülmesi için, konunun bütün boyutları ile ele alınması ve kapsamlı bir plâna konu edilmesi şart olarak görülmüştür.¹³ Bu konuda Şevket Raşit Hatipoğlu'nun yaptığı kapsamlı araştırma yol gösterici olmuştur.

1.1.2. Beş Yıllık Program ve DZİK Dönemi (1938-1948)

Ziraat İşleri Umum Müdürlüğü tarafından hazırlanan ve 1938 Ziraat Kongresi'ne sunulan; "Meyvecilik-Bağcılık-Sebzecilik-Çay Genel Raporu ve Beş Senelik Program" ile çay konusunda yapılacaklar ayrıntıları ile gösterilmiştir. Rapora göre çay ziraatı, hem "arazisi dar ve geçim vasıtası mahdut" bir bölgenin ekonomik kalkınması, hem de dışarıya ödenen ve

⁸ S.T.Tekeli, 1943, s.17-18.

⁹ Mevlut Kinez, *Çay Ziraatı*, Ziraat Vekâleti Yayını, İstanbul, 1966, s.4.

¹⁰ F.A.Özkurd, 1937, s.1.

¹¹ Ş.R.Hatipoğlu, 1939, s.15.

¹² S.T.Tekeli, 1943, s.2.

¹³ Ş.R.Hatipoğlu, 1939, s.18-19.

"ehemmiyetli bir yekûn tutan paranın memleket dahilinde kalması" amacıyla başlatılmaktadır.¹⁴

O tarihteki tüketimin karşılanabilmesi için 900 ton kuru çay üretmek gerektiği ve bunun için 3000-4500 hektarlık bir çaylık alanın oluşturulmasına ihtiyaç olduğu hesaplanmış, programın gerekçesini oluşturan raporda gösterilmiştir. 900 ton çayı işlemek üzere üç ayrı yerde 300'er tonluk üç küçük fabrikanın kurulması gerekli görülmüştür.¹⁵

Çaylık tesisi için, 10 yılda geri alınmak üzere faizsiz olarak 440.000 liranın çiftçilere borç verilmesi plânlanmıştır. İkinci beş yılda ise, ilk dört yılda yapılacak yardımın devamı olarak 190.000 lira, ayrıca yeni tesis edilecek 3000 hektar alan için de 1.350.000 lira borç verilmesi öngörülmüştür. Çaylık tesisinde, işlenmiş tarlalar için 10 lira, orman açmaları için ise 20 lira tesis masrafı verilmesi, yardımın ilk ürün alınana kadar ve alındıktan sonra da üç yıl daha devam etmesi düşünülmüştür.

Borcun ödenmesi, ilk beş yılı ödemesiz sonrası ise yükselen taksitler şeklinde olacaktır.¹⁶ Çayın Doğu Karadeniz'de yerleşmesini sağlayan, yapılacakları yıllar itibariyle ortaya koyan ve programa bağlayan bu çalışmalar olmuştur.

27.3.1940 tarih ve 3788 sayılı Çay Kanunu ile üretici olmak için ruhsat alma mecburiyeti getirilmiş, tohum, fidan ve gübre gibi girdilerin parasız temini ve kredi verilmesi gibi hükümler yasada yer almış ve yaş çayı işleme ve paketlenme yetkisi Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu'na (DZİK) verilmiştir.¹⁷

1937 yılında yeniden çay ziraatını geliştirmekle görevlendirilen Zihni Derin tarafından, aynı yıl Rusya'dan Gürcistan menşeli 2 ton çay tohumu satın alınmıştır. Yeni program çerçevesinde 1939 yılında 30 ton ve 1940 yılında 20 ton olmak üzere alımlara devam edildiği bilinmektedir.¹⁸

¹⁴ T.C. Ziraat Vekâleti, *1938 Ziraat Kongresi, Meyvecilik-Bağcılık-Sebzecilik-Çay Genel Raporu ve Beş Senelik Program*, T.C. Ziraat Vekâleti Neşriyatı, Ankara, 1938, s.107.

¹⁵ a.g.e., s.108-110.

¹⁶ a.g.e., s.110-112.

¹⁷ H.Özyurt, 1987, s.12.

¹⁸ M.Kinez, 1966, s.5.

Rize'de daha önce tesis edilmiş olan bir fidanlık ile işe başlandığı halde, bu yasal zemin ve ciddi plânlama ile birlikte, çay ziraatı ilk olarak Rize merkez, Derepazarı, İyidere, Gündoğdu ve Çayeli'nin sahil kesimlerine yayılmıştır. Uygulamanın ilk yılı olan 1939 yılında 2130 dekar çaylık alan tesis edilmiştir.¹⁹ 1939-42 arasında ise bu miktar 14.000 dekara çıkmıştır.²⁰

İlkel fırınlar vasıtasıyla 1938 yılında 30 kg, 1939 yılında 181 kg kuru çay üretilmiş, görevli kuruluş olan DZİK, 1941 yılında Rize merkezde bir küçük çaplı atölye kurarak üretime başlamıştır. 1947 yılında ilk fabrika Rize Fener Mahallesi'nde kurulana kadar, atölyelerin sayısı artırılarak üretime devam edilmiştir.²¹

1.1.3. TEKEL Dönemi (1949-1973)

7.6.1949 tarih 5433 sayılı kanun ile çay dağıtımı ve işletmesi DZİK'ten alınarak, İnhisarlar Umum Müdürlüğü (Tekel Genel Müdürlüğü)'ne, bakanlık olarak da Gümrük ve Tekel Bakanlığı'na bağlanmıştır.²²

İkinci yaş çay işleme fabrikası 1951 yılında Pazar ilçesi Kirazlık mevkiinde kurulmuş, 1955'ten itibaren giderek artan sayıda olmak üzere 1959 yılında 12 çay işleme ve Ankara'da da bir paketleme fabrikası kurulmuştur. 1963 yılında işletmeye açılan çay işleme fabrikası sayısı 19'a ulaşmıştır.²³

Türkiye'de çay tüketimi alışkanlığı daha eskiye dayandığı için, çay üretimine başladıktan sonra geçen 25 yılda, üretim tüketimi karşılayamamış ve çay ithal edilmek durumunda kalmıştır. Üretim-

¹⁹ M.Kinez, 1966, s.6.

²⁰ S.T.Tekeli, 1943, s. 18.

²¹ H.Özyurt, 1987 s. 18.

²² Nazire Telatar, *Türkiye'de Çay Üretim ve Pazarlanması (Çay-Kur Genel Müdürlüğü)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1988, s. 22.

²³ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, *2000 Yılı İstatistik Bülteni*, Çaykur, Rize, 2001b, s. 49-50.

tüketim dengesi 1963 yılında kurulmuş, bu tarihten sonra sektör artık arz fazlası yaratmaya başlamıştır.²⁴

1963 yılından itibaren arz fazlası oluşmakla birlikte, 1967'ye kadar üreticiden alınan yaş çay mevcut fabrikalarda işlenebilmekteydi. 1966 tarihinde yaş çay ürün alım normunun 2,5 yapraktan 3,5 yaprağa çıkarılması ile önemli bir yaş çay arz fazlası ortaya çıkmıştır. 1965 yılında 59.620 ton yaş çay alınmışken, ürün normunun değiştiği 1966 yılında bu rakam 101.097 tona çıkmıştır. Bu sebeple, 1967 yılından başlayarak kapasite yetersizliği sebebiyle işlenemeyen yaş çayların imhası yoluna gidilmiş ve 1981 tarihli alım kontenjanı uygulamasına kadar toplam 276.496 ton yaş çay imha edilmiştir.²⁵

Diğer taraftan, üreticiden alınan yaş çayı işlemek üzere gerekli fabrikaların kurulmayışının imhalara yol açtığı söylenebilir. Nitekim, 1960 askeri darbesinden sonra, önceki hükümet tarafından ihale edilen üç çay fabrikasının, "oy avcılığı sebebiyle yaptırılmak istendikleri" gerekçesiyle, ihaleleri iptal edilmiştir. Ayrıca 1. Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nda, 1967 yılı sonuna kadar yaş çay üretiminin %7 artışla 50.000 tona ulaşacağı tahmin edilerek buna göre işleme kapasitesi plânlanmıştır. Halbuki %25 ürün artışı meydana gelmiş ve bu da işlenemeyen fazlalıkların ortaya çıkmasına yol açmıştır.²⁶

Yaş çay ürününün tamamını işlemede yetersiz kalsa da, 1973 yılında Çaykur'a devir esnasında, o yıl işletmeye açılan iki fabrika ile birlikte, yaş çay işleme fabrikası sayısının 32'ye, paketleme fabrikası sayısının da 3'e ulaştığı görülmektedir.²⁷

²⁴ Hasan Gençay, *Temel Sorunları ve Özel Teşebbüs Katılımlı Yeni Dönemde Türk Çay Sektörü*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 1993, s. 75.

²⁵ Arife Sema Keskin, *Türkiye'de Çay Politikası*, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1989, s. 76.

²⁶ Cavit Özgür, *Çaycının Sesi Yeşil Altının Kara Talihi*, Alpaslan Matbaası, İstanbul, 1970, s. 10.

²⁷ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, *2001b*, s. 49-50.

1.1.4. Çaykur Dönemi (1973-1984)

06.12.1971 tarih ve 1947 sayılı Çay Kurumu Kanunu çıkarılarak, tüzel kişiliği haiz, faaliyetlerinde özerk bir İktisadi Devlet Teşekkülü kurulmuştur. 01.03.1973 tarihinde Çay Kurumu Genel Müdürlüğü fiilen faaliyete geçmiş, daha önce 4233 ve 3788 sayılı kanunlarla Tekel'e verilen yetkiler Çay Kurumu'na devredilmiştir.²⁸

Çaykur'dan önce çayın tarımından Tarım Bakanlığı, sanayi ve pazarlama faaliyetlerinden ise Tekel Genel Müdürlüğü ve bağlı olduğu bakanlık sorumlu idiler. Eşgüdüm sorunlarını ortadan kaldırmak ve "çay tarım ve sanayisini ekonomik ve sosyal yönden daha etkin hale getirmek amacıyla" çaydaki bütün faaliyetlerden Çay Kurumu sorumlu olmuştur.²⁹ 1980'e kadar Tekel tarafından yürütülen paketli çay pazarlaması da bu tarihten itibaren Çaykur'a devredilmiştir.³⁰

Çaykur'un çay tarım ve sanayiinde tekel durumunda olduğu 1985 yılına kadarki dönemde, kurulan çay işleme fabrikası sayısı 45'e çıkmıştır.³¹ Çaykur'un faaliyete başladığı 1973 yılında yıllık kuru çay üretimi 42.839 ton iken, 1984 yılında 132.561 tona ulaşmıştır.³² Bu çayın paketlemesi, mevcut üç fabrikanın kapasitelerinin artırılması suretiyle yapılmıştır.

1.2. LİBERAL DÖNEM (1985 SONRASI)

04.12.1984 tarih ve 3092 sayılı Çay Kanunu ile çaydaki tekel kaldırılmış; çay tarımı, üretimi, işletmesi ve satışı serbest bırakılmıştır. Bu suretle özel sektörün çay fabrikası kurması ve işletmesinin önü açılmıştır.³³

²⁸ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, *2002 Yılı Faaliyet Raporu*, Çaykur Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Rize, 2003a, s. 2.

²⁹ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, *2002 Yılı İstatistik Bülteni*, Çaykur, Rize, 2003b, s. 3.

³⁰ A.S.Keskin, 1989, s. 106.

³¹ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2002b, s. 50.

³² Yetiş Sarıahmetoğlu, Harun Tanrıvermiş, Ayşen Karakaş, Nahide Günler, *Çayda Yeniden Yapılanma*, Oba Çay Yayını, İstanbul, 1997, s. 45.

³³ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2003a, s. 2.

Çayda tekelin kaldırılmasını ele alırken, dönemin ekonomik yaklaşımlarına da değinmek gerekir. 24 Ocak 1980’de alınan ekonomik kararların mimarlarından olan Turgut Özal, 12 Eylül 1980 askeri darbesi ile kurulan hükümette Başbakan Yardımcısı sıfatı ile ekonomiyi yönettiği gibi, 1983 seçimleri ile de tek başına iktidara gelmiş ve Başbakan olmuştur.

Bu dönemde liberalizmi sosyal kaygılardan uzak bir anlayışla uyguladıkları için “vahşi kapitalizm” kavramı çerçevesinde tartışılan politikalar uygulayan üç lider vardır; ABD Başkanı Ronald Reagan, İngiltere Başbakanı Margaret Thatcher ve Turgut Özal.

Özal politikalarının temelinde, piyasa kurallarının tam olarak uygulandığı; rekabete açılmış bir sistemde, ekonominin bir “görünmez el” ile idare ediliyormuşçasına iyiye gideceğine kesin bir inanç vardır. Bu sebeple tarım alanında korumanın asgariye indirilmesi ve serbest piyasanın oluşturulması temel bir politika tercihi olarak uygulamaya konulmuştur. Bu dönemde tarımdaki sübvansiyonların, çiftçi kredilerinin ve gübre desteklerinin azaltılması ve sonunda kaldırılması yönünde bir eğilim, tarım politikalarına hakim olmuştur.

Çay sektöründeki mevcut tekel yapısı Hükümetin liberal politikaları ile uyumlu değildi. Bu yüzden çay tarımında liberalizasyona gidilmesi yönünde karar alınması zor olmamıştır. Özel sektöre izin verilmesinin ne getirip ne götüreceği hesaplanmadan, serbest piyasanın büyümlü gücünün sorunları çözeceğine büyük bir güven duyularak tekel yapısını ortadan kaldıran adım atılmıştır.

O dönemde, Çaykur’un bağlı olduğu Devlet Bakanı durumunda olan Mesut Yılmaz, 27-28 Haziran 1985 tarihlerinde İktisadi Araştırmalar Vakfı’nca Rize’de düzenlenen seminer ve panelin açış konuşmasında, 3092 sayılı yasa ile çayda tekelin kaldırılmasının Türkiye’de çaycılık tarihinin bir dönüm noktası olduğunu ve bundan hiç kimsenin şüphesi olmaması gerektiğini ifade etmiştir.

Yılmaz’a göre, Tekel’in kaldırılmasının gerekçesi; çay politikasının üretici ve tüketicinin çıkarlarını bir arada gözeten bir denge içinde yürütülmesinin sağlanması ve çayda ulaşılan başarıları Çaykur

bünyesinde daha ileri götürmenin mümkün olmamasıdır. Sektörde gerekli gelişmenin sağlanması ile üretici, tüketici ve işletmeler için uzun vadede mutlaka iyi sonuçlar verecek düzenlemenin amacının; serbest ekonominin kurallarının uygulanması ve sektörün serbest rekabete açılması olduğu ifade edilmiştir.³⁴

Akademik çevrelerde de, 3092 sayılı kanunla çay sektöründe ekonomik anlamda bir kalkışa (take off) geçileceği beklentisi oluşmuştur.³⁵ Çay tekelinin kaldırılış nedenleri ise şu şekilde sıralanmıştır: Ekonomide liberalleşme, üretimi genişletme, kaliteyi yükseltme, döviz girdisi sağlama ve kamuda kazanılan tecrübelerin özel kesime aktarılması. Bunlardan en önemlisinin ekonomide liberalleşme eğilimi olduğu da ifade edilmiştir.³⁶

1.2.1. Özel Sektör Faaliyetleri

Özel sektöre izin verilmesi ile birlikte Çaykur'un yeni fabrika kurmasına müsaade edilmemiş ve yatırım teşvikleri ile özel sektörün fabrika kurması sağlanmıştır. Aralık 1984-17 Eylül 1986 arasında toplam 42 adet yatırım teşviki verilmiştir. Bunların toplam yatırım tutarı 74 milyar iken günlük kapasiteleri toplamı 4.802 tondur.³⁷

Devletten teşvik alan-almayan özel sektör çay işleme fabrikalarının toplam sayısının 1993'te 312'ye ulaştığı, toplam teorik kapasitelerinin ise günlük 11.089 ton civarında olduğu ve 5.258 işçi çalıştırdıkları tespit edilmiştir.³⁸

Çaykur'un günlük 6720 tonluk kapasitesinin yanında özel sektör tarafından yaratılan kapasitenin fazlalığı dikkat çekerken, yaş çay hammaddesinin en yoğun olduğu günlerde Çaykur'un kapasitesinin büyük

³⁴ Mesut Yılmaz, "Devlet Bakanı Mesut Yılmaz'ın Açış Konuşması", *Çay Üretimi İşlenmesi ve Pazarlanması*, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını, İstanbul, 1985, s. 8-9.

³⁵ Hasan Özyurt, "Türkiye'de Çay Tekelinin Kaldırılmasından Sonra Beklenen Gelişmeler", *Çay Üretimi İşlenmesi ve Pazarlanması*, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını, İstanbul, 1985, s. 119.

³⁶ a.g.e., s. 111-112.

³⁷ H.Özyurt, 1987, s. 42.

³⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, *Çay Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı, DPT, Ankara, 1993, s. 14-21.

kısmını kullanması karşısında, özel sektörün ancak 1/3'ünü kullandığı ifade edilmektedir.³⁹

Bu çapta bir kapasitenin oluşmasına gerek olmadığı yaş çay hammaddesinin bu kapasiteyi beslemeye yetmeyeceği açıkça ortadadır. Bu yüzden, yeterli kapasite oluştuktan sonra yeni fabrika kurulmasının devlet tarafından engellenmesi ve bu işe bir dur denmesi gerektiği öne sürülmüştür.⁴⁰

Birçoğu devlet desteğiyle çay sektörüne giren ve aralarında çok sayıda yaş çay işleme fabrikalarına sahip iki büyük şirket de bulunan⁴¹ pek çok özel sektör firması batmıştır. Her firma batışında, geriye ödenmemiş üretici borçları ve çürümeye terk edilen fabrikalar kalmıştır.

Bu sonucun ortaya çıkmasında; işletme sermayesi yetersizliği ve oluşturulan kapasiteye göre hammadde bulunamaması başta gelen sebepler olmuştur. Diğer çay üreticisi ülkelerde mevcut olan çay borsası ülkemizde kurulmadığından, yaş çay işleme fabrikaları ilave sermaye ve nitelikli eleman gerektiren paketleme ve pazarlama faaliyetlerine girişmek zorunda kalmışlardır. Büyük bir çaba ve profesyonellik gerektiren bu faaliyetleri, gerektiği gibi yerine getiremeyen firmalar için kapatmaktan başka çare kalmamıştır.

Çaykur ise faaliyetine eskisi gibi devam etmiş, bu dönemde ortaya çıkan ve ileride ayrıca değinilecek olan pek çok sorunla uğraşmış ve çay sektörünün ayakta kalmasını sağlamıştır.

Çaydaki devlet tekeli kalkmış olmakla birlikte, 3092 sayılı yasa ile; "yeni çaylık sahalarının tesisi ve mevcut çaylıkların kalite ve veriminin artırılması için gerekli kültürel tedbirlerin alınması" görevi Çaykur'a verilmiştir. Bu çerçevede Çaykur, tarımla ilgili araştırma-geliştirme faaliyetleri, gübreleme-budama yoluyla çaylıkların ıslahı, toprak analizlerinin yapılması ve uygun gübre türünün tespiti gibi çalışmalara

³⁹ Rize Ziraat Mühendisleri Odası, *Ekonomik ve Tarımsal Boyutuyla Çay Sektörü (Panel)*, Rize Ziraat Mühendisleri Odası ve Rize Ticaret Borsası Yayını No:1, Rize, 1997, s. 61.

⁴⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 76.

⁴¹ Rize Ticaret Borsası, *Çay Raporu*, Yayınlanmamış Rapor, Rize, 2001, s. 1.

devam etmiştir.⁴² Görüldüğü gibi Çaykur, bir taraftan özel sektör gibi işletmecilik yaparken diğer taraftan devlete düşen tarımsal faaliyetlerle ilgili görevleri de yürütmektedir.

1.2.2. Özel Sektörün Katkıları ve Ortaya Çıkan Sorunlar

Özel sektörün yaş çay alımında getirdiği yenilikler; alımı üreticiye daha yakın noktalarda yapmak, kontenjansız alım yapmak, ve alimevi önünde yığılmayı azaltıcı etkide bulunmak biçiminde sayılmaktadır.⁴³

Teknolojik açıdan sağladığı katkılar ise; lif alma sistemi, kontinü soldurma sistemi, kontinü fermantasyon sistemi⁴⁴ ve CTC-rotervan sisteminin ülkemiz çaycılığına kazandırılması⁴⁵ olarak sıralanmaktadır.

Çayın özel sektöre açılması ile bir kısım faydalar temin edildiyse de, sektördeki sorunlar azalmamış aksine artış göstermiştir. Özel sektör işletmeciliğinin aşamadığı sorunlar şu şekilde sıralanabilir.

- *Çay sektörünü ileriye götürme:* Aralarında uluslararası nitelikli firmalar da bulunmasına rağmen, özel teşebbüsün dinamik yapısından umulan ve beklenen düşük maliyet ve yüksek kalite sağlanarak Türk çayına dünya ölçülerinde saygın bir yer kazandırma çabası gözlenememektedir.⁴⁶
- *Kapanan fabrikalar:* Kurulan 312 özel sektör fabrikasının %45 kadarının kapalı olduğu anlaşılmaktadır.
- *Ürün bedeli ödemede aşırı gecikmeler:* Ürün bedeli ödemelerinde aşırı gecikmeler ve sarkmalar yaşanmıştır. Bunun sonucunda üretici, Çaykur'un kontenjan uygulaması yaparak çayın tamamını almaması sebebiyle zorunlu olarak özel sektöre çay satmaktadır.

⁴² Nejat Ural, "1991 Yılı Kampanya Açış Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 16, Rize, 1991, s. 8-9.

⁴³ H.İbrahim Kayıkçioğlu, *Türkiye'nin Çay Politikası ve Çay Tekelinin Kaldırılmasından Sonraki Gelişmeler*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 1991, s. 35.

⁴⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 75.

⁴⁵ H.İ.Kayıkçioğlu, 1991 s. 35.

⁴⁶ H.Gençay, 1993, s. 73.

Yapılan bir ankette üreticilerin %71,7'si özel sektöre çay satma nedenini bu şekilde izah etmiştir.⁴⁷

- *Kalitede düşüş*: Özel sektörle birlikte kalitesiz ve standart dışı kuru çay üretimi artmıştır.⁴⁸ Bunun sebeplerinden biri, kalitesiz olduğu için Çaykur tarafından alınmayan çayların özel kesimce alınarak işlenmesidir. Bir başka sebep, özellikle küçük firmalarda kullanılan ilkel işleme teknolojisinin kaliteli çay üretimine elverişli olmamasıdır. En önemli sebeplerden biri ise, çay işlemenin hassas tekniklerini uygulayabilecek uzman ve nitelikli eleman eksikliğidir.

Sonuç olarak özel kesim 1985'ten beri; 18 yıldır sektörde faaliyet göstermektedir, ama özel firmaların büyük çoğunluğu yalnızca Çaykur'un kota uygulayarak almadığı çayları üreticiden alabilmektedir. Bu şartlarda ulaşılan sektörel pay %36'ya kadar çıkabilmiştir. Ancak bu uygulamanın çay sektörünü ileri götürmede ve özel kesimin kamunun yerini almasında başarılı olamadığı ortadadır.

1.2.3. Yapı Değişimi Çalışmaları

Çay sektöründeki sorunların çözümü için gösterilen çeşitli çabalar arasında, sektörde yapı değişimini amaçlayan resmi nitelikli raporlar özel önem arz etmektedir. Hiç biri uygulama fırsatı bulamasa da, yeni çalışmalara ışık tutmaları bakımından, üç önemli rapor aşağıda ele alınmıştır.

1.2.3.1. Kahveci Raporu (1991)

Çaykur'dan sorumlu olduğu Maliye ve Gümrük Bakanlığı döneminde, Adnan Kahveci, 1991 yılı yaş çay kampanyasını açış konuşmasında şunları söylemektedir: "Maliye Bakanı olduğumdan beri, beni çay kadar düşündüren, çay kadar çalıştıran başka hiç bir konu

⁴⁷ Köksal Kasapoğlu, *Doğu Karadeniz Bölgesinde Çay Tarımının Yapısı, Başlıca Ürünlerle Mukayesesi ve Dış Ticareti*, K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 1998, s. 79.

⁴⁸ Cemil Altın, "Çay Özel İhtisas komisyonu Toplantısındaki Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 11, Rize, 1988, s. 6.

olmadı."⁴⁹ Şu sözler ise bu çalışmalarla ulaşılan sonucu gösteriyor: "Öyle bir mekanizma kurmamız gerekir ki, yaş çay fiyatı, kuru çay fiyatı Ankara'da değil burada kararlaştırılabilirdir). ... Çay üreticisinin kendi kaderini kendisinin tayin etme hakkını getirmek istiyoruz."⁵⁰

Adnan Kahveci ve ekibinin bu çalışmaları bir raporda toplanmıştır. "Kahveci Raporu" olarak adlandırılan bu raporun konusu; Çaykur'un özelleştirilmesi için bir modelin esas unsurları ile ortaya konulmasıdır.⁵¹

*Raporun Amaçları*⁵²

- *Rekabet:* 1984'te özel sektöre faaliyet izni verilmesine rağmen, 1990 yılında 700.000 ton çayın 472.000 tonunu satın alan Çaykur'un sektördeki ağırlığı devam etmektedir. Çaykur, piyasalarda tekel gibi hareket edebilmekte; yaş çay ve kuru çay fiyatlarını belirlemektedir. Mevcut yapısı ile Çaykur, ticari amaçlarla değil, sosyal ve siyasi amaçlarla hareket etmekte ve bu yüzden çay ekonomisi piyasa koşullarına uyum gösterememektedir.

Çaykur'un özelleştirme sürecine girmesi ile bu uyum sağlanacak ve sektörde rekabet oluşarak, kaliteli ürünün iyi fiyat alması suretiyle yaş çay yaprağının kalitesinin geliştirilmesi imkan dahiline girecektir. Yaş çay yaprağında kalitenin önemli hale gelmesi ile giderek verimsiz ekim alanları üretimden çekilecek ve çay bahçelerinin verim ve kalitesinin yükselmesi sağlanmış olacaktır.

- *Sermayenin tabana yayılması:* Birinci maddede bahsedilen rekabete açılma suretiyle verimsiz ekim alanlarının üretim dışı bırakılması ve çay bahçelerinin yenilenmesi gibi olumlu etkilerin ortaya çıkmasının "kritik unsuru" olarak, çalışanların ve üreticilerin kurulacak Çay Üretim A.Ş.'lerine ortak yapılması zikredilmektedir. Şirketlerin kârlılığı "fazla ve/veya kalitesiz çay üretiminden"

⁴⁹ Adnan Kahveci, "1991 Yılı Yaş Çay Kampanyası Açış Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 16, 1991, s. 5.

⁵⁰ a.g.m., s. 5.

⁵¹ Kamu Ortaklığı İdaresi, *Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Özelleştirilmesi Hakkında Rapor*, Kamu Ortaklığı İdaresi, Yayınlanmamış Rapor, Ankara, 1991, s. 1.

⁵² a.g.e., s. 1-2.

doğrudan etkileneceği için, üretimin sınırlanması ve kalitenin artırılmasına özel önem verilmekte, bu tür politikaların uygulanmasında Çaykur çalışanlarının %95'inin aynı zamanda üretici olmasının kolaylaştırıcı rol oynayacağı kabul edilmektedir.

- *Kalitenin artırılması:* Kuru çayın kalitesi, yaş çay yaprağının zamanında işlenmesi, harmanlanması ve paketlenmesinden çok yaş yaprağın kaliteli olmasına bağlı görülmektedir. Yaş çayın kalitesi ise fiyatın bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.
- *Kârlılık:* Piyasa koşullarının kârlı olmayan işletmelerin piyasadan çekilmesini gerektirdiği kabul edilmektedir. Çay üretiminin siyasi ve sosyal boyutlarının önde tutulması, alım ve fiyat politikalarının ticari kurallara ve ekonominin gereklerine göre uygulanmasını güçleştirdiği kabul edilmektedir.

Çaykur'un piyasadaki büyüklüğü, çay ekonomisinin rasyonelleşmesi önünde engel olarak görülmektedir. Gerekli rasyonelleşmenin, Çaykur'un özelleştirilmesinde başarılı olunmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir.

Özelleştirme Modeli

- *Özelleştirmenin önündeki engeller:* Çaykur'un özelleştirilmesinin önünde bir kısım sosyal, siyasi ve ekonomik engeller vardır. Bunlar:⁵³
- Doğu Karadeniz'in hemen hemen tek geçim kaynağının çay olması ve Çaykur'un (o dönemde) piyasanın %75'ine sahip olması.
- Bölgenin en önemli istihdam kaynağının çay ve Çaykur olması.
- Dünya çay fiyatları giderek düştüğü için, Türk çayı gümrük tedbirleri ile korunmaktadır. Bu durumda Çaykur bir KİT olarak maliyetinin çok altında dış satış yapıyorsa da, özel sektör için cazip dış satış imkânları yoktur.
- Çaykur'un kısa dönemde kârlı hale gelmesini sağlamak üzere kuru çay fiyatlarında yapılacak büyük artışlar; bir taraftan tüketicinin

⁵³ a.g.e., s. 5.

tepkisini çeker, diğer taraftan da izlenen liberal politikalara ters düşecek biçimde gümrük koruma oranlarının yükseltilmesini gerektirir.

Çaykur'un üstlendiği fonksiyonlardan sosyal ve siyasi mülahazalarla hemen vazgeçilmesi mümkün değildir. Bu fonksiyonlar çerçevesinde Çaykur'un özel sektör için cazip olmadığı vurgulanmaktadır.

Diğer taraftan, mevcut durumun devam etmesi, üreticinin ve Çaykur'un lehine görülmemekte; "aşırı üretim, aşırı stok, aşırı istihdam ve giderek büyüyen bilanço zararları"nın önlenmesi için aşamalı bir özelleştirme yönteminin uygulanması önerilmektedir.

Bu çerçevede, Çaykur'un özelleştirilmesi için öngörülen model, yine Çaykur'un önderliğinde uygulanacak bir rehabilitasyon programına dayandırılmaktadır.

- *Modelin esasları:* Çaykur'a ait 45 çay işleme fabrikasınının 7 ayrı şirket şeklinde teşkilatlandırılması sağlanacaktır. Bu şirketler önce bağlı ortaklıklar olarak kurulacaklar, ileride ise işletme hakları devredilecek veya tamamıyla özelleştirileceklerdir.

Bağlı ortaklık halinde anonim şirket yapılması düşünülen fabrikalar şu şekilde gruplandırılmıştır.⁵⁴

I.GRUP	II.GRUP	III.GRUP	IV.GRUP	V.GRUP	VI.GRUP	VII.GRUP
Arhavi Hopa Kemalpaşa Muratlı	Ardeşen Fındıklı Kirazlık Pazar Melyat	Aşıklar Büyükköy Çayeli Musadağı Sabuncular	Azıklı Cumhuriyet Gündoğdu Ortapazar Selimiye Taşlıdere Veliköy Zihniderin	Ambarlık Camıdağı Güneysu Pazarköy Salarha Ulucami	Çiftlik Derepazarı İyidere Kalecik Kalkandere Kendirli Taşçılar Tersane	Araklı Bölümlü Çamlı Eskipazar Hayrat Karaca Of Sürmene Tirebolu

Daha sonra kurulan Işıklı Çay Fabrikası'nın, gruplandırmada esas alınmış olan coğrafi yakınlık ilkesi gereği II.Gruba dahil edilmesi gerekir.

Bir şirketler topluluğu (holding) haline gelecek olan Çaykur, kurulacak 7 Çay Üretim AŞ'ye paketleme fabrikalarında fason üretim

⁵⁴ a.g.e., s. 9.

yapabilecek, bir protokolle çaylarını kendi pazarlama ağı ile pazarlayabilecektir.

Bir taraftan ekonomik ve sosyal fonksiyonların yerine gelmesi için Çaykur kontrolü elinde tutacak, diğer taraftan rekabetin sağlanması için gerekli altyapı oluşturulmuş olacaktır.

Uygulamanın iki aşamada gerçekleştirilmesi öngörülmüştür.⁵⁵

1. Aşama: 1991'de 45 adet olan Çaykur çay işleme fabrikalarının 7 ayrı bağlı ortaklık haline getirilmesi; sonra üreticilere, çalışanlara, sendikaya ve çay kooperatiflerine %49 hisse satılması ilk aşamada gerçekleştirilecektir.

Gerek üretici ve gerekse işçilerin alacaklarından her yıl %20 kadarı Çay Üretim A.Ş.'lere ortaklık için kesilecek, hisse bedelleri tamamen ödenene kadar hisseler ellerine geçmeyecektir. Sendika ve kooperatiflerin ortaklığının sistemde kritik bir rol oynayacağı kabul edilmekte, işçilerin ortaklığı istenen düzeyde sağlanamazsa, aşırı ücret taleplerini önlemek için sendikanın ortaklığının sağlanması öngörülmektedir.

2. Aşama: 7 anonim şirket haline getirilmiş olan yaş çay işleme tesislerindeki %51'lik Çaykur hissesinin özelleştirilmesi, modelin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Hisse devirlerinin çalışanlara ve üreticilere yapılmasının yanı sıra, belli taahhütleri vermek koşulu ile özel girişimcilerin de %51 hisseye sahip olabilmelerine imkân verilecektir. Bir diğer olasılık ise, daha önce %49 hisseyi almış olan ortaklara %2 daha hisse devredilmesi ve kalan kısmın borsada satılmasıdır. Şirket yönetiminin bu şekilde devri, nihai hedef olarak önerilmektedir.

Liberal politikaların en önemli unsuru olarak fiyatın piyasa mekanizmasında belirlenmesi ilkesinin yanında, gümrük korumasının kaldırılması halinde yabancı çayların daha ucuz hale gelerek Türk çayına zarar vereceği gerçeği, modelin ikilemi olarak görülmektedir. Sonuç olarak, ulusal ekonominin gerekleri ve çay sektörünün yarattığı istihdamın korumayı gerekli kıldığı kabul edilmektedir.

⁵⁵ a.g.e., s. 5-7.

Modelin başarısının ay Üretim AŞ'lerinin kârlılığına bağlı olduğu; çay talebinin fiyat esnekliğinin de düşük olduğu gerçeğinden hareketle, çayın satış fiyatının tedrici olarak daha yüksek tespit edilmesi, modelin işlerliği için vazgeçilmez bir unsur olarak görölmektedir.

Raporun sonuç bölümünde, modelin ilk aşamasında ay Üretim AŞ'lerinin %51 hissesinin aykur'da kalacağı, buna karşılık aykur'un hukuki çerçevesinin değişmeyeceği göz önüne alınarak, modelin başarısının aykur üzerinde etkili olmaya devam edecek olan siyasi otoritenin "ay sektöründeki yapısal engellerin aşılmasında göstereceği iradeye" bağlı olduğu ifade edilmektedir.

ay üreticileri ve çalışanların ortaklığının şirketlerin rasyonel çalışmasını sağlaması ve bunun aykur tarafından desteklenmesi temel alınarak yapılacak özelleştirmenin çay üretimi ile ilgili sorunların aşılmasında önemli katkılar sağlayacağı beklenmiştir.⁵⁶

Bu model önerisi uygulama imkânı bulamamıştır.

1.2.3.2. Hazine Raporu (1997)

Hazine Müsteşarlığı KİT Genel Müdürlüğü'nce 1997 yılında hazırlanan ve fabrika kapatmayı önerdiği için çok tartışılan raporun hedefleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Arzın kontrol edilmesi, optimum üretim miktarının tespiti,
- Kuru ayın kalitesinin artırılması,
- ay tarımı ile uğraşan üreticinin gelirinin artırılması,
- Bu hedefler paralelinde aykur'un kendi kendine ayakta durabilen rantabl çalışan bir kuruluş haline getirilerek özelleştirilmesi.⁵⁷

Raporda iki seçenek değerlendirilerek bunlardan birinin tercih edildiği görölmektedir.

⁵⁶ a.g.e., s. 8.

⁵⁷ Hazine Müsteşarlığı KİT Genel Müdürlüğü, *aykur'un Özelleştirilmesine İlişkin Alternatif Yöntemler*, Hazine Müsteşarlığı, Yayınlanmamış Rapor, Ankara, 1997, s. 6.

Birinci Seçenek

- Çaykur'un 45 çay işleme fabrikasının anonim şirket statüsünde bağlı ortaklıklar haline getirilmesi ve üreticiye %10 hisse devri,
- Çay Ofisinin kurulması, Çaykur ve özel sektörün yaş çay yaprağını ofisten alması,
- Ticaret Borsası'nın çay borsası haline getirilmesi.

Bu seçenek; %10 hissenin az olduğu, yeni bağlı ortaklıkların kurulmasının üst düzey personel sayısı ve bürokratik işlemlerde artışa neden olacağı, Çay Ofisi oluşturulmasının devleti destekleme yükünden kurtarmayacağı, çay sektörü tamamen rekabete açılmadan borsanın faydalı olamayacağı şeklinde eleştiriler nedeniyle tercih edilmemiştir.⁵⁸

İkinci Seçenek

İkinci seçenek dört aşamadan oluşmaktadır.

1. Aşama: Çaykur'un özelleştirmeye hazırlık amacıyla küçültülmesi, bölünmesi, birleştirilmesi, kısmen veya tamamen faaliyetlerinin durdurulması, kapatılması, tasfiyesi, organizasyon yapısının değiştirilmesi konularında Hazine Müsteşarlığı KİT Genel Müdürlüğü'ne yetki verilmesi.

2. Aşama: Çaykur'un anonim şirket haline dönüştürülmesi için yasa çıkarılması ve ana statünün hazırlanması.

3. Aşama: Kapasite kullanım oranı düşük, maliyeti yüksek 10 yaş çay işleme fabrikasının makine ve teçhizatının diğer fabrikalara nakli ve kapatılması. İstanbul ve Ankara çay paketleme fabrikalarının Rize'deki 100.Yıl Çay Paketleme Fabrikası ile birleştirilmek suretiyle kapatılması. Rize'deki Anatamir Fabrikasının kapatılarak tamir faaliyetlerinin fabrikalar bazında yürütülmesi. Kapatmalarla oluşacak atıl gayri menkuller ve lojmanların satışı.

4. Aşama: Çaykur AŞ'nin %49 hissesinin üreticilere, kooperatiflere ve özel sektör çay fabrikalarına, belirlenecek oranlar dahilinde devri.

⁵⁸ a.g.e., s. 8-9.

Üreticilere yaş çay karşılığı devredilecek hisselerin 5 yıl devredilmemesinin sağlanması.⁵⁹

İkinci seçeneğin başarıya ulaşabilmesi için üretici bazında kotalar oluşturulması, bazı çaylık alanların sökülmesi, alternatif ürünlerin desteklenmesi ve budama projesinin aksatılmadan devam etmesi gibi faaliyetlerin de yapılması öngörülmüştür.

Dört aşamanın gerçekleşmesi ve ilave önlemlerin de alınması durumunda; yaş çay arzının sınırlanmış olacağı ve kalitenin artacağı, devletin çay sanayiinden çekilmesi ile tam liberalizasyonun sağlanacağı, üreticinin sanayiye girişiyle gelirinin artacağı, Çaykur'a ortak olacak özel sektörün regüle edilmiş olacağı, taban fiyatın serbestçe belirlenmesinin sağlanacağı ve üreticinin yaş çay ve kuru çaydaki kârı karşılaştırarak optimum fiyata ulaşmasının sağlanacağı iddia edilmiştir.⁶⁰

Bu seçeneğin uygulanması ile, Çaykur'un özelleştirilmesi öncesinde yapılacak düzenlemelerle fabrikaların verimli hale geleceği, kuru çay maliyeti içinde önemli bir paya sahip olan personel giderlerinin düşürülmüş olacağı ve gayrimenkul satışından da gelir elde edileceği öngörülmüştür.⁶¹

Kapasite düşüklüğü ve maliyet yüksekliği sebebiyle kapatılması öngörülen çay işleme fabrikaları şunlardır: Aşıklar, Azaklı, Der pazarı, Gündoğdu, Kalecik, Kirazlık, Ortapazar, Pazarköy, Sabuncular ve Salarha. Raporda bu fabrikalar ile, kapatılması teklif edilen iki paketleme fabrikası ve bir anatamir fabrikasında çalışan memur ve işçi personelin işten çıkarılması halinde bunlara ödenecek tazminatlar hesaplanmış ve 1997 yılı için 3 trilyona yakın bir tazminat ödenmesi gerekeceği tespit edilmiştir.⁶²

Bu raporda 767.000 dekar çaylık alanın 167.000 dekarının söktürülmesi de teklif edilmiş; yaş çay bedeli 33 cent olarak hesaplanarak,

⁵⁹ a.g.e., s. 12-17.

⁶⁰ a.g.e., s. 18-19.

⁶¹ a.g.e., s. 20.

⁶² a.g.e., s. 23.

bu bedelin ilk üç yıl tamamının, dördüncü yıl %50'sinin ve beşinci yıl da %25'inin Hazine'ce karşılanması öngörülmüştür.⁶³

Hazine Raporu, Rize'deki 100.Yıl Çay Paketleme Fabrikası'na oranla personel masrafları ve maliyetleri yüksek olan İstanbul ve Ankara paketleme fabrikalarının kapatılarak makinelerinin Rize'deki fabrikaya nakli konusunda doğru bir yaklaşım göstermiştir. Ancak, 10 yaş çay işleme fabrikasının kapatılması noktasında aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Çünkü Çaykur'un bütün yaş çay işleme fabrikaları benzer bir yapıdadır.

Kapasite kullanım oranlarının düşük çıkması, tamamen hammadde temini ile ilgili bir sorun olduğu gibi, birim maliyetin yüksek çıkması da çalıştırılan işçi sayısına bağlıdır. Bu konularda çay işleme fabrikalarına herhangi bir inisiyatif verilmediği gibi, personel alımı ile ilgili kararlar da ekonomik gerekçeden yoksundur.

Kapatılması istenen 10 çay işleme fabrikasının 2001 yılındaki durumları, kapatma gerekçeleri bakımından incelendiğinde şu ilginç sonuçla karşılaşılmıştır: Birim maliyeti en yüksek beş fabrika içinde bir, on fabrika içinde dört, onbeş fabrika içinde beş, yirmibeş fabrika içinde sadece altı tane kapatılmak istenen fabrika vardır.⁶⁴ Bu on fabrikanın sekizi, ortalama kapasite kullanım oranı olan %80 veya daha yukarıdaki bir orana sahip 28 fabrika arasındadır.⁶⁵ Demek ki bu fabrikalar için öne sürülen kapatma gerekçeleri, 2001 yılında geçerli değildir.

Bu modeli uygulama şansı bulunamamıştır.

1.2.3.3. Çaykur'un Yeniden Yapılanma Çalışması (1998)

Çaykur'dan sorumlu Devlet Bakanı Eyüp Aşık'ın talimatı ile Eti Holding modeli⁶⁶ örnek alınarak 1998 yılında Çaykur tarafından yapılmış bir çalışmadır.

⁶³ a.g.e., s. 24.

⁶⁴ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, *2001 Yılı Faaliyet Raporu*, Çaykur Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Rize, 2002a, s. 46.

⁶⁵ a.g.e., s. 42.

⁶⁶ T.C. Devlet Bakanlığı, Etibank Genel Müdürlüğü, *Etibank Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma Çalışması*, Etibank Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Rapor, Ankara, 1998. (26.1.1998 tarih ve 98/10552 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile uygulanmıştır.)

Çaykur'u yeniden yapılandırarak, 45 yaş çay ve üç paketleme fabrikasını bağlı ortaklıklar haline getirmeyi ve üreticiye hisse devri suretiyle özelleştirmeyi amaçlayan bu çalışmada "Çaykur'un Hedefleri" başlığı altında zikredilen bazı hedefler şunlardır:⁶⁷

- Çaykur'un tarımsal faaliyetleri ile ilgili giderlerin devletin ilgili birimlerince karşılanması,
- Dünya standartlarında çay üretimi yapılabilmesi için, mevcut çaylık alanlarında bakım, budama, gübreleme ve yenileme gibi tedbirlerin alınması,
- %97'si küçük çiftçi olan üreticinin tarımsal faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Yaş çay ve paketleme fabrikaları modernizasyon çalışmalarının 2002 yılına kadar tamamlanması,
- Ülkemizde üretilen çayın tüketicide oluşturduğu damak tadının korunması, son zamanlarda çeşitli yollarla ülkemize giren yabancı menşeli çayların yeni bir damak tadı oluşturmasına fırsat vermemek için gerekli tedbirleri alınması.

Çalışmada, çay sektörünün üretim ve pazarlama açısından %70'inin Çaykur'un kontrolünde olduğu (1998) ve bunun da rekabeti ve gelişmeyi önleyici etki yaptığı ifade edilmektedir.

Yeniden yapılanmanın gerekçesi olarak; 1980 yılına kadar üretim ve istihdam amacına bağlı faaliyet gösterilirken, bu tarihten sonra serbest pazar ekonomisine geçilmesi ile birlikte farklı hedefler takip etme zorunluluğunun ortaya çıktığı, bunun için de hantal bürokratik yapıdan kurtulmak, finansman ihtiyacını azaltmak ve mülkiyeti tabana yaymak gerektiği ileri sürülmüştür.

Çayda tekelin kaldırılmasının üzerinden bir hayli zaman geçtiği ve sektörde birçok özel teşebbüs ortaya çıktığı halde, kamu sektörünün

⁶⁷ T.C. Devlet Bakanlığı, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, *Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma Çalışması*, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Rapor, Ankara, 1998

yapısında bir değişiklik olmadığı ve Kurumun içinde bulunduğu şartların yeniden yapılanmayı zorunlu kıldığı ifade edilmektedir.

Çaykur'un yapısal değişime uğratılmasını zorunlu kılan faktörler olarak şunlar sıralanmıştır:

- Üretim-pazarlama-yatırım konularında, "görünmeyen" karar mercilerinin kurumu yönlendirmeye çalışması,
- Bürokrasi içerisinde mevcut ataletin, çalışkanlığı baskı altında tutması ve çalışanı ödüllendiren bir sistem veya anlayışın mevcut olmaması,
- Kararların hiyerarşi kademelerinde değişikliklere uğratılarak muğlak hale sokulması ve zamanında verilmemesi,
- Genel olarak kârlılık amacının takip edilmemesi ve dinamik bir yapıya süreklilik kazandırılmaması,
- Sağlıklı bir insan kaynakları politikası uygulanamaması ve mevcut kamu ücret politikası ile nitelikli eleman istihdamında zorluklarla karşılaşılması,
- Çaykur ürününün yurtdışı pazarlarda rekabet durumu olmaması sebebiyle, iç piyasadaki dış etkilere yönelik faaliyetlerin de mevcut yapısıyla sürdürülmesinde güçlük bulunması,
- Karar almada merkezleşmenin bulunması, yerinden yönetim uygulamasının olmaması.

Çalışmada, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde yürütülmesini temin için, kuruluşun günün şartlarına göre yeniden yapılandırılması amaçlanmış ve bu amaca iki aşamada varılması düşünülmüştür.

1. Aşama: Çaykur Holding AŞ kurularak, 45 yaş çay 3 paketleme fabrikasının bağlı ortaklıklar haline getirilmesi.

2. Aşama: % 5 ürün karşılığı, %5 bedelsiz olmak üzere, üreticiye 5 yılda %49 oranında hisse devrinin sağlanması.

Holding kurulması ile birlikte serbest piyasa mantığına geçileceği ve verimliliğin artacağı hesap edilmiştir. Yaş çayın Çaykur Holding AŞ tarafından üreticiden alınması ve anonim şirketler halindeki bağlı ortaklıklara verilmesi, ürettikleri kuru çayı ise bağlı ortaklık halindeki paketleme anonim şirketlerine satmaları öngörülmüştür.

Girişimci bir örgüt kültürü ortaya çıkararak, dinamik bir bünye içerisinde daha fazla verim elde edilecek bir yapı oluşturulması düşünülmüştür.

Yeniden yapılanmadan beklenen faydalar ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Pazar şartlarındaki değişikliklere hızla uyabilecek etkili bir yönetim yapısının oluşması ve yeni kurum kültürünün; verimlilik, kârlılık, rekabet ve değişim kavramları üzerine inşa edilmesi;
- Zamanla hisse senetlerinin halka satışı ile sermayenin daha geniş bir tabana yayılması;
- Uluslararası ekonomi politikasına uygun olarak; düşük maliyet-yüksek kârla üretim yapılması, personelin maddi imkânlarının zamanla artması ve Kuruma ortak olabilecek hale gelmesi;
- Yerli ve yabancı sermayenin çaya yatırım yapmasının sağlanması.

Bu çalışmanın ekinde, hedeflenen aşamaları gerçekleştirecek bir Bakanlar Kurulu Kararı önerisi de yer almıştır.

Çay sektörünün Türkiye'deki tarihi gelişimi, çaycılığın ülkede yerleşmesi bakımından başarılı iken, sektörde verimliliğin sağlanması ve yüksek kalite hedefine ulaşılması bakımından başarılı sayılamaz. Bu başarıların yakalanması amacıyla hazırlanan raporlar da uygulama şansı bulamadığından, sektördeki sorunlu yapı devamlılık kazanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAY SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU VE SORUNLARI

Çay sektöründeki sorunları çözecek bir model arayışına girmeden önce, sektörün mevcut durumunu ele almak ve çözülmesi amaçlanan sorunların bir dökümünü yapmak gerekmektedir. Bugünkü durumun ele alınması, sorunlara kaynaklık eden mevcut yapıyı irdelemek bakımından önemlidir. Sektördeki bütün kesimler tarafından yaşanan sorunların tespiti ise, yeni modelin, nelerin üstesinden gelmesi gerektiğini ortaya koymuş olacaktır.

2.1. BUGÜNKÜ DURUM

Çay sektörünün mevcut durumunu; sektörün temel hammaddesi yaş çay ve onu temin eden üretici, sektörde sınai ve ticari faaliyetler yürüten kamu teşekkülü olarak Çaykur ve özel sektör olmak üzere, üç başlık altında ele almak uygun olacaktır.

2.1.1. Üretici ve Yaş Çay

Doğu Karadeniz'de; Rize, Artvin, Trabzon, Giresun ve çok az miktarda olmak üzere Ordu ilimizde çay yetiştirilmektedir. Bu illerimizdeki üretici sayıları ve çaylık alanlarına ait veriler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Üretici ve Çaylık Alanların İllere Göre Dağılımı

İller	2002				2003 (*)			
	Çaylık Alanı		Üretici		Çaylık Alanı		Üretici	
	Dekar	%	Adet	%	Dekar	%	Adet	%
Rize	499.685	65	122.726	60	499.681	65	122.908	60
Trabzon	158.363	21	49.736	25	158.337	21	49.776	25
Artvin	86.012	11	19.233	9	86.006	11	19.310	9
Giresun-Ordu	22.382	3	11.333	6	22.368	3	11.324	6
Toplam	766.442	100	203.028	100	766.392	100	203.318	100

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2002 Yılı Faaliyet Raporu.

(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

Toplam 203.318 kayıtlı üretici, 766.392 dekar çaylık alan üzerinde çay yetiştirmektedir. Üretici sayısı (%60) ve çaylık alan (%65) bakımından

Rize'nin en önemli çay yetiştiricisi il olduğu açıkça görülmektedir. Buna karşılık, Giresun ve Ordu illerimizin çaylık alan (%3) ve üretici (%6) içindeki payının çok düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıda dağılımı verilen, üreticilerimizin yaş çay işleme fabrikalarına teslim ettikleri ve bu suretle ticaret borsalarında kaydedilen yaş çay miktarları, Tablo 2'de Çaykur ve özel sektör bazında ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 2: Ticaret Borsalarında Tescil Edilen Yaş Çay Miktarları

Ticaret Borsaları	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rize Tic. Borsası	763.828.662	864.892.892	617.739.645	675.212.547	638.289.650	702.858.665
Özel Sektör	212.258.136	195.798.692	216.176.964	237.299.312	196.794.300	284.931.099
Çaykur	551.570.526	669.094.200	401.562.681	437.913.235	441.495.350	417.927.566
Trabzon Tic. B.	171.307.834	183.708.088	127.742.449	134.821.944	140.910.370	147.930.682
Özel Sektör	41.625.572	52.584.892	38.721.264	35.929.321	35.620.98	56.391.535
Çaykur	129.682.262	131.123.196	89.021.185	98.892.623	105.289.389	91.539.147
Giresun Tic. Bor.	43.425.893	46.334.381	12.556.142	14.911.178	12.505.268	18.572.062
Özel Sektör	6.737.267	4.021.390	4.029.193	4.859.489	5.551.708	10.965.300
Çaykur	36.688.626	42.312.991	8.526.949	10.051.689	6.953.560	7.606.762
Özel Sektör Topl.	260.620.975	252.404.974	258.927.421	276.968.040	237.966.989	352.287.934
Çaykur Toplamı	717.941.414	842.530.387	499.110.815	546.857.547	553.738.299	517.073.475
Genel Toplam	978.562.389	1.094.935.361	758.038.236	823.825.587	791.705.288	868.078.258

Kaynak: Rize Ticaret Borsası.

Üretilen yaş çay miktarı iklim şartlarına bağlı olarak değiştiğinden, 750 bin tondan 1.094 bin tona kadar farklı değerler aldığı görülmektedir. Üretim içinde Çaykur ve özel sektör paylarına gelince; 1996'da Çaykur %74 özel sektör %26, 1997'de Çaykur %72 özel sektör %28, 1998'de Çaykur %73 özel sektör %27 ve 1999'da Çaykur %77 özel sektör %23 iken, 2000 ve 2001 yıllarında bu oran Çaykur %66 özel sektör %34 biçiminde olmuştur. 2002'de %69,9 Çaykur, %30,1 özel sektör payı oluşurken, 2003'te ise %59,5 Çaykur %40,5 özel sektör payı oluşmuştur.

1996-1999 döneminde Çaykur'un yaş çay alım oranı %70'in üzerinde, özel kesimin ise %30'un altındadır. 2000 yılından itibaren özel sektörün %30'un üzerinde paya ulaşması, Çaykur'un kotalı alıma geçerek; kendi alımını 550 bin tonla sınırlandırmasından kaynaklanmaktadır.

2.1.2. Çaykur

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü; Rize'deki Genel Müdürlük merkezinin yanısıra, Doğu Karadeniz Bölgesi'ne yayılmış 6720 ton/gün işleme kapasiteli 46 yaş çay işleme fabrikası, Rize (100.Yıl), Ankara ve İstanbul'da bulunan üç paketleme fabrikası, bir araştırma enstitüsü, bir anatamir fabrikası ve çeşitli illere dağılmış 9 pazarlama müdürlüğünden oluşmaktadır.⁶⁸

Çaykur'un üreticilerden aldığı yaş çay ve bunlardan ürettiği kuru çay miktarlarının yıllar itibariyle durumu Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yaş Çay Alımı ve Kuru Çay Üretimi (Ton)

Yıllar	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 (*)
Yaş Çay	542.321	717.961	843.093	499.134	546.970	552.117	517.078
Kuru Çay	100.517	130.405	153.228	91.373	94.749	94.231	91.466
Randıman	%18,5	%18,2	%18,2	%18,3	%17,3	%17,1	%17,7

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2001 ve 2002 Yılları İstatistik Bültenleri.

(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

Çaykur'un çay işleme fabrikalarında ürettiği kuru çaylar, paketleme fabrikalarında paketlenmektedir. Üç paketleme fabrikasında 2003 yılında üretilen paketli çayların dağılımı Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: 2003 Yılında Üretilen Paketli Çayların Fabrikalara Dağılımı

ÇAY TÜRÜ	2002 YILI ÜRETİMİ (*)	2003 YILI ÜRETİMİ				
		100.Yıl (Rize) (Ton)	İstanbul (Ton)	Ankara (Ton)	Toplam (Ton)	Üretim %'si
Kamelya	27.292	10.187	11.542	8.459	30.188	27,5
Filiz Lüks	9.362	9.560	-	-	9.560	8,7
Rize Turist	26.481	12.602	7.253	9.122	28.977	26,4
Çaykur Süzme	254	260	-	-	260	0,2
Kokulu Çay	885	842	-	-	842	0,8
Çay Çiçeği	3.433	3.694	-	-	3.694	3,4
Hediyelik Çay	8	14	-	-	14	-
Gap Çay	926	1.053	-	-	1.053	1,0
Altınbaş	337	434	-	-	434	0,4
Tiryaki Çay	25.024	32.927	-	-	32.927	30,0
İhraçlık Çay		1.757			1.757	1,6
Toplam	94.002	73.330	18.795	17.581	109.706	100

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2002 Yılı İstatistik Bülteni.

Tablo 4'te görüldüğü üzere Rize'de bulunan 100.Yıl Çay Paketleme Fabrikası, 73.330 ton yıllık üretimle toplam paketli çay üretiminin

⁶⁸ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2003a, s. 4.

%66,9'unu gerçekleştirmiştir. İstanbul Çay Paketleme Fabrikası; 18.795 tonla ve %17,1'lik payla ikinci sırada, Ankara Çay Paketleme Fabrikası ise; 17.581 tonla ve %16,0 payla üçüncü sırada bulunmaktadır.

Çaykur'un, Doğu Karadeniz'in köylerine dağılmış yaş çay alımevlerinden, yaş çay işleme fabrikalarına, paketleme fabrikalarından pazarlama müdürlüklerine ve sosyal tesislerine kadar geniş çaplı faaliyeti, Tablo 5'te sayıları verilen işçi ve memur personel tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo 5: Çaykur'da Çalışan Personel Sayısı

Yıllar	Memur	Kadrolu Sözleşmeli	Kadrosuz Sözleşmeli	Toplam	Daimi İşçi	Geçici İşçi
1982	1.552	-		1.552	4.441	27.164
1983	1.625	-		1.625	3.948	29.605
1984	1.666	-		1.666	3.496	34.567
1985	1.547	-	56	1.603	3.164	32.433
1986	1.460	-	69	1.529	2.846	30.451
1987	1.216	-	358	1.574	2.548	29.846
1988	348	-	1.280	1.628	2.230	26.808
1989	91	-	1.599	1.690	1.653	25.915
1990	64	328	1.275	1.667	1.653	25.915
1991	51	337	1.255	1.643	1.418	24.722
1992	42	343	1.229	1.614	1.190	28.530
1993	35	371	1.174	1.580	695	27.937
1994	35	373	1.227	1.635	561	25.883
1995	33	401	1.190	1.591	420	23.917
1996	33	361	1.140	1.534	254	21.541
1997	17	416	1.055	1.488	183	20.400
1998	9	484	996	1.491	135	23.690
1999	7	465	944	1.416	98	22.754
2000	7	453	900	1.360	88	21.737
2001	6	467	832	1.305	81	19.805
2002	5	454	796	1.255	40	18.343
2003(*)	5	434	737	1.176	1.560	14.542

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2000, 2001 ve 2002 Yılları İstatistik Bültenleri.
(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

Tablo 5'te görüldüğü üzere, memur ve kadrosuz sözleşmeli sayılarında istikrarlı bir azalma trendi söz konusudur. Bunun sebebi, memur statüsünden kadrolu-kadrosuz sözleşmeli statüye, kadrosuz sözleşmeli statüden de kadrolu sözleşmeli statüye bir geçiş süreci yaşanmasıdır.

Daha önce memur statüsünde olan yöneticilerin kadrolu sözleşmeli statüye alınması ve kadrosuz sözleşmeli statüdekilerin terfian geçişleri ile,

kısım müdürü ve daha üst düzeydekilerin bulunduğu kadrolu sözleşmeli sayısı giderek artmıştır.

Daimi işçi kadrolarına yeni atama yapılmaması, bu kadrodaki işçi sayısının sürekli azalmasına yol açmıştır. Buna karşılık, 2003 yılına kadar geçici statüdeki bazı işçilerin yıl boyu çalıştırılması suretiyle görevler yerine getirilmiştir.

2003 yılında sürekli çalışan geçici işçilerin kadroya alınması ile, yılda 120 gün çalışan geçici işçi sayısı 14.542 olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, geçici işçi sayısındaki azalma eğilimi 2003'te önemli bir düşüşle devam etmiştir. Ancak önceki yıllara ait azalma trendi içinde, 1992 yılında alınan 7.000 ve 1998 yılında alınan 5.500 geçici işçi rakamlarından kaynaklanan artışlar göze çarpmaktadır. Bu yıllardaki yoğun emeklilikler, işçi sayılarında daha düşük bir artış rakamının oluşmasına yol açmıştır.

Bu artışlardan ilki DYP iktidarı zamanında gerçekleşmiş ve Mesut Yılmaz ile Tansu Çiller arasındaki merkez sağa hakim olma kavgasında Çiller, Yılmaz'a karşı kendi seçim bölgesinde bir muhalif seçmen kitlesi oluşturmayı amaçlamıştır. Ancak, bu işçi alımından sonraki seçimlerde, Rize'deki DYP oylarında belirgin bir artış olmamış; siyasi tercihler eski seyrini muhafaza etmiştir.

1998'deki ikincisi işçi alımı ise ANAP iktidarında, parti tabanı ve teşkilatının yoğun talepleri doğrultusunda gerçekleşmiştir. Doğu Karadeniz'de az bir seçmen kitlesi olduğu halde DYP'nin 7000 kişiye iş vermesi, geniş bir seçmen kitlesine sahip olan ANAP'ı, tabanından gelen yoğun işçi alımı baskısı ile karşı karşıya bırakmış ve 5500 geçici işçi alınarak bu talep yerine getirilmiştir.

Siyasi ve sosyal gerekçelerle işçi istihdam etmek zorunda bırakılan Çaykur'da, işçi fazlalığı bulunduğu bilinmekte ve gizli işsiz oranının yüksek olduğu tahmin edilmektedir.

Çaykur maliyetleri içinde; yaş çayın da dahil olduğu ilk madde ve malzeme giderleri (%49) ile personel giderleri (%41) iki ana kalemi oluşturmaktadır. Diğer giderlerin oranı sadece %10'dur.⁶⁹

2.1.3. Özel Sektör

1984 yılında çayda özel sektöre izin verilmesi ile birlikte 312 fabrika kurulmuş ve 11.089 ton/gün yaş çay işleme kapasitesi oluşturulmuştur.⁷⁰ 1999 yılı verileri ile hazırlanan 8. Beş Yıllık Plân Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu Çay Sanayii Alt Komisyonu Raporu'na göre aktif durumdaki özel sektör yaş çay işleme tesisi sayısı 168, günlük kapasiteleri ise 7.294 tondur.⁷¹ 7. ve 8. plân dönemlerindeki alt komisyon raporları bilgileri birleştirildiğinde Tablo 6'daki rakamlara ulaşılmaktadır.

Tablo 6: **Özel Çay Fabrikaları ile Kapasiteleri (1999)**

Fabrika-Tesis	Sayı	%(*)	Kapasite	%(*)	Ortalama Kapasite (*)
Kurulan	312	100	11.089 ton/gün	100	35,5 ton/gün
Çalışan	168	54	7.294 ton/gün	66	43,4 ton/gün
Kapanan	144	46	3.795 ton/gün	34	26,4 ton/gün

Kaynak: 7. Beş Yıllık Plân, Çay Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu ve 8. Beş Yıllık Plân, Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Çay Sanayii Alt Komisyonu Raporu.

(*)Ortalama kapasiteler ve yüzde değerler ayrıca hesaplanmıştır.

Kurulan fabrika sayısı ve oluşturulan kapasite miktarından, çalıştığı tespit edilenler ve kapasiteleri düşüldüğünde, kapanan fabrika sayısının 144 ve kapasitelerinin de 3.795 ton/gün olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayakta kalmayı başaran fabrikaların ortalama kapasiteleri 43,4 ton/gün iken kapananların 26,4 ton/gün olduğu görülmektedir. Buradan daha küçük kapasiteli tesislerin kapanmış olduğu sonucu çıkmaktadır.

8. Beş Yıllık Plân, Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Çay Sanayii Alt Komisyonu Raporu'nda aktif değil (AD) şeklinde belirtilen 61 fabrikanın⁷² ortalama kapasitesi ise 23,8 ton/gün olarak hesaplanmıştır.

⁶⁹ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2002a, s. 29.

⁷⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 14-21.

⁷¹ Devlet Planlama Teşkilatı, *Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Çay Sanayii Alt Komisyonu Raporu*, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı, DPT, Ankara, 2001, s. 22-28; <http://ekutup.dpt.gov.tr>, (15.03.2003).

⁷² a.g.e. s. 22-28.

Artvin ve Rize'de halen faaliyetini sürdürmekte olan 122 fabrika veya tesisin, kapasitelerine göre sayıları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Artvin ve Rize'de Özel Çay Fabrikaları ve Kapasiteleri (2002)

Günlük Kapasite	Fabrika Sayısı	%	%
10 ton ve daha az	34	27,9	58,2
10 -20 ton(dahil) arası	37	30,3	
20-50 ton (dahil) arası	25	20,5	20,5
50-100 ton (dahil) arası	12	9,8	21,3
100 tondan fazla	14	11,5	
Toplam	122	100	100

Kaynak: Rize Ticaret Borsası Kayıtları.

Rize ve Artvin illerinde faaliyetini devam ettiren fabrikalar içinde yüksek kapasiteye sahip olanların çok az olduğu görülmektedir. 50 tondan fazla günlük işleme kapasitesine sahip olanların oranı sadece %21,3 iken, 20 ton ve altındakilerin oranı %58,2, 50 ton ve altındakilerin oranı ise (%58,2+%20,5=) % 78,7'dir.

2.2. SEKTÖRÜN SORUNLARI

Çay sektörünün sorunlarını; yaş çay, kuru çay ve paketli çay piyasalarına göre ele almak ve incelemek gerekmektedir. Bu bakış açısı, her bir piyasanın sağlıklı bir işleyişe kavuşması için hangi sorunların çözülmesi gerektiğini gösterecektir. Çayın üreticiden tüketiciye doğru hareketini aşamalar biçiminde ele almanın yanında, her bir aşamadaki sorunların çeşitli açılardan sınıflandırılması ve piyasa aktörlerine göre değerlendirilmesi de gereklidir.

2.2.1. Yaş Çay ile İlgili Sorunlar

Kuru çayın hammaddesini oluşturan yaş çay ile ilgili sorunları, ürüne ve piyasaya göre sınıflandırarak ele almak mümkündür. Yaş çay piyasası ile ilgili sorunlar; piyasanın işleyişini ve aktörlerini kapsarken, ürün ile ilgili sorunlar; ürünün niteliği, miktarı ve diğer özellikleri ile ilgili olacaktır.

2.2.1.1. Yaş Çay Ürünü ile İlgili Sorunlar

İklim Sorunu

Tropikal iklim kuşağının bir bitkisi olan çay, ülkemizde bu iklimi andıran (subtropikal) bir iklime sahip Doğu Karadeniz sahil şeridinde belli bir mikroklimada yetişmektedir. Çay bitkisi, bol yağış ve nemin yanı sıra, belli sıcaklık seviyelerini de gerektirmektedir. Genel olarak 30°C'nin üzerindeki ve 13°C'nin altındaki sıcaklıkların çay bitkisinin büyümesini etkilediği kabul edilmektedir.⁷³

Çeşitli çay üreticisi ülkelerde aylar itibariyle en düşük ve en yüksek sıcaklıklar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Çay Üreten Ülkelerde Hava Sıcaklıkları

	Rusya Poti 42° K Deniz S.		Japonya Kanaya 35° K 300 m		Hindistan Assam 26,5° K 96 m		S. Lanka Coombs 7° K 1370 m		Kenya Kericho 0° 2178 m		Tanzanya Mufindi 8° G 1890 m		Malavi Mimosa 16° G 650 m		Arjantin Obera 27° G 350 m	
	En Y. / D.		En Y. / D.		En Y. / D.		En Y. / D.		En Y. / D.		En Y. / D.		En Y. / D.		En Y. / D.	
Ocak	15.0	-1.7	8.9	1.1	22.4	9.4	21.2	13.1	23.9	9.7	22.8	12.5	29.2	18.6	36.7	11.1
Şubat	15.0	-1.7	10.6	1.8	24.0	12.0	24.6	12.5	24.4	9.6	22.2	12.8	28.4	18.8	35.0	8.9
Mart	21.7	-1.1	13.3	3.3	27.5	15.5	25.5	13.0	24.2	10.2	22.4	13.0	28.4	18.3	33.6	12.2
Nisan	25.6	5.0	18.3	9.4	28.6	19.1	25.2	14.3	23.1	9.8	21.6	13.0	27.3	16.7	31.1	5.7
Mayıs	27.8	10.0	21.7	12.2	29.9	21.9	22.4	15.4	22.9	9.6	20.2	11.5	25.8	12.9	29.0	2.0
Haziran	30.0	15.0	23.9	16.7	31.5	24.2	21.4	15.8	22.2	9.2	19.2	9.3	23.3	11.2	27.0	2.0
Temmuz	30.0	17.8	27.8	21.1	32.2	24.7	21.1	15.3	21.6	8.9	18.1	8.4	23.3	10.9	28.0	4.0
Ağustos	31.1	20.0	29.4	21.7	32.1	24.6	21.8	15.1	22.1	8.9	18.7	8.6	26.1	11.6	30.4	1.7
Eylül	27.8	12.8	26.1	18.9	31.3	24.0	22.3	14.5	22.8	9.0	21.4	9.9	29.7	13.0	34.7	2.9
Ekim	27.2	10.0	21.7	13.3	29.4	21.0	22.7	14.3	23.4	9.3	24.2	10.7	30.9	16.2	32.6	8.4
Kasım	22.2	4.4	17.2	8.9	26.4	15.3	23.0	14.0	22.9	9.6	23.6	12.3	30.5	17.7	33.3	7.9
Aralık	17.8	0	11.7	2.2	23.4	10.7	23.0	13.4	23.4	10.9	22.6	12.7	29.4	18.6	35.6	12.8

Kaynak: D.N.Barua, Science and Practice in Tea Culture, 1989, s. 107.

Tablo 8'den anlaşıldığı üzere ekvator kuşağındaki ülkelerde, çay bitkisinin yıl boyunca büyümeye devam etmesine imkân sağlayan sıcaklık değerleri sözkonusudur. Rusya ve Japonya gibi kuzey yarımküre ülkelerinde yılın ilk ve son aylarında çay bitkisi büyümektedir. Arjantin gibi güney yarımküre ülkelerinde ise Mayıs-Eylül arası kış yaşandığı için bu dönemde çay mahsulü alınamamaktadır.

Çay bitkisinin büyümeye devam ettiği için ürün hasadı yapılabilen ve büyümediği için ürün alınamayan aylar Tablo 9'da gösterilmiştir.

⁷³ D.N.Barua, *Science and Practice in Tea Culture*, India Tea Research Association, Calcutta-Varhat, 1989, s. 106.

Tablo 9: Ülkelere Göre Yaş Çay Ürünü Alınan ve Alınamayan Aylar

	Türkiye Rize	Gürcistan Batum	Japonya Kanaya	Hindistan Assam	S. Lanka Coombs	Kenya Kericho	Tanzanya Mufindi	Malavi Mimosa	Arjantin Obera
Ocak	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Şubat	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mart	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nisan	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mayıs	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Haziran	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Temmuz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Ağustos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Eylül	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Ekim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kasım	X	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aralık	X	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Kaynak: D.N.Barua, *Science and Practice in Tea Culture*, 1989, s.22-50'den derlenmiştir.
(✓ : ürün alınıyor, x : ürün alınmıyor).

Tablo 9'un ilk iki sırasında yer alan Türkiye ve Gürcistan, benzer iklime sahip oldukları için, sadece Mayıs-Ekim arasında çay hasadına müsaittir. Çünkü Kasım-Nisan ayları arasındaki kış döneminde çay bitkisinin büyümesi durmaktadır. Diğer ülkelerden hemen hepsinin çay toplama dönemi 6 aydan daha uzundur.

Japonya'da çay Mart'tan Kasım'a kadar 8 aylık bir süre büyümeye devam eder. Hindistan'ın kuzeydoğu kesiminde, aynen Bengaldeş'te olduğu gibi, 9 ay çay toplanır. Güney Hindistan'da ise çayın büyümesi hiç durmaz ve 12 ay devamlı toplanır. Sri Lanka ile Kenya, Tanzanya ve Malavi gibi ekvator kuşağındaki ülkelerde çay 12 ay toplanır. Arjantin'de ise, Güney Yarımküre'nin kış ayları olan Mayıs-Eylül arasında çay büyümmez. Buna karşılık Ekim'den Nisan'a kadar hasat yapılır.⁷⁴

İklim farklılığının sorun olarak nitelenmesi; çay üretim alanlarının verimi, sağlanan istihdamın sürekliliği ve fabrikaların kapasite kullanım oranlarının büyük farklılıklar göstermesi sebebiyledir. Sözgelimi Sri Lanka'da çay işleme fabrikaları 12 ay hammadde bulup yüksek kapasite ile çalışabilirken Türkiye'de sadece altı ay hammadde bulma şansı vardır. Sürgünler şeklinde çay toplanması sebebiyle, fabrikalar 3 sürgünde toplam

⁷⁴ a.g.e. s. 22-50.

90 gün çalışmaktadır. Aynı şekilde tarım alanlarının gelir getirme süreleri ve çalışanların sürekli gelir elde edebilmeleri bakımından da büyük bir farklılık vardır. Sürekli gelir elde eden kesimler daha düşük gelir düzeylerine razı olduklarından, her bir faktör, kuru çay maliyetinin düşük veya yüksek oluşması bakımından etkili olmaktadır.

Kalite Sorunu

- *Çaylıkların tohumla tesis edilmiş olması:* Ülkemizdeki çay bahçelerinin tamamı tohumla tesis edilmiştir. Tohumla tesisin kalite ve verim üzerine olumsuz etkisi vardır. Bunun yanında, niteliksiz tohum kullanımı ve farklı genetik varyasyonlar, ayrıca bir olumsuz etki meydana getirmektedir.⁷⁵ Tohumla tesisin alternatifi çelikle üretimdir. Üstün kaliteli çay ocaklarından alınan çelikler köklendirilerek fidan şeklinde istenen arazilere dikilmekte ve çeliğin alındığı üstün nitelikli ve verimli tür ile aynı özelliği göstermektedir.⁷⁶

- *Yaşlı çaylıklar:* İlk çaylıklar 1938'den itibaren kurulmaya başlandığına göre, şu anda bir kısım çaylıkların 50 yaşını aşmış olduğu, geri kalan bir kısmının da bu yaşa yakın olduğu ortaya çıkar. Çay bitkisinin 50 yılını doldurduğu çaylıklarda toprak iyice verimsizleşmiş çay bitkisi de giderek melezleşmiştir.⁷⁷ Yüksek verim ve kaliteli ürün için bitki kalitesinin yükseltilmesi gerektiği açıktır.

Tablo 10: Bölgedeki Çaylıkların Yaşı (2003)

Çaylıkların Yaşı	Dönümü
30 ve daha az	361.544
31-35	93.943
36-40	123.736
41-45	80.604
45'ten fazla	106.565
Toplam	766,392

Kaynak: Sait Tahsin Tekeli, Çay Yetiştirme - İşleme - Pazarlama, Dönüm Yayınları, Ankara, 1976, s.197'de 1973 yılına göre verilen rakamlar 2003'e uyarlanmıştır.

⁷⁵ Rize Ziraat Mühendisleri Odası, 1997, s. 6.

⁷⁶ Burhan Kaçar, *Yapraktan Bardağa Çay*, T.C. Ziraat Bankası Yayınları No:23, Ankara, 1992, s.24.

⁷⁷ Rize Ticaret Borsası, *Çay Raporu*, Rize Ticaret Borsası, Yayınlanmamış Rapor, Rize, 1999, s.1.

Tablo 10'da görüldüğü üzere, 106 bin dönümden fazla çaylık 44 yaşını, 400 bin dönümden fazla çaylık 30 yaşını geçmiştir.

1952 yılına kadar tesis edilmiş olan ve 2002'de 50 yaşını geçen çaylıklar 38.955 dönümdür. En yaşlı çaylıkların çaycılığın ilk başlatıldığı Rize kesiminde olduğu bilinmektedir.⁷⁸

- *Niteliksiz hasat*: Üreticinin topladığı yaş çay yaprağının kalitesi konusunda tartışmalar epeyce eskidir. Genel bir kural olarak tomurcuk ve sonraki iki yaprağın toplanmasının ideal olduğu belirtilmekle birlikte, taze ve körpe olmak kaydı ile üçüncü yaprağın da toplanabileceği söylenmektedir. Burada çay bitkisinin türü ile iklim ve toprakla ilgili hususların da önemli olduğu ifade edilmektedir.⁷⁹

Nitelikli çay yaprağındaki kafein oranının %3-4, sulu özüt (ekstrakt) oranının ise %40-47 arasında olması gerektiği ve Türk çaycılığının 1955'lere kadar bu oranları tutturabildiği bilinmektedir. Kalite bozukluğunun baş etkeni olarak görülen niteliksiz yaprak toplanması sonucu, 1980'li yıllardaki tahlillerde kafein ortalaması %2 ve sulu özüt oranı ise en yüksek %37 bulunabilmiştir.⁸⁰

Türk çaycılığında, toplanan yeşil yaprağın bazen 8-10 yaprağa kadar varabildiği⁸¹ bunun sebebinin ise; yaş çay birim fiyatlarında yaşanan göreceli azalış karşısında üreticinin gelir payını yükseltmek için niteliksiz ve çok ürün satma çabası olduğu iddia edilmektedir.

Ölçek alandan elde edilen ürün bakımından Türkiye'nin diğer ülkelerin çoğunun önünde yer almasının, gerçek verim artışıyla değil niteliksiz ürün hasadı ile ilgili olduğu da bir gerçektir.⁸² Tablo 11'de çay üreten ülkelere göre çaylık alanlar, kuru çay üretim miktarları ve dekara göre verimleri gösterilmiştir.

⁷⁸ S.T.Tekeli, 1976, s. 194-197.

⁷⁹ B.Kaçar, 1992, s. 36.

⁸⁰ Asım Zihnioğlu, *Bir Yeşilin Peşinde*, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları No: 68, 3.b., Ankara, 1998, s. 205, 208.

⁸¹ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 71.

⁸² H.Gençay, 1993, s. 76-77

Tablo 11: Ülkelere Göre Çaylık Alan, Üretim ve Verim (2001)

Çay Üreten Ülkeler	Çaylık Alan (Bin Hektar)	Üretim Miktarı (Bin Ton)	Kuru Çay Verimi (*) (Kg/Ha)
Çin	899	701,7	780
Hindistan	428	853,7	1.995
Sri Lanka	180	296,3	1.646
Kenya	113	294,6	2.607
Endonezya	110	161,2	1.465
Türkiye	77	142,9	1.856
Diğer ülkeler	481	570,5	1.186
Toplam - (Ortalama)	2.288	3.020,9	(1.320)

Kaynak: <http://www.biriz.biz/cay> (18.03.2004). (*) Verilerden hesaplanmıştır.

Tablo 11'de görüldüğü üzere Türkiye'deki hektar başına verim rakamı olan 1.889,2 kg kuru çay, sadece Kenya'nın 2.115,0 kg/ha değerinden düşüktür. Halbuki, tablodaki büyük üretici ülkelerin tamamında çay bitkisinin büyüme ve hasat süresi Türkiye'den uzundur. Örnek olarak; Sri Lanka'da 12 ay çay hasadı yapıldığı halde verim 1.565,5 kg/ha'dır. Türkiye'de bunun üzerine çıkılması nitelikli olmayan çay yapraklarının hasat edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Nitelikli ürün hasat edilmesini sağlamak üzere; iyi ürüne yüksek, kötü ürüne düşük fiyat verecek politikalar⁸³ bugüne kadar oluşturulamamıştır.

2.2.1.2. Yaş Çay Piyasasında Sorunlar

Sanayicinin Sorunları

Yukarıda, yaş çay ürünü ile ilgili olarak sıralanan sorunlar yaş çay piyasasına da yansımaktadır. Diğer çay üreten ülkelerde 12 ay varan hasat dönemleri yaşanırken ülkemizde 6 ay çay toplanması, yaş çay maliyetlerini artırmaktadır. Çünkü, üretici 6 ayda topladığı çayla bir yıl geçirmek zorundadır. Yaş çay fiyatının yükselmesi ise sanayiciye yüksek hammadde maliyeti olarak yansımaktadır.

Özel sektörün önemli kısmı, ürün bedellerini geç ödeyerek hammadde maliyetlerini düşürmekte ve üreticiyi mağdur etmektedirler. Çaykur'un devletten aldığı sübvansiyonu özel sektörün, ödemeleri geciktirerek üreticiden sağladığı ileri sürülmektedir.⁸⁴

⁸³ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 59.

⁸⁴ Rize Ticaret Borsası, 1999, s. 3.

Yaş çay ürününün kalitesinin düşük olması veya bu konuda belli standartlara uyulmaması, çayın her aşamasına olumsuz etkiler bırakmaktadır.⁸⁵ Standart dışı hammadde sorunu, kuru çay kalitesini bozan en önemli etkidir. Bir-iki şirket dışında, özel sektörde hammadde standardı konusunda herhangi bir çaba gözlenmemektedir. Aksine, ürün alımında Çaykur ile rekabet edebilmek için nitelik aranmamakta ve üreticinin niteliksiz ürün hasat etmesine sebep olunmaktadır.⁸⁶ Böylece, aşırı derecede niteliksiz olduğu için Çaykur tarafından alınmayan çaylar özel sektörde alınmakta ve düşük kaliteli üretime zemin hazırlanmaktadır.

Özel kesimin bir başka sorunu, istikrarlı hammadde temin edememesidir. Ürün bedellerini geç ödemeleri sebebiyle, üretici ancak Çaykur'a satmadığı günlerde özel sektöre çay satmaktadır. Bu ise özel sektörün her gün istikrarlı şekilde hammadde temin etmesini önlemektedir.

Üreticinin Sorunları

- *Çaylık alanların aşırı bölünmesi:* Doğu Karadeniz'de %70'e varan meyilli arazilerde çay ekimi yapılmasına rağmen, tarım yapılabilen arazinin kıtlığı sorunu aşılammıştır. Miras yoluyla arazilerin sürekli bölünmesi, tarımla uğraşanlar için geçim temin edilecek bir gelir imkânının ortadan kalkmasına yol açmaktadır.

Tablo 12'de üreticilere bölünmüş çaylık alanlarının genişliğine göre üretici sayıları ve çaylık alanlar gösterilmektedir.

Tablo 12: Çaylık Alanı Genişliğine Göre Üreticiler ve Çaylık Alanlar

Çaylık Alan (Dekar)	Üretici Sayısı (Kişi)	Üretici (%)	Çaylık Alan (Dekar)	Çaylık Alan (%)
0,001-5 Arası	161.715	79,5	430.388	56,2
06-10 "	35.786	17,6	258.517	32,7
11-15 "	4.832	2,4	59.133	7,7
16-20 "	797	0,4	13.785	1,8
21-25 "	144	0,1	3.185	0,4
26-30 "	34	0,0	946	0,1
31 ve üzeri	10	0,0	438	0,1
Toplam	203.318	100,0	766.392	100,0

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2003 yılı kayıtları.

⁸⁵ H.Gençay, 1993, s. 75.

⁸⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 74.

Tablo 12'de görüldüğü üzere üreticilerin %79,5'inin 5 dekar veya daha az çaylığı bulunmaktadır. 1991 yılında bu rakam %57,4, 1997 yılında ise %62,9 olduğuna⁸⁷ göre, çaylık alanlarda zaman içinde bir küçülme eğilimi olduğunu söylemek gerekir. Tabloya göre, 10 dekarın altında çaylığı olanların oranı %97'dir. Bu kadar küçük arazilerden elde edilecek gelirle geçinmenin zorluğu ortadadır.

- *Yaş çay bedelinin düşüklüğü*: Çay, üreticiye geçinebileceği geliri sağlama fonksiyonundan giderek uzaklaşmaya başlamıştır. Ürün bedeli ödemelerindeki gecikmeler, üreticilerin alım gücünün düşmesine neden olmaktadır.⁸⁸ Yaş çay fiyatının tespitinde herhangi bir kriter olmaması, çeşitli dönemlerde farklı fiyatlar verilmesine yol açmaktadır. Genelde yaş çay fiyatında yıllar içinde bir düşme eğilimi olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo13'te yıllar itibariyle Türk Lirası ve Dolar üzerinden yaş çay fiyatları verilmiştir.

Tablo 13'te görüldüğü gibi 1973-1983 arasında 33 ile 62 Cent arasında değişen fiyatlar verilmişken, bu tarihten sonra fiyatlar düşme eğilimine girmekte ve genelde 33 Cent'in altında kalmaktadır. 2001 ve 2002 yıllarında ise 22 Cent karşılığı olan çok düşük fiyatlar verilmiştir.

Kuru çayın maliyetinde yaş çay ile geri kalan giderlerin oransal değeri bakımından bir değerlendirme yapılabilir. Sri Lanka ve Hindistan'da yaş çayın kuru çay maliyeti içinde genel olarak %70'lik bir paya sahip olduğu, diğer fabrikasyon giderlerinin ise %30'luk bir yer işgal ettiği tespit edilmiştir.⁸⁹ Türkiye'de, yaş çayın fabrikaya teslimine kadarki masrafların yer aldığı ilk madde ve malzeme giderlerinin kuru çay maliyeti içindeki oranı 2000 yılında %56 iken, 2001 ve 2002 yıllarında %60'tır. Bu oran içerisinde yaş çay alımevi işçiliği ve nakliye giderleri de vardır.⁹⁰

⁸⁷ K.Kasapoğlu, 1998, s. 88.

⁸⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, *Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Çay Sanayii Alt Komisyon Raporu*, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı, DPT; Ankara, 2001, s. 73. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (15.12.2003).

⁸⁹ Cemil Altın, "Çayın İşlenmesi ve Uygulanan Teknolojik Sistemlerin Maliyet ve Kaliteye Etkisi", *Çay Üretimi İşlenmesi ve Pazarlanması*, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul, 1985, s. 93.

⁹⁰ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2002a, s.47. ve 2003a, s. 48.

Tablo 13: Türk Lirası ve Dolar Üzerinden Yaş Çay Fiyatları

Yıllar	TL / KG			USD / KG		
	1. Sürgün	2. Sürgün	3. Sürgün	1. Sürgün	2. Sürgün	3. Sürgün
1973	4,50			0,32		
1974	6,25			0,46		
1975	7,50			0,54		
1976	8,50			0,53		
1977	10,00			0,57		
1978	12,00			0,62		
1979	14,50			0,55		
1980	25,00			0,34		
1981	41,00			0,40		
1982	55,00			0,36		
1983	72,50			0,34		
1984	101			0,30		
1985	140			0,27		
1986	177			0,26		
1987	220			0,27		
1988	325			0,25		
1989	550	570	600	0,26	0,27	0,29
1990	850	900	975	0,33	0,35	0,38
1991	1.360	1.435	1.510	0,34	0,35	0,37
1992	2.250	2.350	2.500	0,33	0,34	0,37
1993	3.400	3.550	3.780	0,34	0,35	0,37
1994	6.000	6.100	6.300	0,19	0,19	0,20
1995	12.000	12.500	12.500	0,28	0,29	0,29
1996	25.000	25.000	25.000	0,33	0,33	0,33
1997	50.000	52.500	55.000	0,36	0,38	0,40
1998	82.000	90.000	90.000	0,33	0,36	0,36
1999	118.000	130.000	130.000	0,29	0,32	0,32
2000	162.500			0,26		
2001	250.000			0,22		
2002	320.000			0,22		
2003	400.000(*)			0,275		

Not: Yaş çay fiyatlarının açıklandığı günün döviz alış kuru esas alınmıştır.

Kaynak: <http://tea.birdemet.net/>; 20.07.2003

(*) Ayrıca 50.000 TL Hazine desteği olarak verilmiştir.

İlk madde ve malzeme giderlerinin toplam giderler içindeki oranı ise; 2000'de %43, 2001'de %49 kadardır.⁹¹ Buradan, dış ülkelere nazaran ülkemizde, yaş çayın dışındaki üretim faktörlerinin yaş çaya oranla daha pahalı olduğu sonucu çıkarılabilir.

Çaykur'un maaş ve ücret alan personeline yaptığı aylık harcamalar, faaliyet raporlarında gösterilmiştir. Ayrıca, çay üreticilerine ödenen yıllık yaş çay bedeli toplamı üretici sayısına bölünerek, üretici başına düşen gelir hesaplanmıştır. Üreticilerin çay alım kampanyası döneminde fiilen 4 ay çalıştıkları varsayılarak, üretici başına düşen yıllık gelir dörde bölünüp aylık yaş çay gelirleri bulunmuş ve mukayese amacıyla Tablo 14'te bir

⁹¹ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2003a, s. 29.

arada gösterilmiştir. Çaydan elde edilen gelire 12 ay yaşanacağı gerçeğine rağmen, yıllık gelirin 4 aya bölünmesi ile elde edilen rakam da yeterince küçük ve çarpıcıdır.

Tablo 14: **Çalışanlar ve Üreticilerin Çaykur'a Maliyeti**

Harcama Grubu	2000 Yılı Aylık Harcama (Milyon TL)	2001 yılı Aylık Harcama (Milyon TL)	2002 yılı Aylık Harcama (Milyon TL)
Yönetim Kurulu Üyeleri ve Denetçiler (Kurum dışı)	259	309	573
I. Sayılı Cetvele Tabi Sözleşmeliler	640	1.151	1.531
II. Sayılı Cetvele Tabi Sözleşmeliler	432	816	1.017
İşçiler	766	1.195	1.467
Üreticiler (*)	99	167	217

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2001 ve 2002 Yılları Faaliyet Raporları.

(*)Ödenen toplam yaş çay bedeli önce üretici sayısına, sonra fiilen çalışıldığı varsayılan 4 aya bölünerek aylık değer bulunmuştur.

Çaykur'un üreticiye bir yılda ödediği ortalama yaş çay bedeli (2000'de 396 milyon, 2001'de 670 milyon, 2002'de 870 milyon), memur ve işçilere yaptığı aylık harcamaların altında kalmaktadır. Bir üreticinin, 2002 yılında, 1. sayılı cetvele tabi sözleşmeli ortalaması kadar aylık gelir elde edebilmesi için aldığından 7 kat, 2. sayılı cetvele tabi sözleşmeli ortalaması kadar aylık gelir elde edebilmesi için 4,7 kat ve bir işçiye harcanan kadar aylık gelir elde edebilmesi için de 6,8 kat fazla yaş çay bedeli alması gerekmektedir.

Hasat döneminde sadece bir kişinin değil bütün aile bireylerinin çay toplama ve taşıma işlerinde çalışması nedeniyle, üretici gelirin aile geliri olarak düşünülmesi gerekmektedir. Halen belli oranda varlığını devam ettiren ataerkil geniş aile yapısı sebebiyle, bir arada yaşayan ailelerde birden çok çay cüzdanının var olduğu bilinmektedir. 1994 tarihli bir araştırmaya göre aile başına düşen ortalama cüzdan sayısı 2,65'tir.⁹² Giderek ailelerin parçalanması sebebiyle bu rakam küçülme eğiliminde olmakla birlikte, birden çok cüzdan sahibi olan geniş ailelerde çalışan sayısı da aynı oranda fazla olacağından değerlendirmede bir farklılık oluşturmayacaktır.

⁹² A.Ayşen Karakaş, *Rize İli Merkez İlçede Ortapazar Çay Fabrikası Bölgesinde Çay Üreticilerinin Sosyo-Ekonomik Yapısı*, A.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1994, s. 154.

Yukarıdaki tablo, Çaykur çalışanlarının çay ürününden yüksek gelir elde etmeleri karşısında, üreticinin yeterince istifade edemediğini göstermektedir. Burada, çay sektöründeki en zorlu çalışmayı (yağmurda çay toplama, sırtında taşıma vb) üretici yaptığı halde, yüksek getiriye diğer kesimlerin aldığı açıkça ortaya çıkmış bulunmaktadır.

- *Ödemelerde gecikme*: 1984'ten sonra, üreticiden çay almaya başlayan ikinci bir kesim olarak özel sektör ortaya çıkmıştır. Özel sektörün üretici ile olan ilişkisi hep sancılı olmuş ve üreticinin aleyhine gelişmiştir. Çaykur'un kontenjan (2000'den itibaren kota) uygulaması sebebiyle, üretici, elinde kalan çayı istemeyerek de olsa özel sektöre satmak zorunda kalmıştır.⁹³ Üreticinin çaresizliğinden istifade eden firmalar makul ödeme sürelerinin çok üzerine çıkmışlardır.⁹⁴

1998 yılında yapılan bir ankette, üreticilerin %88.1'i özel sektörün yaş çay bedeli ödeme sistemini yeterli bulmadıklarını ifade etmişlerdir.⁹⁵

Çaykur'un yaş çay ödemelerinde de bazı gecikmeler olabilmektedir. Üreticiler alacaklarını genelde aynı yıl içinde, yani en geç 31 aralıkta almayı talep ederlerken, Çaykur'un ödemeleri bazen bir sonraki yılın sürgün dönemine kadar (mayıs) sarkabilmektedir.

- *Örgütlenme yetersizliği*: Yaş çay üreticilerinin üye oldukları örgütler, Ziraat Odaları ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'dir.

Ziraat Odaları, ülkedeki her çiftçinin zorunlu üyesi olduğu ülke çapında örgütlü bir çiftçi kuruluşudur. Ancak, örgüt merkezinin ülke çapında yaygın tarımsal ürünlerle daha fazla ilgilenmesi ve çay üretilen yöredeki il ve ilçe birimlerinin de herhangi bir uzman istihdam etme ve bilimsel çalışma yapma imkânlarının olmaması, bu örgütlerin çay üreticisine faydalı çalışmalar yapmalarını engellemektedir.

Yaş çay fiyatı belirlenirken veya üretici ile ilgili önemli sorunlar tartışılırken, Ziraat Odaları temsilcilerinin görüşleri sorulmamaktadır. Bizzat Ziraat Odası il yöneticileri, çiftçinin hakkını alamamaktan, sadece rapor

⁹³ K.Kasapoğlu, 1998, s. 80.

⁹⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 75.

⁹⁵ K.Kasapoğlu, 1998, s. 75.

hazırlayıp yetkililere vermek ve seyirci gibi dışarıda kalmaktan şikâyet etmektedirler.⁹⁶

Üreticilerin başta kimyasal gübre temini olmak üzere çeşitli tarımsal ihtiyaçlarını karşılamak için kurdukları tarımsal kalkınma kooperatifleri, sektördeki en önemli çiftçi kuruluşları olarak dağınık haldedir. Farklı siyasi, dini, sosyal vb görüşler sebebiyle bu kooperatiflerin birleşmemeleri, bizzat kendilerinin aleyhine olmaktadır.⁹⁷

Çay kooperatiflerinin tek bir birlik çatısı altında birleşmemeleri, aşağıdaki sakıncaların doğmasına yol açmaktadır:

- Çay sektörünün bütününe görerek çözüm arayışı mümkün olamamaktadır.
- Bilimsel ve teknik çalışmalar için gerekli kaynak sağlanamamaktadır.
- Kooperatif birimlerinin ana görev olarak üstlendikleri gübre temininin ötesinde amaçlar güdülememektedir.
- Eğitimli yöneticiler ve kooperatifçiler görev alamamaktadır.
- Üretici ile ilgili her sorunun üst düzeyde bir muhatabı ortaya çıkmamaktadır.
- Yaş çay fiyatının tespitinde hükümetle muhatap olabilecek, çay üreticisinin tamamını kapsayan bir temsil sağlanamamaktadır.

Birlik kurularak güçlü bir merkezi örgüt oluşursa, bu engellerin ortadan kalkması beklenebilir.

1993 yılında çay sektöründe toplam 106.319 üyesi olan 74 kooperatif bulunmaktadır.⁹⁸ 1996 yılında, kooperatif sayısı 82'ye çıkarken üye sayısı 91.548'e düşmüştür.⁹⁹

⁹⁶ Rize Ziraat Mühendisleri Odası, 1997, s. 11.

⁹⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 145.

⁹⁸ Nizamettin Bekâroğlu, *Çay Üreticilerinin Örgütlenme Sorunları*, TODAİE Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara, 1993, s. 70-72.

⁹⁹ Niyazi Raşit Partanaz, *Çay Ekiciler Kooperatiflerinin Çay İşleme Sanayiini de Kapsayacak Biçimde Yeniden Yapılanması Üzerine Bir Araştırma*, A.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997, s. 44, 45.

Kooperatif üye sayılarındaki bu azalmanın, 1988 yılında çıkarılan ve tarımsal amaçlı kooperatiflere tek bir statü getirilmesini amaçlayan 3476 sayılı yasadan kaynaklandığı görüşü hakimdir.¹⁰⁰

Bölgedeki kooperatifler ve üye sayıları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: **Çay Kooperatifleri ve Üye Sayıları**

Birliğin Adı	Bağlı Koop.	Ortak Sayısı ve Yüzdesi		Sermaye (Milyon TL)	
				Taahhüt Ed.	Ödenen
SS:53/59 sayılı (Rize)	15	22.496	24,58	16.606,8	8.875,2
SS:53/61 sayılı (Rize)	10	35.413	38,68	22.351,4	11.578,2
SS:53.102 sayılı (Rize-Pazar)	8	14.521	15,86	5.785,2	5.782,3
S.S.61/155 sayılı (Trabzon-Of)	33	15.573	17,01	31.560,8	25.956,7
Diğer (Bağımsız Koop.)	16	3.545	3,87	1.073,3	882,3
Toplam	82	91.548	100	77.377,50	53.074,70

Kaynak: Niyazi Raşit Partanaz, Çay Ekiciler Kooperatiflerinin Çay İşleme Sanayiini de Kapsayacak Biçimde Yeniden Yapılanması Üzerine Bir Araştırma, A.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997, s. 45.

203.318 kayıtlı üreticinin yarısına yakın bir kısmının üye olduğu kooperatiflerin üstlendikleri işlevler olarak; gübre ve ihtiyaç maddeleri temini ile çiftçi eğitimi başta gelmektedir.¹⁰¹

Çay kooperatiflerinin sorunları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Merkezden belirlenen, örgütlenmeyi ve kooperatif etkinliğini sınırlayan anasözleşme.
- Üyelikten ayrılmaya getirilen zorlukların üye olmayı engellemesi.
- Ortaklık paylarının sermaye birikimi sağlamaktan uzak olması, devletin finansman desteği bulunmaması.
- Kooperatifçilik eğitiminin yetersiz olması.
- Yöneticilerin yetersizliği.
- Kooperatif amacı olarak basit bürokratik işlemlerin belirlenmesi.
- Evrensel kooperatifçilik anlayışları olan; demokratik yönetim ve serbest giriş imkânlarının yetersizliği.
- Yaş çay satışında pazarlık yapma şansının bulunmaması.¹⁰²

¹⁰⁰ N.Bekâroğlu, 1993, s. 83.

¹⁰¹ a.g.e., s. 89.

¹⁰² a.g.e., s. 82.

2.2.2. Kuru Çay ile İlgili Sorunlar

Çay sektöründe kuru çay ile ilgili yaşanan sorunlar; kuru çay üretimi amacıyla yürütülmekte olan sınai faaliyetlerle ve kuru çay piyasasındaki ticari faaliyetlerle ilgili sorunlar olarak iki başlık altında ele alınabilir.

2.2.2.1. Kuru Çay Üretimi Sorunları

Kamu Sektörü Sorunları

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün ve bağlı fabrikalarının kuru çay üretimi ile ilgili sorunları şu şekilde sıralanabilir.

- *Aşırı istihdam:* Çaykur'un önceleri kullandığı emek-yoğun teknolojinin maliyetlerin yükselmesine yol açtığı ifade edilmektedir.¹⁰³ Ancak yüksek teknoloji kullanarak el değmeden üretim yapacak hale geldikten sonra da istihdam giderlerinde önemli bir azalma olmamıştır. İstihdam açısından Çaykur'a sosyal bir fonksiyon yüklediği anlaşılmaktadır. Tablo 16'da yıllara göre daimi ve geçici işçi sayıları görülmektedir.

Tablo 16: Çaykur'da Çalışan Daimi ve Geçici İşçi Sayıları

Yıllar	Daimi İşçi	Geçici İşçi	Toplam	Yıllar	Daimi İşçi	Geçici İşçi	Toplam
1982	4.441	27.164	31.605	1993	695	27.937	28.632
1983	3.948	29.605	33.553	1994	561	25.883	26.444
1984	3.496	34.567	38.063	1995	420	23.917	24.337
1985	3.164	32.433	35.597	1996	254	21.541	21.795
1986	2.846	30.451	33.297	1997	183	20.400	20.583
1987	2.548	29.846	32.394	1998	135	23.690	23.825
1988	2.230	26.808	29.038	1999	98	22.754	22.852
1989	1.653	25.915	27.568	2000	88	21.737	21.825
1990	1.653	25.915	27.568	2001	81	19.805	19.886
1991	1.418	24.722	26.140	2002	40	18.343	18.383
1992	1.190	28.530	29.720	2003(*)	1.560	14.542	16.102

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2000, 2001 ve 2002 Yılları İstatistik Bültenleri.

(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

Daimi ve geçici işçi sayılarında genel bir azalma eğilimi açıkça gözlenmektedir. Daimi işçi sayılarındaki azalma, daimi işçi kadrosu verilmesinin durdurulmasından kaynaklanmıştır. 1982'den 1991'e toplam işçi sayısında %17, 2003'e ise %49 oranında azalma sözkonusudur. Bu düşüş, bir yandan otomasyon sonucu işgücü ihtiyacının azalması, diğer

¹⁰³ H.İ.Kayıkçıoğlu, 1991, s. 54.

yandan KİT'lerin atıl istihdamdan kurtarılması ve işgücü verimliliğinin sağlanması politikalarının bir sonucudur.

1992 ve 1998 yıllarında geçici işçi sayılarında ani artışlar olmuştur. Bunun sebebi, siyasi ve sosyal sebeplerle, 1992 yılında 7.000 ve 1998 yılında da 5.500 geçici işçi alınmasıdır. 1991 ile 1992 arasındaki fark Tablo 16'da 3.808 olarak görünmektedir. Fakat o yıl emekli olan yüksek işçi sayısı dikkate alındığında 7.000 rakamı bulunabilmektedir. 1998'deki durum da aynıdır.

2000 yılının toplam maliyeti olan 223.989.742.000.000.-TL içinde işçilik giderleri 94.174.384.000.000.-TL ile %42 yer tutmaktadır. Bu oran, 2001 yılının toplam gideri olan 329.539.267.000.000.-TL içinde 121.488.271.000.000.-TL ile %37 olmuştur.¹⁰⁴ 2002 yılında ise, toplam gider olan 436.143.000.000.000.-TL içinde 141.013.000.000.000.-TL ile %32 olarak gerçekleşmiştir.¹⁰⁵ İşçilik giderlerinin bir düşme eğilimi içinde oldukları görülmekle birlikte, toplam maliyet içinde yüksek bir oran oluşturdukları bir gerçektir.

Yaş çay işleme fabrikalarındaki işçilerin büyük çoğunluğu yılda sadece 120 gün çalışan geçici işçilerdir. Buna karşılık hepsi sendika üyesidir ve sendikal mücadele sayesinde ücretlerinin yüksek tutulduğu bir gerçektir. Özel sektör yaş çay işletmelerinde çalışan işçilerle kamuda çalışanlar arasında büyük ücret farklılıklarının olduğu bilinmektedir.

Diğer taraftan, çay üreten öteki ülkelerde işçi ücretleri düşük olduğundan, Çaykur'daki aşırı istihdam ve gizli işsizlik, Türk çaycılığının dış rekabeti bakımından da handikap oluşturmaktadır.

-*Verimsizlik*: Verimlilik kavramı, elde edilen ürün için ne kadar girdi kullanıldığı ile ilgili bir kavramdır. KİT'lere yönelik genel verimsizlik eleştirileri Çaykur için de geçerli sayılabilir. Teşekkülün verimli çalışmasını önleyen sosyal görevleri olduğu gibi, yapısal sorunları da vardır.

Çaykur bağlamında verimlilik konusunu hammadde ve işgücü açısından ayrı ayrı ele almak mümkündür. Buna göre hammadde

¹⁰⁴ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2002a, s. 29.

verimliliği, bir kilogram yaş çaydan ne kadar kuru çay üretildiği biçiminde incelenebilir. (Örneğin 1 kg yaş çaydan 200 gr. kuru çay üretiliyorsa randıman %20'dir.) Tablo 17, yıllar itibariyle hammadde verimliliği (randıman) oranlarını göstermektedir.

Tablo 17: Hammadde Verimliliği (Randıman) Cetveli

Yıllar	Randıman %	Yıllar	Randıman %
1992	19,99	1998	18,16
1993	20,26	1999	18,17
1994	20,57	2000	18,30
1995	19,90	2001	17,31
1996	19,06	2002	17,07
1997	18,53	2003 (*)	17,69

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporları.

(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

Çayda hammadde verimliliğinin, bitkinin yapısal özelliği nedeniyle düşük olduğu ortadadır. Tablo 17'de, en yüksek randıman oranına (%20,57) sahip olduğu görülen 1994 yılında, bir kg kuru çay üretmek için 4861 gram yaş çay kullanılmıştır.^(*) Randımanın en düşük olduğu 2002 yılında ise 1 kg kuru çay için 5858 gram yaş çay kullanılmıştır. Son yıllarda hammadde verimlilik oranının giderek düştüğü ve son beş yılda %19 rakamının altında kaldığı görülmektedir. Bu ise kuru çay maliyeti içindeki hammadde (yaş çay) payını artırmaktadır.

Randıman oranının giderek düşmesinin sebebi, üreticiden çay yapmaya müsait olmayan niteliksiz yaprak ve sap alımı oranının artmasıdır.

İşgücü verimliliğine gelince, mevcut üretimi sabit kabul edip bunun asgari ne kadar işçi ile sağlanabileceğini araştırmak gerekmektedir. Bunun bir yolu, işçilerin mesai sürelerinin ne kadarını fiilen çalışarak geçirdiklerini tespit etmektir, ama buna imkân yoktur.

Çaykur'daki işçi fazlalığı, IMF destekli "güçlü ekonomiye geçiş programı" çerçevesinde Hükümet gündemine de gelmiştir. Zamanın Hazine'den sorumlu Devlet Bakanı Kemal Derviş, Çaykur'u, özel sektörün

¹⁰⁵ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2003a, s. 37.

(*) Bu hesaplama için; %20,57 randıman ile "205,7 gram kuru çay için 1000 gr yaş çay işlenmiş ise, 1000 gr kuru çay için ne kadar işlenir" orantısı kurularak $1000 \times 1000 / 205,7 = 4861,4$ gram bulunur.

100 kişi ile yaptığı işi 900 kişi ile yapmakla suçlamıştır. Derviş, atıl işgücünü azaltabilmek için emekliliği gelmiş olan 6 bin personelin emekli edilmesi gerektiğini, bunun için de 30 trilyon liralık fona ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir.¹⁰⁶

Bazı özel sektör firmalarının üç vardiya işçi çalıştırması gerekirken, yasalara aykırı biçimde, iki vardiya 12'şer saat işçi çalıştırarak 24 saat çalışma yaptığı bilindiğine göre, bu kıyaslamanın tam bir doğruluk taşıdığı söylenemez.

Çaykur'daki gizli işsizliğin boyutlarını göstermede yetersiz olsa da, Kurum bilançolarında gösterilen "çalışmayan kısım işçiliği" önemli bir gösterge durumundadır. 2001 yılındaki toplam işçilik harcaması olan 121,5 trilyon lira içinde 14,2 trilyon lira çalışmayan kısım işçiliği olarak gösterilmiştir.¹⁰⁷ Bu rakam 2002'de 15,08 trilyon olarak gerçekleşmiş¹⁰⁸ olup, yaş çay hammaddesinin temin edilemediği sürgün aralarında işçilere yapılan ödemeleri göstermektedir. Ancak, mevcut personel fazlalığının kesin rakamsal durumu ve yaşanan gizli işsizlik oranı tespit edilememektedir.

Kişisel gözlemlere dayalı olarak ifade etmek gerekirse, Çaykur'daki mevcut işçi sayısı, olması gerekenin üç katı olarak ifade edilebilir. 20 bine yakın işçi yerine, hepsi otomatik (kontinu) sisteme geçmiş olan Çaykur fabrikaları toplam 6-7 bin kişi ile işletilebilir.

1994 ve 1995 yılları için, Çaykur, özel sektör ve kooperatif fabrikaları arasında verimlilik karşılaştırması yapan bir araştırmaya¹⁰⁹ göre; üretici kooperatifine ait fabrika birinci, Çaykur fabrikaları ikinci ve özel sektör ise son sıradadır. Çalışan kişi başına düşen hasılat hesabında da aynı sonuç çıkmıştır. Ancak, işçilik maliyetleri çok düşük olan ve gizli işsizlik yaşamayan özel sektör karşısında, Çaykur'un işçi verimliliğinde

¹⁰⁶ Hürriyet Gazetesi, "Derviş Çaykur İçin 30 Trilyon İstedi", 02.08.2001.

¹⁰⁷ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2002a, s. 102.

¹⁰⁸ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2003a, s.109.

¹⁰⁹ Y.Sariahmetoğlu, H.Tanrıvermiş, A.Karakaş, N.Günler, 1997, s. 65-70.

daha iyi durumda olduğu sonucuna kuşku ile yaklaşmak gerektiği düşünölmektedir.

Sözkonusu araştırmada verilen bazı bilgiler bir araya getirilerek Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18: Kamu, Özel ve Kooperatif Fabrikaları Verimlilikleri

	Kapasite	İşçi Sayısı	Kapasiteden Yararlanma (%)		Birim Maliyet (TL)		Maliyet içinde işçilik (%)
			1994	1995	1994	1995	
Çaykur	ton/gün						
Zihniderin	165	497	86,1	77,7	60.074	120.625	30,08
Ortapazar	150	498					
Özel Sektör							
Sürçaysan	100	83	31,3	43,3	54.301	90.654	4,96
Huzur Çay	60	63					
Kooperatif							
Özçay	80	-(*)	59,6	73,2	49.521	80.610	10,82

Kaynak: Sarıahmetoğlu, Yetiş, H.Tanrıvermiş, A.Karakaş, N.Günler, *Çayda Yeniden Yapılanma*, Oba Çay Yayını, İstanbul, 1997.

(*) Özçay'ın işçi sayısı kaynakta verilmemektedir.

Tablo 18'de göröldüğü üzere, kapasiteden yararlanma oranı özel sektörde en düşük düzeydedir. Özel sektör, ürün bedeli ödeme sorunu sebebiyle üreticiden hammadde temin etmede zorlanırken, kooperatif fabrikası kendi ortaklarından yaş çay alma avantajını kullanarak kapasitesini daha iyi bir noktada tutmayı başarmıştır. Düşük kapasite kullanımı sebebiyle ürün çıktısının az olması, verimlilik değerlendirmesinde özel sektörün düşük seviyede kalmasına yol açmıştır.

İşçi sayıları ve maliyet içinde işçilik oranı bakımından Çaykur'un içinde bulunduğu durum ortada iken, araştırmada kişi başına getiri şeklinde hesaplanan işçi verimliliğinde Çaykur ve kooperatif firmasının özel sektörden daha iyi durumda olması yanıltıcıdır. Çünkü, özel sektörde çalışan personel sadece özel sektörün üretim yapabildiği kısa dönemde işte tutulmaktadır. Ayrıca işçilere asgari ücret ödendiğinden, çalışan personel sayısına düşen hasılat hesabı ile verimlilik hesaplaması anlamlı değildir. Buna karşılık, maliyet içinde işçilik gideri oranı gerçek durumu daha iyi göstermektedir. Çaykur'un maliyet içindeki işçilik gideri özel

sektörden altı kat, kooperatif fabrikasından yaklaşık üç kat daha fazladır. Çaykur'un 1995'te %30,08 olan maliyet içinde işçilik oranı, sonraki yıllarda daha da yükselerek 2001'de %37'ye çıkmıştır.

-*Yüksek maliyetler:* Türk çay sektöründe iki büyük maliyet unsurundan biri olan ve işçilik giderleri, diğer çay üreticisi ülkelere oranla yüksektir. Bunun sebebi, Japonya hariç diğer ülkelerin, kişi başına ulusal geliri düşük geri kalmış ülkeler olmaları ve bu ülkelerde sosyal güvenlik sisteminin yerleşmemiş olmasıdır.¹¹⁰

Ülkemizdeki yaş çay fiyatları da, son yıllara kadar dış ülkelere oranla yüksek sayılırdı, ancak son yıllarda durum değişmiştir. Özellikle 2001 ve 2002 yıllarında kg başına 22 cent olarak tarihinin en düşük seviyelerine inmiştir. Yaş çay hasat sezonu 10-12 ay olan ülkelerde, ürün fiyatları düşük tutulsa bile, gelir süreklilik arzettiğinden üreticiyi tatmin edebilmektedir. Ülkemizde ise, araziden gelir elde edilen dönem kısa ve gelir de az olmaktadır. Bu yüzden, üreticinin çay tarımını sürdürebilmesi için ürüne yüksek fiyat vermek gerekmektedir.

Kamu sektöründeki yüksek maliyetlerin bir sebebi de; Çaykur'un tarım alanları konusunda araştırmalar yapan bir araştırma enstitüsüne sahip olması, bu konu ile ilgili personel istihdam etmesi, üreticinin tarlasına giderek bakım, budama ve gübreleme gibi faaliyetlerini denetlemesidir. Normalde Tarım Bakanlığı'nın görev alanına giren konular çayın özel ihtisas gerektirmesi sebebiyle tek elde birleştirilmek istenmiş ve Çaykur'a ilave maliyet yüklenmiştir.

Ülkemizde siyah çay maliyetlerinin diğer ülkelere nazaran yüksek düzeylerde oluşması, Türkiye'nin dış satımda rekabet gücünü azaltıcı bir rol oynamaktadır.¹¹¹

Tablo 19'da yıllar itibariyle tasnifli (paketlenmemiş) ve paketli çay maliyetleri ile Kalküta, Kolombo, Koşin ve Mombasa çay borsaları bileşik fiyatları gösterilmiştir.

¹¹⁰ Hamit Vanlı, *Uluslararası Çay Pazarlaması ve Türkiye*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 1989, s. 84.

¹¹¹ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 55.

Tablo 19: Türkiye’de Birim Maliyetler ve Yabancı Borsa Fiyatları

Yıllar	Tasnifli Çay Birim Maliyeti		Paketli Çay Birim Maliyeti		Ort. Borsa Fiyatları (**)
	(TL)	(Dolar)(*)	(TL)	(Dolar)(*)	(Dolar)
1996	208.824	2,555	167.611	2,051	1,640
1997	456.393	2,982	403.354	2,636	2,005
1998	753.710	2,872	692.897	2,641	2,002
1999	1.143.703	2,704	1.193.059	2,820	1,746
2000	1.909.353	3,059	1.825.640	2,925	1,799
2001	2.750.427	2,230	2.538.240	2,058	1,570(***)
2002	3.545.363	2,339	2.812.442	1,856	1,480(***)

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2002 Yılı İstatistik Bülteni ve FAO Committee on Commodity Problems, Fourteenth Session of the Intergovernmental Group on Tea, New Delhi, India, 10-11 October 2001, Current Market Situation.

(*) Birim maliyetler, T.C.Merkez Bankası elektronik veri dağıtım sisteminden alınan yıllık sabit ortalama dolar kurları kullanılarak dolara çevrilmiştir. (**) FAO’nun Kalküta, Kolombo, Koşin ve Mombasa borsaları bileşik fiyatıdır. (***) Ocak-Kasım dönemi 11 aylık bileşik fiyattır.

Tablo 19’da ülkemizdeki paketli ve tasnifli kuru çay maliyetlerinin, yabancı borsaların fiyat ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Yedi yılın borsa fiyatları ortalaması (1,75) ile aynı yıllara ait kuru çay maliyetleri ortalamalarını (2,68 ve 2,43) karşılaştırdığımızda, yabancı borsa fiyatları, ülkemizdeki tasnifli çay maliyetlerinin %65’ine paketli çay maliyetlerinin ise %72’sine tekabül etmektedir.

Paketli çay maliyetlerinin, paketlenmemiş çaylara göre daha düşük görünmesinin nedeni, enflasyon muhasebesi uygulanmadığı için, stoklardaki çayların önceki yıllar maliyetleri ile hesaplarda görünmesidir. Bu yüzden, sadece ilgili yılın verilerini gösteren tasnifli çay maliyetleri, daha gerçekçi bir ölçü oluşturmaktadır.

Tablo 19’da görüldüğü üzere, 2002 yılında 1 kg tasnifli çay 3.545.363.- TL’ye mal edilmiştir. Aynı yıl ihraç edilen 5.161 ton tasnifli ve paketli çayın ortalama birim fiyatı ise 1.126.138.- TL olmuştur.¹¹² Buna göre Çaykur’un dış satım fiyatı, maliyetinin 1/3’ünden daha azdır.

-Yüksek stoklar: Çay sektöründe belli bir stokla çalışmanın gerekli olduğu bilinmektedir. Çünkü çay üretim dönemi 6 ay iken tüketim dönemi

¹¹² Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2003a, s. 59.

bir yıldır ve bu durum en az 6 aylık tüketimin stoklanmasını gerektirmektedir. Ancak daha uzun süreli stokların varlığı, yüksek stok maliyetleri sebebiyle önemli bir sorun oluşturmaktadır.

Türkiye'de her yıl sonunda, neredeyse bir yıllık çay tüketim ihtiyacını karşılayacak bir stok devredilmektedir. (Tablo 20). Oysa her yılın Mayıs ayında yeni üretim dönemi başlamakta ve Ekim'e kadar bir yıllık çay tüketim talebini aşan miktarlarda üretim yapılmaktadır.

Tablo 20: **Çay Üretim ve Stok Miktarları**

Yıllar	Tasnifli Çay Üretimi (Ton)	Paketli Çay Üretimi (Ton)	Devreden Stok (Ton)
1993	106.563	87.472	86.699
1994	116.547	79.483	115.202
1995	83.295	95.169	100.946
1996	100.374	92.316	100.863
1997	100.517	106.204	82.038
1998	130.405	107.016	65.463
1999	153.228	102.988	136.517
2000	91.373	94.467	126.373
2001	94.749	110.377	106.780
2002	94.231	94.002	102.265
2003 (*)	91.466	109.707	82.980

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2001 ve 2002 Yılları İstatistik Bültenleri.
(*) Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

Çaykur'un yüksek stok tutmasının nedenleri; askeri ve stratejik gerekçelerle emniyet stoku bulundurma yükümlülüğü ve pazarlama olanaklarından fazla kuru çay üretmesidir. Bunun gerekçesi ise, geçmişte, üreticiden çay satın almanın sosyal bir görev olarak düşünülmesidir.

1999 yılında stoklarda aşırı yükselme olmuş, 2000'den itibaren kontenjanlı alımdan kotalı alıma geçilmiştir. Bu suretle Çaykur, her yıl 550.000 tonluk kota uygulayarak bundan fazlasını almamış ve stoklarını kontrol etmeye başlamıştır. Ancak, 1999 yılında hava şartlarından kaynaklanan yüksek ürün rekoltesi ve fazla yaş çay alımı sonucu oluşan yüksek stoklar azalarak devam etmektedir.

-*Düşük kapasite kullanımı:* Çay sektöründe yaş çay işleyen işletmeler ortalama yılda 90 gün çalışmaktadırlar. Bu elbette son derecede düşük bir kapasite kullanım oranına yol açmaktadır.

157 gün süren 1997 yılı yaş çay alım kampanyası süresince Çaykur'un çay işleme fabrikalarının kapasite kullanım oranı %56'dır. Yaş çay hammaddesi olmadığı için üretimin yapılmadığı sürgün araları çıkarılırsa, imalat yapılan günlerde (90 gün) kapasite kullanım oranı %74 olmaktadır.¹¹³ Ancak, yılın diğer günlerinde fabrikalar boş durduğundan, sabit maliyetlerin birim maliyet üzerindeki etkisi fazladır.

Önce kontenjan, sonra da kota uygulaması sebebiyle, normalde 15-20 günde tamamlanabilecek olan bir sürgün dönemi 30 güne kadar çıkmaktadır. Böylece üç sürgünde toplam 90 gün hammadde temin edilebilmektedir. Ancak, yaş çayın tarlada bekletilerek sürgün döneminin uzatılması, ürünün tazeliğini kaybetmesi ve niteliğinin olumsuz yönde değişmesine sebep olmaktadır.

Özel Sektör Sorunları

Özel sektörde, büyük-küçük, güçlü-zayıf gibi kriterlere göre ele alındığında büyük farklılıklar gösteren tesislerin var olduğu bilinmektedir. Bu işletmelerin kuru çay üretimi ile ilgili sorunları şu şekilde sıralanabilir:

-*Teknik yetersizlik:* Çay sektöründe bir tarafta ISO standardında üretim yapan işletmeler varken, diğer tarafta çok yetersiz işletmeler de varlığını sürdürmektedir.¹¹⁴ Özel sektörde Lipton gibi uluslararası tecrübeye ve yüksek teknolojik imkânlarla sahip firmalar olduğu gibi, derme çatma atölyeler de vardır.

Yatırımcı kuruluşların büyük kısmının, kuruluş aşamasında sağlıklı bir teknoloji araştırması yapmadığı,¹¹⁵ bu sebeple sonradan teknik yetersizlikle karşılaşıldığı bir gerçektir. Teknik yetersizlik bir taraftan

¹¹³ T.C. Devlet Bakanlığı, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 1998.

¹¹⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 14.

¹¹⁵ Nejat Ural, "Çay Özel İhtisas Komisyonu Toplantısındaki Konuşma", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 11, Rize, 1988, s. 5.

kaliteyi bozarken, diğerk taraftan verimlilik bakımından da yetersizlikler ortaya çıkarmaktadır.

-Temizlik (Hijyen): Gıda maddesi üretimi yapan tesislerin gıda üretimine ilişkin tüzük ve kodeks standartlarında öngörülen sağlıklı şartlarda üretim yapmaları gerekmektedir.¹¹⁶ Bugün halen gerekli standartlara uygun hijyenik ortamda üretim yapma bakımından sorunlar çözülmüş değildir.

Bu konuda, özel firmaların sahip ve yöneticileri kadar, gıda üretimini kontrol etmekle görevli olan kamu görevlileri de sorumluluk altındadırlar.

-Kalite düşüklüğü: Özel sektörün devreye girmesiyle birlikte yaş ve kuru çayda beklenen kalite yükselmesi gerçekleşmemiş aksine bir düşüş söz konusu olmuştur.

Bazı özel firmaların, üreticiden kontrolsüz çay alımı yapmaları, kalitesiz yaş çay ürünün toplanmasını ve satılmasını teşvik etmiştir. Bu durum, kaliteli kuru çay üretimi için önemli bir handikap oluşturmuştur.¹¹⁷

Güneş ve yağmur gibi bozucu faktörlere karşı, üretim ortamının ürünü koruyucu yapıda olmasına özen gösterilmelidir. Hava sirkülasyonunun yeterli olmadığı, ısının fazla olduğu depolama yerleri üründe yanık ve kararmalara yol açarak kaliteyi düşürmektedir. Çay işleme fabrikalarında laboratuvarların kurularak yeterli cihazlarla donatılmaları ve kalite analizleri yapmaları da önemlidir.¹¹⁸

-Çok düşük kapasite kullanımı: Özel sektörün yaş çay tedarikinden kaynaklanan bir düşük kapasite kullanımı sözkonusudur.¹¹⁹ Çay bitkisinin büyüme döneminin altı ay olması sebebiyle Türk çaycılığı için zaten kronik olan kapasiteyi tam kullanamama sorunu, özel sektörün kampanya döneminde de istikrarlı hammadde temin edememesiyle iyice katmerlenmektedir. Düşük kapasite ile çalışılması elbette sabit maliyetleri bir hayli yükseltmektedir.

¹¹⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 59.

¹¹⁷ H.İ.Kayıkçioğlu, 1991,s. 40.

¹¹⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 59.

¹¹⁹ H.İ.Kayıkçioğlu, 1991, s. 54.

-*Yüksek stoklar*: Stok fazlalığı sektörün genel bir sorunudur.¹²⁰ Özel sektör bakımından stok sorununa yol açan faktör, etkin pazarlama sistemlerinin olmayışıdır. Ürünün satılamayıp stoklanması, bir başka sorunu; üreticiye alacağıının ödenememesini beraberinde getirmektedir.

-*İşçi istismarı*: Özel sektör tarafından Gürcistan vb uyruklu kaçak yabancı işçilerin kullanıldığı bilinmektedir. Yerli işçi çalıştırıldığında ise, asgari ücret ödenmesinin yanında, çalışma saatlerinin günde 12'şer saatlik iki vardiya şeklinde düzenlendiği görülmektedir. Halbuki İş Kanunu'nun 61. maddesi; haftalık çalışma süresinin 45 saati, 65. maddesi; gece çalışmalarının 7,5 saati geçemeyeceğine amirdir. Aynı kanunun 72/b maddesi uyarınca çıkarılan "Postalar Halinde Çalışma Tüzüğü", 24 saatlik çalışmalarda 3 işçi postası çalıştıracak şekilde düzenleme yapılması ve günlük çalışma süresinin 7,5 saati aşmaması hükmünü getirmektedir.

-*Profesyonel yönetim sorunu*: Özellikle küçük yaş çay işleme tesislerinde profesyonel yöneticilik mevcut değildir. Tesis sahibi veya sahipleri, her işi yürüttükleri gibi yönetim işini de kendileri yapmaktadırlar.

Profesyonel yönetici bulunan fabrikaların bir çoğunda ise, bu yöneticilerin profesyonel yönetim bilgi ve tecrübeleri yetersizdir. Ayrıca bir çoğu, istihdamı gerekli olan ziraat, makine ve gıda mühendisleri gibi teknik elemanlara da sahip değildirler.

2.2.2.2. Kuru Çay Piyasası ile İlgili Sorunlar

-*Standart dışı kuru çay üretimi*: Türk çaycılığında standart dışı kuru çay üretiminin getirdiği sorunlar çay sektörünün geleceği ile ilişkilendirilmektedir. 1989 yılı yaş çay kampanyasını açan zamanın Maliye Bakanı Ekrem Pakdemirli, "uluslararası normlara uygun standartta ve kalitede çay imal etmemiz gerekmektedir. Bir bakıma memleketimiz çaycılığının ve üreticisinin geleceği de buna bağlıdır"¹²¹ demiştir.

¹²⁰ Rize Ticaret Borsası, 2001, s.1.

¹²¹ Ekrem Pakdemirli, "1989 Yılı Yaş Çay kampanyası Açış Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 12, 1989, s. 4-6.

Özel sektör işletmelerinin yeterli araştırma yapmadan işe başlamaları, hammadde temininde ve teknolojiadaki ilkel sayılabilecek uygulamaları, sonuçta standart dışı kuru çay üretimini artırmıştır.¹²²

Çay sektörünün, tüketici nezdindeki güveni kaybetmemesi için mamul standardında uzlaşması ve belli bir seviyenin altındaki mamullerin piyasaya sürülmesinin önlenmesi gereklidir.

-Etkin pazarlama eksikliği: Özel sektörün kendi çayını pazarlayacak bir dağıtım ve satış sistemine sahip olmaması sebebiyle, ürettiği çayı çok ucuza satma durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebeple de üreticiye olan borcunu ödemesi aksamaktadır.¹²³

Son zamanlarda bazı özel sektör firmalarının etkin pazarlamaya yönelerek, reklam kampanyalarına giriştikleri ve çeşitli promosyon teknikleri kullandıkları gözlenmektedir. Bu durum sektör bakımından sevindirici olmakla birlikte, küçük ölçekli işletmenin bu tür faaliyetler yaparak bir pazar payı oluşturmaları son derecede zor görünmektedir.

-Devletin kuru çay fiyatlarına müdahalesi: Enflasyonla mücadele çerçevesinde Devletin KİT ürünlerinin fiyatlarına müdahale hakkı vardır.¹²⁴ Bu hak, hemen her anti-enflasyonist ekonomik program döneminde kullanılmıştır. Bu durum Çaykur'u serbest piyasaya ve maliyetlerine göre fiyat belirlemekten alıkoymaktadır. Piyasada yaşanan yüksek enflasyon yerine, hedeflenen düşük enflasyona göre zam yapma zorunluluğu getirilmesi, Çaykur'u, yeterli gelir sağlama ve üreticiye olan ürün bedeli borçlarını ödeme noktasında sıkıntıya sokmaktadır.

Çaykur tarafından kuru çay ürünlerine yapılan zam oranları Tablo 21'de gösterilmiştir.

¹²² C.Altın, 1988, s. 6.

¹²³ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 72.

¹²⁴ a.g.e. s. 165.

Tablo 21: Kuru Çay Zam Tarihleri ve Oranları

Yıllar	Zam Tarihi	Zam Oranı (%)	Kümülatif Artış Oranı (%)
1998	05.05.1998	25	68
	25.05.1998	34	
	TOPLAM	59	
1999	17.05.1999	18	101
	12.07.1999	20	
	01.11.1999	13	
	20.12.1999	35	
	TOPLAM	86	
2000	ZAM YAPILMAMIŞTIR		
2001	26.03.2001	9	50
	22.05.2001	11	
	03.09.2001	10	
	29.12.2001	13	
	TOPLAM	43	
2002	10.06.2002	16	33
	07.08.2002	5	
	16.11.2002	9	
	TOPLAM	30	
2003 (*)	25.06.2003	16,8	16,8

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2002 Yılı İstatistik Bülteni.

(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

Tablo 21'de görüldüğü gibi; 2000 yılında hiç zam yapılmamış, 2003'te sadece bir defa zam yapılmış, 1998 yılında bütün zam Mayıs ayında yapılmıştır. 1999 yılında ise Mayıs ayına kadar hiç zam yapılmamış, bu aydan sonra dört defa zam yapılmıştır. Diğer yıllarda da zam tarihlerinin düzensiz olarak dağılmakta olduğu gözlenmektedir.

Bütün özel sektör firmalarının aylık fiyat artışı uygulaması yaptığı bir dönemde, Çaykur'un kuru çay zamları kendi mikro ekonomik politikası doğrultusunda değil, makro ekonomik gerekçelerle yapılmaktadır. Enflasyonla mücadele programlarına destek amacıyla, kamu ürünlerinin fiyat artışları talimatla sınırlandırılmakta, bu şekilde yol açılan gelir kaybı sonuçta KİT açığı olarak Hazine'ye geri dönmektedir.

Özel sektör, ürününün fiyatını Çaykur'un fiyatlarına göre belirlediğinden, anti-enflasyonist politikaların çay sektöründe sıkıntıya soktuğu tek kesim kamu kesimi olmamakta, özel işletmeler de bundan nasibini almaktadır.

-*Ülkeye kaçak çay girişi:* Türkiye'ye dışarıdan girecek kuru çay için %145 gümrük vergisi ödenmesi gerekmektedir. Az da olsa normal dış alım şeklinde ülkemize çay girmekle birlikte, esas sorunu, kaçak yollarla ve kontrolsüz olarak giren çaylar oluşturmaktadır.

Yurtdışından ülkemize şu yollarla çay girmektedir: a) dış alım yoluyla, b) sınır ticareti ile, c) yolcu beraberinde zati eşya muafiyeti kapsamında, ç) dahilde işleme rejimi çerçevesinde ve d) kaçak yollarla.¹²⁵

Yapılan çalışmalarla, çay, sınır ticareti ve zati eşya muafiyeti kapsamından çıkarılmıştır. Normal dış alımda çay bedelinin faturada 20 cent/kg gibi düşük rakamlarla gösterilmesi suretiyle %145 gümrük vergisinin anlamsız hale getirilmesi karşısında, dışarıdan gelen çayın 2 dolardan gümrük işlemi görmesi uygulamasına geçilmiştir. Dahilde işleme rejimi, içeride işleme tabi tutulup malın tamamının tekrar yurt dışına çıkarılması kaydıyla yapılan dış alım olup, yurt dışına çıkışın sağlanıp sağlanmadığı konusunda şüpheler doğabilmektedir.

Ülkemize önemli miktarda kaçak çay girişi olduğu bir gerçektir. Sri Lanka Çay Kurumu her yıl dış satım yaptığı ülkeler arasında 25-30 bin ton çayla Türkiye'yi de göstermektedir. Türkiye'nin resmi rakamları ise bir-kaç bin tonu geçmemektedir. Bu çayın 10-15 bin tonunun Mersin Serbest Bölgesi'nden Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerine gittiği kabul edilse bile, 10-15 bin tonun da ülkemize kaçak olarak girdiği sonucu çıkmaktadır.

-*Paketsiz (açık) çay satışı:* Ülkemize kaçak olarak giren çaylar paketlenmemiş (dökme) çaylar olduğundan, genelde açık olarak çuvallar içinde satılmaktadır. Kuru çay ürünü, nem ve rutubet karşısında son derece hassas olup, nem oranının belli limitleri aşması halinde bozulması sözkonusu olmaktadır.

Açık çay satışı, hem insan sağlığı hem de AB normları gereği muhakkak ortadan kaldırılması gereken bir sorun olarak karşımızda durmaktadır.

¹²⁵ Rize Ticaret Borsası, 1999, s. 1.

2.2.3. Paketleme ve Pazarlama Sorunları

Paketli çay piyasası ile ilgili sorunları, paketleme ve pazarlama sorunları olarak iki başlık altında ele almak gerekmektedir. Bu piyasa, çay sektörünün müşteri ile buluştuğu alanı oluşturduğundan, buradaki sorunlar özel bir önem arz etmektedir.

2.2.3.1. Paketleme Sorunları

-Paket taklitçiliği: Çay piyasasında özel sektöre izin verilmesi ve kuru çay üretimi ve paketleme işinin de özel firmalara açılması ile iki önemli sorun ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri çay paketlerinde sahtecilik, diğeri ise taklitçiliktir.

Sahtecilik, Çaykur paketlerinin matbaada aynen bastırılması ve içerisine çöp veya çok düşük kaliteli çay konularak satışa sunulmasıdır. Maalesef bu olgu bir dönem çay piyasasında yaşanmıştır.¹²⁶ Çaykur'un çay paketlerine taklit edilemez hologram etiket yaptırılmaya başlanmasıyla sahtecilik ortadan kalkmıştır.

İkinci önemli sorun ise paket taklitçiliğidir. İsmi ve markası farklı olsa da, Çaykur paketlerinin rengi ve görünümü taklit edilerek tüketici aldatılmaya çalışılmaktadır. Görüntüsü, büyüklüğü, rengi ve dizaynı normal olan, ama içindeki çayın kalitesi çok düşük paketler piyasaya sürülmüştür.¹²⁷ Çaykur'un hukuki yollara başvurarak taklitlerle başa çıkmaya çalıştığı bilinmektedir

Çaykur ambalajlarının taklit edilmesi yoluyla aldatıcı ambalaj içinde ürün pazarlanmasının yanında; gayri sıhhi şartlarda ve niteliksiz çay paketlenmek suretiyle halkın sağlığı ile oynanmaktadır.¹²⁸ Ancak çok sayıda ciddi özel sektör işletmesinin, bu tür sağlıksız faaliyetlerle bir ilgisinin olmadığını da belirtmek gerekir.

¹²⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 68.

¹²⁷ İsmail Efendioğlu, *Türkiye'de Çay Paketlemesi ve Pazarlamaya Etkileri (Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği)*, K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 1989, s. 61.

¹²⁸ Refik Bilgin, "Çaydaki Haksız Kazanç", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 12, 1989, s. 16.

-*Standart eksikliği*: Çay piyasasında, farklı özellik taşıyan ürünler çıkarıp bunlara farklı fiyatlar uygulanmakta; kolayca ürün ve fiyat farklılaştırmasına gidilebilmektedir. Bu uygulama, piyasadaki firma ve paket sayısının fazlalığına yol açmaktadır. Bu arada, özellikle belli bir dönemde standart dışı ağırlıkta ve kalitede paketlerin piyasaya sürüldüğü de bilinmektedir.¹²⁹ Giderek ağırlık konusundaki istismar ortadan kalktı ise de, kalite konusunda standart oluşmadığı bir gerçektir.

-*Özel kesimde paketleme sermayesi yetersizliği*: Özel sektör işletmelerinin paketleme için yeterli sermayelerinin olmayışı, bunlardan dökme çay alıp paket yaparak piyasaya veren çok sayıda firmanın ortaya çıkmasına yol açmıştır.¹³⁰

Bu durum bir taraftan standart dışı paketlemeye kapı açarken, diğer taraftan kendi ürününü pazarlamanın getireceği uzun vadeli stratejilere dayalı ve üretimin her aşamasına yayılmış kalite iyileştirmeleri çalışmalarını da engellemektedir.

1999 yılında, özel sektöre ait, ülkenin çeşitli bölgelerine dağılmış, toplam 300 ton/gün kapasiteli 31 paketleme tesisinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitin ötesinde kayıtsız ve hijyenik olmayan şartlarda paketleme yapan önemli sayıda tesisin varlığından da bahsedilmektedir.¹³¹

2.2.3.2. Pazarlama Sorunları

Çay ürününün pazarlanmasında pek çok fiili ve fiziki sorunun yanında, bir de teorik sorun vardır. Bu sorun, çayın iktisat kuramlarında "talep ve gelir esnekliği düşük" diye tanımlanan ürünlerin başında geliyor olmasıdır. Buna göre çay, fiyatı düştükçe tüketimi fiyat düşüşü oranında artmayan ve gelir arttıkça tüketimi gelir artış oranında artmayan bir üründür. Bu sebeple, çay üreticilerinin ve çay sektöründeki sanayicilerin, Türkiye'nin yaşadığı genel gelir artışı ve zenginleşmeden gerekli payı almaları mümkün değildir.¹³²

¹²⁹ İ.Efendioğlu, 1989, s. 61.

¹³⁰ a.g.e., s. 14.

¹³¹ Devlet Planlama Teşkilatı, 2001, s. 28, 29.

¹³² Gülten Kazgan, "Panel Konuşması", *Ekonomik ve Tarımsal Boyutuyla Çay Sektörü*, Rize Ziraat Mühendisleri Odası ve Rize Ticaret Borsası Yayını No: 1, Rize, 1997, s. 42.

-*Yüksek maliyet ve fiyat:* Çay sektöründe gerek kısa dönemli hammadde temininden kaynaklanan sabit maliyet yüksekliği, gerekse işçilik ve yaş çay gibi değişir maliyetlerdeki oransal fazlalık, fiyatın da yüksek belirlenmesini gerektirmektedir. Özellikle yabancı ülkelerdeki düşük maliyetler karşısında Türk çayının pazarlanmasında yüksek maliyet olgusu önemli bir sorundur.

Maliyetlerin yüksek olması, fiyatın da yüksek belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Yüksek maliyetler sebebiyle, Çaykur'un stok azaltma amacıyla yaptığı dökme çay dış satımının tamamı maliyetin altında fiyatlarla gerçekleşirken, özel sektör dış satıma hiç yanaşmamaktadır.

-*Özel kesimde sermaye yetersizliği:* Özel sektör firmalarının harmanlama, paketleme ve pazarlama konularında sermaye yetersizliği sebebiyle etkili olamadıkları bilinmektedir.¹³³ Bu durum, özel sektörün kendisine ulaşan paketleme firmalarına yüksek iskonto ile paketlenmemiş çay satması sonucunu doğurmakta ve kâr marjının azalmasına yol açmaktadır.

Çoğu özel firmanın sermaye yetersizliği sebebiyle etkili pazarlama yapamaması karşısında, bir-kaç özel sektör firmasının bu faaliyeti aktif bir şekilde yürüttükleri gözlenmektedir. Marketlerde promosyon elemanı buldurmak ve benzeri yöntemler bu çerçevede ortaya çıkmaktadır.

-*Güneydoğu'da kaçak çay alışkanlığı:* Güney Doğu Anadolu Bölgemizde eski yıllardan beri devam eden bir kaçak çay alışkanlığı vardır. Türk çayından farklı bir damak tadına alışılması sebebiyle bu alışkanlığı yıkmak ve yerine Türk çayını ikame etmek kolay olmamaktadır.

Çaykur tarafından bölge insanına hitap etmek üzere çıkarılan ve üstün nitelikli çaylardan harmanlanarak yapılan Gap Çayı beklenen ilgiyi görmemiştir.

¹³³ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 59-60.

-*Dışsatım sorunu:* Türk çayının dışarıya satılması önündeki en önemli iki engel; kalitenin düşük ve maliyetlerin diğer ülkelere göre yüksek olmasıdır.¹³⁴

Çayımızın dış piyasalardaki sorunları olarak; uzun demleme süresi ve sulu özüt (ekstrakt) değerlerinin düşüklüğü zikredilebilir. Yurt dışında çay demleme süresi 3-5 dakika iken, Türk çayında 10-15 dakikadır. Türk çayının en önemli üstünlüğü ise; herhangi bir tarım ilacı kullanılmadan üretilmesidir.¹³⁵ Ülkemizde çay bitkisinin 6 ay süreyle büyümesini engelleyen kış mevsiminin faydası, diğer ülkelerde büyük bir sorun olan tarım zararlılarını doğal yoldan yok etmesidir.

Çay sektörünün mevcut durumu, her kesimce yaşanan çok sayıda sorunu barındırmakta, adeta bir sorunlar yumağı görünümü vermektedir. Sektörde, sorunları önemli boyutlarda olmayan hemen hiç bir kesim olmadığı için, sorunun mevcut yapıda aranması ve çözüm için de yapı değişiminin öncelik kazanması doğru olacaktır.

¹³⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, 1993, s. 60.

¹³⁵ Ali Rıza Saklı, *Çayımızın Dış Piyasalardaki Sorunları ve Üstünlükleri Raporu*, Yayınlanmamış Rapor, Rize, 1997.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇÖZÜME YÖNELİK ALTERNATİF MODELLER

Çay sektöründeki sorunların çözümü için öncelikle sektörde %66 paya sahip Çaykur'un ele alınması gerekmektedir. Bu çerçevede; Çaykur'un kamu mülkiyetinde kalması ve özelleştirilmesinden başka, ülkemizde uygulanan ve dikkate alınması yararlı bulunan diğer modellerin de incelenmesi gerekli görülmüştür.

3.1. ÇAYKUR'UN KAMU MÜLKİYETİNDE KALMASI

Ekonomimizdeki kamu açıkları ile vadesi gelen iç ve dış borçların ödenmesi sorunu, ulusal egemenliğimizi tartışılır hale getiren IMF anlaşmalarına mecbur kalınmasına yol açmaktadır. Kamu açıklarının bir kısmı KİT'lerden kaynaklandığından, kamu maliyesinin yönetilebilir hale gelmesi için KİT sorununun çözülmesi önem kazanmaktadır.

Çay sektöründeki çözüm arayışları da kendiliğinden ortaya çıkmış değildir. Her yıl sermaye artışları vb gibi yollarla Hazine'den kaynak transferi olmaksızın devam edemeyen ve kamu maliyesine yük olan bir yapı sözkonusudur.

Çay sektörünün mevcut durumunu ve sorunlarının ele alındığı araştırmanın ikinci bölümü, önemli sorunlarla karşı karşıya bulunulduğunu göstermektedir. Sektördeki kamusal ağırlığın devamı, mevcut sorunları içinde taşıyan yapının korunması anlamına gelmektedir. Ancak, kamu işletmeciliğinin hiçbir şekilde ıslah edilemez veya sorun çözemez olduğu da söylenemez.

Çaykur'un kamu mülkiyetinde kalması; ancak sektörün ayakları üzerinde durabilmesi ve mevcut sorunların bu yapı içerisinde büyük oranda çözülebilmesi halinde savunulabilir. Bu sebeple, kamu mülkiyetinin devamını öngören seçenekleri, sorunların çözümüne olası katkıları bakımından ele almak gerekmektedir.

3.1.1. KİT Olarak Devamı

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Ana Statüsü gereği iki temel faaliyeti yürütmekle görevlidir. Bunlardan biri; ülkemizin tarım politikasına uygun olarak çay ziraatını geliştirmek ve çay kalitesini ıslah etmektir. Diğeri ise çayın işlenmesi ve pazarlanmasıdır.¹³⁶

Birinci görevi ile Çaykur, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın yapması gereken bir işi üstlenmiştir. Çay ziraatını geliştirmek ve tarladaki ürünün kalitesini yükseltmek için gerekli tedbirleri almak, doğrudan gelir getirmeyen bir kamu görevidir. Böyle bir görevi yapan kuruluşun kamu bütçesinden desteklenmesi gerekir. İkinci görevi ise çay konusunda sanayi ve ticaret faaliyetleri yapmaktır. Gelir getirme niteliği olan bu faaliyetler bakımından, Çaykur'un ayakları üzerinde durması ve kamu maliyesine yük getirmemesi beklenebilir.

Çaykur, şimdiye kadar sadece tarımsal görevini değil, sanayi ve ticaret faaliyetlerini de kamu politikalarına göre yürütmüştür. Böylece, sektörün ihtiyaçlarına ve işletmeciliğin gereklerine göre oluşturulan mikro politikaları olmayan, Ankara'dan gelen talimatları uygulayan bir yapı ortaya çıkmıştır.

Ankara'daki Çaykur'dan sorumlu karar mercileri, genelde bürokratik kadroları olmayan ve sadece bir-iki danışmanla çalışmak zorunda kalan devlet bakanları olmuştur. Sektörü tanımayan danışman kadrolarının ise, çay ve Çaykur gibi son derecede karmaşık sorunları olan bir alanda sağlıklı politikalar geliştirme şansları olmamıştır.

Son dönemde Çaykur'un ilgilendirildiği Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın bürokratik kadrosu vardır. Ancak bu kadro da çay sektörü üzerine uzman değildir. Kaldı ki, Çaykur'un tarımsal görevlerine oranla sanayi ve ticaret faaliyeti daha kapsamlı ve önemlidir.

Kendi politikalarını geliştiremeyen Çaykur, karar mercilerinin siyasi öncelikleri doğrultusunda geliştirdikleri politikaların uygulama aracı

¹³⁶ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Ana Statüsü, RG: 28 Ekim 1984, Sayı: 18559, md. 4.

olmaktan ileri gidememiştir. Bu çerçevede 1992 yılında alınan 7.000 ve 1998 yılında alınan 5.500 geçici işçiyi zikretmek gerekir. Çaykur'un ihtiyacı olmadığı halde tamamen siyasi ve sosyal gerekçelerle bu istihdam artışları gerçekleştirilmiş ve bu durum sonraki yıllarda büyük çaplı ödeme sorunlarına sebep olmuştur.

Çaykur'un aşırı istihdam sebebiyle giderek artan kaynak ihtiyacı, büyük oranda sermaye artışı yoluyla karşılanmıştır. Tablo 22'de yıllar itibariyle sermaye artışları gösterilmiştir.

Tablo 22: Çaykur'un Sermaye Artışları

Yıllar	Sermaye (Milyar TL)	Artış Yüzdesi (%)
Kuruluş Sermayesi	1	-
1973	2	100
1975	2,750	36
1979	10	400
1983	30	200
1987	100	233
1988	200	100
1989	400	100
1991	800	100
1992	1.100	37
1993	4.000	264
1994	6.000	50
1996	10.000	66
1997	65.000	550
1999	100.000	54
2000	130.000	30(**)
2001	160.000	23
2002	225.000	41(**)
2003 (*)	460.000	104

Kaynak: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2002 Yılı İstatistik Bülteni, Çaykur, Rize, s.48.

(*)Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü kayıtları.

(**) 2000 ve 2002 sermaye artış yüzdeleri yeniden hesaplanarak düzeltilmiştir.

Kuru çay satışları ile sağlanan kaynak, en önemli gider kalemleri olan yaş çay ürün bedeli ile işçilik ödemelerine yetmediğinden, ortaya çıkan açık sürekli olarak sermaye artışları ile karşılanmıştır.

Çaykur'un sermaye artışı taleplerinde öne sürdüğü gerekçe; "satış gelirlerinin tahsili bir yıllık döneme yayılmış iken harcamaların daha kısa bir sürede yapılması zorunluluğu"¹³⁷ işçilik ve yaş çay ödemeleri ile işletme sermayesi ihtiyacının mayıs-ekim arasındaki altı aylık kampanya döneminde yoğunlaştığı doğrudur. Ancak, sorun sadece bir gelir dönemi-

¹³⁷ Ali Rıza Saklı, *Çaykur'un Temel Sorunları ve Çözüm Yolları Raporu*, Yayınlanmamış Rapor, Çayeli, 1996.

harcama dönemi uygunsuzluğu olsaydı, bir defalık verilecek işletme sermayesi ile çözülmüş olurdu. Halbuki Çaykur'un sermaye artışı talebinde bir süreklilik gözlenmektedir.

Kamu maliyesinin iç borçlar ve KİT sübvansiyonları sebebiyle zor duruma düşmesi sonrasında, IMF ile imzalanan anlaşmalar ve verilen niyet mektupları, KİT'lere (bu arada Çaykur'a da) kaynak aktarılmasını sınırlamıştır. Bu yaklaşım, Çaykur'u ödeme güçlüğü içerisine sokmuştur.

Çaykur'un personel politikalarında liyakat esası kaybolmuş durumdadır. Eskiden beri, 46 Çay İşleme Fabrikası'ndaki tayin ve terfiler, fabrikaların bulunduğu il ve ilçelerdeki iktidar partisi teşkilatlarının talepleri doğrultusunda yapılagelmektedir. Böylece işin gereği ve Çaykur'un menfaati gözetilememekte, iktidar partisi teşkilatının politik ve yerel bakış açısı öne çıkabilmektedir.

Bir taraftan çay sektörünü bir noktadan diğerine taşıyacak politikalar ve stratejiler üretemeyen ve uygulayamayan, diğer taraftan en alt düzeydeki tarım ve işletme çalışmalarını dahi siyasi etkilerin dışında tutup, kurumsal amaçlara yöneltemeyen bir yapının başarılı olması elbette mümkün değildir.

Her şeye rağmen bu yapıyı devam ettirmek de mümkündür. Bir taraftan tüketici istismar edilerek kuru çaya aşırı zamların yapılması, diğer taraftan ortaya çıkacak açıkların Hazine'den karşılanması yoluyla, bu yapı devam edip gidebilir. Ancak bunun ülke yararına olduğunu söylemek pek mümkün değildir.

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan sorunların, mevcut KİT yapısı içinde ortaya çıktıklarını akıldan çıkarmamak gerekir. Çay sektörünü üreticinin, yörenin ve ülkenin menfaatlerine göre yönlendirecek politikalar üretemeyen bir yapı, sektörün sadece bugününü değil geleceğini de riske atmış olmaktadır.

KİT'lerin içinde buldukları durumdan kurtarılarak iyileştirilmeleri ve ülke ekonomisine katkı sağlar hale getirilmeleri için, tarihi süreçte çeşitli görüşler ortaya atılmıştır ve öneriler getirilmiştir.

1955'ten başlayarak KİT'lerin durumlarının iyileştirilmesi için, reorganizasyondan özelleştirmeye kadar çeşitli reformlar öneren ve bir kısmında "özerkleştirme" üzerinde de durulan, dokuz program hazırlanmıştır.¹³⁸ 1980'li yıllarda ortaya çıkan yaygın özelleştirme yaklaşımlarından önce, KİT'ler için daha çok özerkleştirme tartışmaları yapılmıştır.

Çaykur, 1973'te faaliyete başlarken, 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri Kanunu'na göre tüzel kişiliği haiz ve "özerk" bir statüdedir.¹³⁹ Çaykur'un da tabii olduğu ve 1984'te çıkarılan 233 sayılı KHK ise, kapsamı içinde bulunan kuruluşların "özerk bir tarzda ve ekonominin kurallarına uygun olarak yönetilmelerini" amaçlamıştır.¹⁴⁰ Teşekkülün Ana Statüsü, Çaykur'un "faaliyetlerinde özerk" olduğunu hüküm altına almıştır.¹⁴¹ Ancak, KİT yönetimleri siyasi irade tarafından atandığından ve istenildiğinde görevden alınabildiğinden, bu özerklik fiilen işlerlik kazanamamıştır.

Bir KİT olarak Çaykur, birçok konuda iktidar partilerinin siyasi talepleri doğrultusunda hareket etmek durumunda kalmıştır. Özellikle siyasi taleplere konu olan karar ve uygulama alanlarında, kendi politikalarını üretip uygulama iradesi ortaya koyamamıştır.

Çaykur'un bugün için en önemli sorununu oluşturan personel fazlalığı, 1992 ve 1998 yıllarında, siyasi baskılarla işçi alımından kaynaklanmıştır. Yine personel politikasında liyakatin ortadan kaybolması, siyasi partilerin kendilerine yakın gördükleri kişilerin tayin ve terfileri konusundaki baskılarının da bir sonucudur.

Kuru çay fiyatlarının belirlenmesinde çay sektörünün durumu ve ticari gerekçeler önde tutulması gerekirken, çoğu kere uygulanan makro ekonomi politikasının öngördüğü enflasyon hedefi ile sınırlı yaklaşımlar geçerli olmuştur. Böyle olunca da, Çaykur'un tek parasal kaynağı

¹³⁸ Işın Çelebi, *Yeni Bir Düzen Anlayışı Özelleştirme*, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1995, s. 43-44.

¹³⁹ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2003a, s. 2.

¹⁴⁰ 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, RG: 18.06.1984 No: 18435, md., 2.

¹⁴¹ Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Ana Statüsü, 1984, md. 3.

durumdaki kuru çay satış gelirleri azalmış ve kaynak ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Anlaşıldığı üzere, Çaykur'un statüsünü belirleyen yasal metinlerde "özerk" olduğunun yazılması ile bir özerklik sağlanamamıştır. Öyleyse Çaykur, gerçekten özerk hale nasıl getirilebilir?

Küreselleşme sürecinde liberalizmin tek egemen ekonomik doktrin haline gelmesi ile müdahaleci devletten hakem devlet anlayışına geçilmiştir.¹⁴² Bu yeni anlayışın, "devletin iktisadi ve toplumsal yaşama doğrudan müdahalesini sınırlandırarak düzenleyici rolünü ön plana çıkarmasıyla"¹⁴³ birlikte, bu rolü üstlenen yüksek kurul yahut üst kurul denilen kamusal yapılar yaygınlaşmıştır.

IMF ve Dünya Bankası ile yapılan anlaşmalar çerçevesinde KİT açıkları ve banka görev zararları öne sürülerek, 2000'li yılların başında, Türk kamu yönetiminde de "üst kurul" yapılanmalarına geniş olarak yer verilmiştir.

Üst kurulların yöneticileri, bir defa atandıktan sonra artık hükümet tarafından görevden alınamamakta, görev sürelerinin sonuna kadar yönetimde kalmaları sağlanmaktadır. Böylece, özerkliğe ilişkin hükümler fiilen işlerlik kazanabilmektedir.

İlgili oldukları piyasaları düzenleyip-denetlemekle görevli üst kurul uygulaması, üretim ve pazarlama yapan Çaykur için bir model oluşturmamaktadır. Ancak, atanan yöneticilerin görev sürelerinin sonuna kadar yönetimde kalmaları kuralı KİT'lerde (ve Çaykur'da) uygulanırsa, özerklik kavramı yazılı metinlerde kalmayıp hayata geçme şansı bulabilecektir.

Üst kurul özerkliğinden istifade edilerek Çaykur'un özerk yönetime kavuşturulması, çay sektörü için kurulacak üst kurulun Çaykur yönetimini ataması şeklinde de sağlanabilir.

¹⁴² Seriyi SEZEN, *Türk Kamu Yönetiminde Kurullar: Geleneksel Yapılanmadan Kopuş*, TODAİE Yayını, Ankara, 2003, s.112.

¹⁴³ a.g.e., s.12.

Özerkleşmenin Çaykur'un tüm sorunlarını çözeceği düşünülemezse de, Çaykur'un kamu mülkiyetinde kalarak verimli ve başarılı bir faaliyet gösterebilmesi için; özerkliğinin fiilen işler hale getirilmesi ve profesyonel yönetim anlayışına kavuşturulması gereklidir.

3.1.2. Şirketleşme veya Holdingleşme

Çay sektörünün mevcut yapısını değiştirmek üzere hazırlanan ve Birinci Bölüm'de değinilen raporların her biri, fabrikalar için şirketleşme önerisi içermektedir. Kahveci Raporu, yaş çay işleme fabrikalarını yedi grup olarak birleştirerek anonim şirketler haline getirmeyi ve Çaykur Holding'e bağlamayı önerirken,¹⁴⁴ Hazine Raporu tek bir Çaykur A.Ş. kurulmasını öngörmektedir.¹⁴⁵ Daha sonra gerçekleştirilen Yeniden Yapılanma Çalışması ise, 45 adet (şu an 46) yaş çay ve üç paketleme fabrikasının anonim şirketler haline getirilmesini ve kurulacak Çaykur Holding'e bağlanmasını önermiştir.¹⁴⁶

Söz konusu öneriler, Çaykur'un yeni tüzel kişilikler ortaya çıkarmak suretiyle hukuken bölünmesini öngörmektedir. Ancak, ortaya çıkacak şirketlerin ana kuruluş veya holdingin bağlı ortaklıkları durumunda olmaları, mülkiyetlerinin -en azından başlangıçta- kamuda olacağını göstermektedir. Üreticiye ve çalışanlara hisse devrinin altyapısı olarak düşünülen bu şirketleşme önerileri, kısa dönemde %51 hissenin devrini öngörmediklerinden, devamlılık arzedecek yeni bir kamusal yapılanma olarak görünmektedir.

Eti Holding'e yöneltilen bütün eleştiriler, bu holding örnek alınarak Çaykur için geliştirilmeye çalışılan Yeniden Yapılanma Çalışması için de geçerlidir. Bağlı ortaklık anonim şirketleri sayısınca yeni yönetim kurulları ve genel müdürlüklerin ortaya çıkması, birçok yeni harcamalara yol açacak ve bunlar yeni "arpalıklar" haline gelebilecektir.

¹⁴⁴ Kamu Ortaklığı İdaresi, 1991, s. 9.

¹⁴⁵ Hazine Müsteşarlığı KİT Genel Müdürlüğü, 1997, s. 12-17.

¹⁴⁶ T.C. Devlet Bakanlığı, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 1998.

Mülkiyeti kamunun elinde olan anonim şirketlerin, verimlilik bakımından önceki duruma göre bir ilerleme sağlamasını beklemek için sebep yoktur. Yeni yapının siyasi iradenin bozucu etkisine karşı özerklik sağlamayacağı ortadadır. Aksine, ortaya çıkacak çok sayıdaki yeni makam ve mevkilerin dağıtımını siyasi müdahalelerin artmasına yol açabilecektir. Liyakatli olanı değil de siyasilere yakın olanı yönetime getirecek yaklaşımlar ise, statüsü ne olursa olsun, bütün kurum ve şirketleri zor duruma düşürecek temel bir zayıflık getirecektir.

Üreticiye ve çalışana hisse devrinin sağlayacağı sorumluluk paylaşımından istifade imkânını feda etmeden, bu sakıncaların ortadan kaldırılması da mümkündür. Bunun için, Çaykur ve fabrikalarının şirketleştirildikten sonra özerk bir kurula bağlanmaları biçimindeki bir model faydalı olabilir.

3.2. ÖZELLEŞTİRME

Özelleştirme, ekonomik verimliliği artırmak ve ulusal ekonominin dünya ekonomisinin bir parçası haline gelmesini sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, ilk defa İngiltere'de, 1980'li yılların başında ulusal ekonomi politikasının bir ögesi haline gelmiş ve geniş çaplı özelleştirme uygulamalarına imza atılmıştır.¹⁴⁷ Sovyetler Birliği'nin çökmesi ile birlikte kamu işletmeciliğinin verimsiz olduğu kanısı iyice yaygınlaşmış ve özelleştirme bütün piyasa ekonomilerinin gündeminde ilk sıralarda yer almaya başlamıştır.

İngiltere'de ilk özelleştirme uygulamalarını başlatan Margaret Thatcher yönetiminin başarısından esinlenerek, 1986'da Türkiye'de de özelleştirme çalışmaları başlatılmıştır. Ancak, hukuksal altyapının yetersizliği, özelleştirme uygulamaları ile ilgili yolsuzluk iddiaları ve bunlara dayalı olarak gelişen toplumsal direnç nedeniyle çok az mesafe alınabilmiştir. Bunların yanında, gerek uygulayıcılar gerekse muhalif

¹⁴⁷ Philip Kotler, Somkid Jatusripitak ve Suvit Maesincee, *Ulusların Pazarlanması*, (Çev. Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000, s. 302.

kesimler tarafından özelleştirmenin satış olarak algılanması da önemli bir engel teşkil etmiştir.¹⁴⁸

Türkiye'nin yavaş hareket ettiği gözlenirken, eski Doğu Bloku ülkelerinden hızlı ve farklı özelleştirme uygulamaları ortaya çıkmıştır. Kamu işletmelerini hızla elden çıkarmaya dayanan bir "şok terapi" uygulamasını tercih eden Polonya'da bu uygulama nedeniyle işsizlik aşırı biçimde artmış, üretim yetersizliği ortaya çıkmış ve istikrar bozulmuştur. Özelleştirmeden beklenen verimlilik artışı, ancak uzun vadede hissedilebilmiştir.

Çek Cumhuriyeti, kamu şirketlerinin hisselerini 8,5 milyon vatandaşa eşit olarak dağıtma kararı almış, hisselerine sahip olabilmek için 35 dolar vergi ödemek gerektiğinden, katılım %80 dolaylarında gerçekleşmiştir. Böylece, sermayenin tabana yayılması bakımından önemli bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Rusya'da 16.000 kamu firmasının özelleştirilmesi kararı alınmış ve bu firmalarda yönetici ve işçi hisseleri ortalaması %53 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin, hisse oranı %10 civarında olduğu halde firmalarda tam bir kontrol sağlamaları, usulsüzlük yaparak firmalara el koydukları kanısının doğmasına yol açmıştır.¹⁴⁹

Eski sosyalist ülkelerde sermaye piyasasının olmaması, özelleştirilen şirkete talep oluşturma veya alıcı bulma sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple, vatandaşlara veya işçilere hisse dağıtımı gibi uygulamalar öne çıkmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerdeki sermaye piyasalarının yeterince gelişmemiş olması, özelleştirmenin önündeki önemli engellerden biridir. Yerel yatırımcıların yetersiz olması, yabancı sermayenin devreye girmesini gerektirebilir. Özelleştirmenin başarısı için finansal ortamın göz önünde

¹⁴⁸ I.Çelebi, 1995, s. 19.

¹⁴⁹ William Greider, *One World Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, Touchstone, New York, 1998, s. 426-427.

tutulması gerekir. Ayrıca, fiziksel altyapı, güvenilir bilgi ihtiyacı, siyasi ve sosyal faktörler de özelleştirmeyi kısıtlayıcı etki yapabilmektedir.¹⁵⁰

Gelişmekte olan ülkelerde, özelleştirmenin önünde özel sorunlar olduğu gibi, kamu işletmeciliğinin sorunları da kendine has özellikler taşımaktadır. Gelişmekte olan demokratik ülkelerde, seçmenin siyasetçilerden beklentisi hem çok fazladır hem de gelişmiş ülkelere göre farklıdır. Ekonomik sorunların çözümü bağlamında ortaya çıkan iş ve aş talepleri karşısında siyasetçi, kamu işletmeleri üzerindeki etkisini kullanarak onların ekonomik gerekçelerle hareket etmesini engelleyebilmekte, siyasi ve sosyal amaçları öne çıkarabilmektedir.

Siyasi ve sosyal amaçlara yönlendirilen iktisadi devlet teşekkülleri, kendilerinden beklenen verimlilik ve kârlılık performansını gösteremezler. İstanbul Sanayi Odası'nın tespitine göre, en büyük 500 sanayi kuruluşu arasındaki 66 kamu kuruluşundan sadece 20'si kârlı iken, 434 özel şirketin 402'si kârlı durumdadır. Ayrıca, kamu işletmelerinde verimlilik ve kârlılık oranları düşerken, borçlanma oranları ise yükselmektedir.¹⁵¹

KİT açıkları ve bankaların görev zararları gibi sebeplerle, ülkemiz ekonomisi sürekli olarak kaynak ihtiyacı içine düşmekte, yönetilebilir olmaktan çıkmakta ve IMF ile stand by anlaşması yapmak durumunda kalmaktadır. Bu anlaşmalar, kaynak ihtiyacının büyüklüğü ve ülke ekonomisinin durumuna da bağlı olarak, giderek ulusal egemenliği zedeleyen hükümler içerir bir görünüm arz etmektedir. Bu sebeple, ülke hazinesini KİT yükünden kurtaracak yaklaşımlar büyük bir önem kazanmakta ve en önemli araç olarak da özelleştirme öne çıkmaktadır.

27 Kasım 1994 tarih ve 4046 sayılı Özelleştirme Yasası, Özelleştirme Yüksek Kurulu ile Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kurulmasını ve Özelleştirme Fonu oluşturulmasını sağlayıp, özelleştirmenin amacını ve yöntemini kapsamlı bir biçimde belirleyerek Türkiye'deki özelleştirme mevzuatının temelini oluşturmuştur.¹⁵²

¹⁵⁰ P.Kotler, S.Jatusripitak ve S.Maesincee, 2000, s. 303-304.

¹⁵¹ I.Çelebi, 1995, s. 49.

¹⁵² Yasal Çerçeve, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, <http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

Özelleştirme programının amaçları; devletin ekonomideki sınai ve ticari faaliyetinin en aza indirilmesi, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, devlet bütçesi üzerindeki KİT finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması, bu yolla elde edilecek kaynakların altyapı yatırımlarına kanalize edilmesidir. Özelleştirmenin nihai hedefi ise; "devletin ekonomide işletmecilik alanından tümüyle çekilmesini sağlamak"tır.¹⁵³

Bu amaçlarla gerçekleştirilen özelleştirmelerde şimdiye kadar kullanılan yöntemler ve bunların toplam özelleştirme içindeki oranları şöyledir: blok satış; %47, halka arz; %21, uluslararası arz; %13, tesis ve varlık satışı; %10, İMKB'de satış; %7 ve bedelli devir; %2,9.¹⁵⁴

1986 yılından 2003'e kadar 167 kuruluşta hisse senedi veya varlık satış/devir işlemi yapılmış, bu kuruluşlardan 153'ünde hiç kamu payı kalmamış, diğer 14 kuruluşta ise halen kamu payı bulunmaktadır. 2003 yılına kadar yapılan özelleştirmelerin toplam tutarı 3 katrilyon TL (8 milyar dolar)'dır.¹⁵⁵

2001 yılı sonu itibariyle, özelleştirmeden sağlanan kaynaklarla Özelleştirme İdaresi tarafından kullanılan kaynakların mukayesesi yapılmıştır. Buna göre, özelleştirme kapsamındaki kuruluşlardan elde edilen temettü geliri (415 trilyon TL) ve diğer kaynaklarla (645 trilyon TL) birlikte toplam kaynaklar 3.2 katrilyon TL (10 milyar \$) düzeyinde iken, özelleştirme uygulamaları çerçevesindeki toplam kaynak kullanımı da 3 katrilyon TL (9.7 milyar \$) olmuştur. Doğrusu bu karşılaştırmanın başarılı bir sonuç ortaya koyduğu söylenemez.¹⁵⁶

¹⁵³ Özelleştirme Programının Amaçları, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, <http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

¹⁵⁴ Yöntemler İtibariyle Özelleştirme İşlemleri, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, <http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

¹⁵⁵ Türkiye'de Özelleştirme, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, http://www.oib.gov.tr/program/turkiyede_ozellestirme.htm (15.07.2003).

¹⁵⁶ 1985-2003 Özelleştirme Uygulamaları; Gerçekleştirilen Uygulamalar, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, http://www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003_gerceklesenler.htm (15.07.2003).

Dünya Bankası desteğinde başlatılan Özelleştirme Sosyal Destek Projesi ile, özelleştirmelerden birinci derecede etkilenecek işçilerin iş kaybı tazminatı, kıdem tazminatı ve %30 sosyal yardım ödemeleri, verilecek yeni iş kurma eğitimleri ve diğer eğitimlerle, ikinci derecede etkilenecek kişilere destek eğitimler ve yöresel ekonomik gelişim konularında destek sağlanacaktır. Dört yıl süreli projenin bütçesi 355,3 milyon dolar olup, %70'i Dünya Bankası'nca, %30'u Türkiye tarafından karşılanacaktır.¹⁵⁷

Özelleştirmenin basit bir satış mantığından kurtarılarak, sonrasında oluşacak piyasanın sağlıklı işleyip işlemeyeceği, sosyal etkilerinin hangi boyutlarda olacağı ve bu etkileri gidermenin mümkün olup olmayacağı gibi hususların önceden ele alınması gereklidir. Özelleştirilecek kuruluşların ülke ekonomisine ve istihdama katkısının devam etmesine dikkat edilmeli, açılan sosyal yaraların sarılması da ihmal edilmemelidir.

Bu genel değerlendirmelerden sonra ve Çaykur'un özelleştirilmesi konusuna geçmeden önce, çay sektöründeki özel fabrikaları ve bu fabrikalar karşısında üreticinin durumunu ele almakta yarar vardır.

Daha önce de belirtildiği gibi; 04.12.1984 tarih ve 3092 sayılı kanun ile çaydaki devlet tekeli kaldırılmış ve özel sektöre çay alım, işleme ve pazarlama izni verilmiştir. Bu izinden sonra, toplam kapasiteleri 11.000 ton/güne ulaşan irili ufaklı 312 yaş çay işleme tesisi kurulmuştur.

Kurulan 312 fabrikanın 144'ü kapanmış, 168'i ise faaliyetine bir biçimde devam etme imkânı bulmuştur. Daha çok küçük kapasiteli tesislerin kapanmış olduğu tespit edildiği gibi, çok sayıda fabrikaya ve çok büyük yaş çay işleme kapasitelerine sahip Akfa ve Karçay gibi şirketlerin de aynı akıbete uğramış olduğu bilinmektedir.

Faaliyetine devam edebilen şirketlerden çoğunluğunun, üreticiye olan yaş çay bedeli borçlarını geciktirmek suretiyle bu paraları bir tür uzun vadeli kredi biçiminde kullanmayı alışkanlık haline getirdikleri gözlenmektedir. Bu şekilde yaş çay maliyetini önemli oranda düşürmeyi başaran özel şirketler, işçilere de hem asgari ücret ödeyerek hem onları

¹⁵⁷ Özelleştirme Sosyal Destek Projesi, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, <http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

yasalara aykırı biçimde 12'şer saatten iki vardiya çalıştırarak işçilik maliyetlerini de düşürmektedirler. Çay işletmeciliğinin iki ana maliyet kalemi olan yaş çay ve işçilik maliyetlerini düşük meblağlara indirdikten sonra, yine de yeterince başarılı bir görünüm arz etmemektedirler.

Mevcut özel sektör uygulamalarında; hem yaş çay piyasasında hem de emek piyasasında kabul edilebilir olmaktan uzak şartlar bulunduğu ortadadır. Buna rağmen, Çaykur fabrikalarını da özelleştirerek; makul olmayan bu şartları sektörün bütününde hakim duruma getirmek nasıl bir sonuç doğurur?

Çayının %34 kadarını özel sektöre satan üretici, iki yıla sarkan bedel ödemelerine yönelmeyip çoğunlukla yaş çayına karşılık kuru çay almakta, geçimini ise geri kalan çayını (%66) devlete satarak, onun bedeli ile sağlamaya çalışmaktadır. Özel sektörden aldığı kuru çayın bir kısmını kendisi tüketmekte, geri kalanını da ülkenin çeşitli bölgelerindeki yakınlarına göndererek paraya çevirmeye çalışmaktadır.

Üretici, çayının tamamını özel sektöre vermesi halinde, karşılığında alacağı çok miktardaki kuru çayı pazarlama şansı olmayacağı için, bedelinin ödenmesini beklemek durumunda kalacaktır. Bu ise, zaten alım fiyatlarının düşük (2001 ve 2002'de 22 cent) tespit edilmesi nedeniyle zor durumda olan üreticinin büsbütün sıkıntıya düşmesine, bölgeden aşırı göçlere yol açacak ve çayların toplanmadan çaylıklarda kalması ile sonuçlanabilecektir.

Kısaca ifade etmek gerekirse; hesapsız bir özelleştirme, Türk çay sektörünün sonunu bile getirebilecek büyük sorunlara yol açma tehlikesi taşımaktadır.

Çay sektöründe 200 bin civarında üretici aile kitlesinin bulunması ve Rize, Artvin, Trabzon illerini kapsayan bir bölgenin ekonomisini ayakta tutan bir yapı arzemesi, bu sektörün geleceği ile ilgili alınacak kararlarda çok dikkatli hareket edilmesini gerekli kılmaktadır.

Çaykur'un özelleştirilmesi önündeki tehlikelere bu şekilde dikkat çekildikten sonra, Teşekkülün parçalanarak fabrikalar bazında özelleştirilmesi veya bütün olarak satılması durumları değerlendirilecektir.

3.2.1. Bütünlüğü Korunarak Satılması

Çay sektöründe kârlılığın çok düşük olması, büyük sanayicilerin sektörden uzak durmaları sonucunu doğurmuştur. Yatırım yapmadan önce fizibilite raporları hazırlayarak; yatırdığı sermayenin 4 yıl veya daha kısa bir sürede geri dönüşünü sağlayan alanlara giren büyük sermaye, çay sektörüne ilgi göstermemiştir.

Diğer taraftan sektöre yatırım yapanların da önemli bir sermaye gücüne sahip olmadıkları görülmektedir. Özel sektör yatırımcılarından, işletme sermayesi sıkıntısı çekmeyen hemen hemen yok gibidir.

Sektörün özel kesime açılmasından sonra büyük sermayenin bu alana girmemesinin yanı sıra, zaman zaman gündeme gelen özelleştirme tartışmalarında da hiçbir büyük sermaye grubunun adı geçmemektedir. Bu durum, Çaykur'un bütün olarak özelleştirilmesi düşüncesini geri plâna itmiştir.

Mevcut özel sektör firmalarından Doğu Çay'ın ortaklarından biri, halka açılarak finansman desteği sağlamak suretiyle Çaykur'u almak arzusunda olduklarını açıklamıştır.¹⁵⁸ Görüldüğü gibi yeterli sermaye gücü olmayan kişiler, halkın parasını devreye sokarak Çaykur'u satın alma hesapları yapmaktadırlar.

Çaykur'un bütünlüğünün korunarak özelleştirilmesi; bölge insanına standart ekonomik imkânlar getirmesi ve ağırlaşan şartlar karşısında dayanışma gösterebilecek geniş bir üretici kitlesinin varlığı bakımından bazı olumlu yönleri sahiptir. Ancak, Akfa ve Karçay gibi çok fabrikalı şirketlerin dahi iflas etmiş olmaları, 46 çay işleme fabrikası olan özel bir yapının da tehlikeden uzak olmayacağını göstermektedir.

¹⁵⁸ "Demli Rekabet", *Star Gazetesi*, 22 Ocak 2002, Alpaslan Karakan ile yapılan görüşme.

Çaykur'un bütün olarak satışına, profesyonel yönetim kadrolarına sahip, ülkenin önde gelen holdinglerinin ilgi göstermemesi; aksine, yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayan küçük işletmelere dayalı yöresel talep ve heveslerin var olması, bu tarz bir özelleştirmeyi de riskli hale getirmektedir.

Özelleştirme İdaresi tarafından kullanılan satış yöntemleri ve anlayışı ise bir başka riski ortaya çıkarmaktadır. Satışın yapılması ile, kamu idaresinin elinden sorunlu bir KİT çıkmakta, Hazine üzerindeki yük kalkmış olmaktadır. Ancak, özelleştirme sonrasında oluşacak piyasanın sağlıklı işleyip işlemeyeceği, sosyal kesimlerin girilen uygulamadan nasıl etkileneceği ve bu etkilenmelerin nasıl sonuçlar doğuracağı ele alınıp incelenmeden harekete geçilmemelidir. Aksi halde, aileleri ile birlikte bir milyon insan anlamına gelen 203 bin üreticinin ve etkilerin yansıması ile daha da geniş bir bölgenin ekonomik açıdan olumsuz etkilenmesi, ülke ekonomisi için de tehlike oluşturabilecektir.

3.2.2. Parçalanarak Satılması

Çaykur'a bağlı 46 yaş çay ve 3 paketleme fabrikasının birbirinden ayrılarak birer bağımsız işletme olarak pazarlanması, özel sektörün elinde bulunan ve faaliyetine devam eden 168 yaş çay tesisine yenilerinin eklenmesi anlamına gelecektir. Çünkü, fabrika bazında özelleştirmede, mevcut özel sektör firmaları alıcılar olarak sahneye çıkacak ve elde ettikleri Çaykur fabrikalarını süratle kendi fabrikalarına benzeteceklerdir. Zira, bu firmaların çoğunun ne yöneticilik bilgileri yeterlidir, ne de teknik ve işletmecilik açısından profesyonel kadrolara sahiptirler.

Çaykur, Hazine desteği ile ayakta dururken, mevcut özel sektör üreticiye olan borcunu ödememek suretiyle aynı desteği üreticiden elde etmektedir. Çok düşük işçilik maliyetlerine rağmen, yine de verimli ve kârlı olamayan özel kesim başarılı olamadığı gibi, ayakta kalmasını bu istismarlara borçludur. Hal böyle iken, Çaykur fabrikalarının da aynı şahıs veya şirketlerin eline geçmesiyle sonuçlanacak, fabrika bazında özelleştirme uygulaması uygun görülmemelidir.

Yukarıda değinildiği gibi, aykur fabrikalarının mevcut özel sektör gibi hareket ederek ürün bedellerini geç ödemeleri halinde, artık üreticinin çaydan istifade etme imkânı kalmayacağından, çay üretiminin dramatik şekilde azalması, hatta sektörün tamamen ortadan kalkması tehlikesi ortaya çıkabilecektir.

Özelleştirme sonrasında oluşacak şartların değerlendirilmesi halinde, bu tür bir özelleştirmenin çay sektörü açısından çok kötü sonuçlar ortaya çıkarma riski taşıdığı anlaşılmaktadır. Özelleştirmenin salt bir satış olarak değil, piyasanın alacağı yeni şekli de dikkate alan bir uygulama olarak algılanması ve çay sektöründeki herhangi yapı değişimine bu şekilde yaklaşılması gereklidir.

3.3. DİĞER MODELLER

Türk kamu sektöründe, özelleştirme ve KİT yapısının dışında; geniş kitlelere mülkiyet devri veya kiralama gibi bazı arayışlar da ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar; işletme varlığının devam ettirilmesi, verimliliğin artırılması ve sözkonusu faaliyet ile sağlanan ekonomik ve sosyal imkânların devam ettirilmesi gibi bazı ortak özelliklere sahiptir.

Çay sektörü ile çok fazla benzerlikleri olmasa da, sıradışı bir çözüme ihtiyaç gösteren bu sektörün esinlenebileceği düşünölen bazı yapı değişimi modellerine yer verilecektir.

3.3.1. TİGEM Modeli

233 sayılı KHK kapsamında bir KİT olan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM), ölkemizin çeşitli bölgelerine dağılmış 38 tarım işletmesinde bitkisel üretim ve hayvancılık faaliyetleri yapmaktadır. 3,8 milyon dekar arazi varlığına sahip olan TİGEM, tarım ve tarıma dayalı sanayiın ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretme amacını gütmektedir.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Mehmet Ali Ünal, "TİGEM Özel Sektör İşbirliği", *TİGEM Dergisi*, Yıl: 15, Sayı: 77, Ekim-Kasım-Aralık 2000, s. 62.

Türk çiftçisinin gerek vasıflı tohum ve fidan gerekse yüksek nitelikli damızlık hayvan ihtiyacının karşılanmasında 50 yılı aşan bir tecrübeye sahip olan TİGEM, geçmişte yaptığı başarılı çalışmalara devam etmektedir. Bu çerçevede, 1999 yılında 155 bin ton vasıflı tohum, 1972 baş damızlık sığır, 11.611 baş damızlık koyun ve 167.790 doz sperma dağıtımını yapmıştır. Bu önemli çalışmalarına rağmen; üretim teknolojilerini yenileyemediği, organizasyon yapısı serbest piyasaya uygun olmadığı ve yeterli ekonomik verimliliğe ulaşamadığı için özel sektör ile işbirliği düşüncesi ortaya çıkmıştır.¹⁶⁰

Bu işbirliği, elindeki tarım işletmelerini özel sektöre kiralamayı ve elde edeceği kira geliri ile kiracı şirkete ortak olmak suretiyle iştirak oluşturmayı ve bu suretle mevcut faaliyetin, imzalanacak sözleşme doğrultusunda devamını sağlamayı amaçlamaktadır. Özel sektörle girişilecek iştirak şu şekilde sınırlandırılmaktadır:¹⁶¹

1-Önceki hukuki tasarruflarından doğan herhangi bir sorumluluğu olmaması için, iştirakte bulunulacak şirketin yeni kurulacak bir anonim şirket olması öngörülmüştür.

2-İştirak oranı %15'ten az %50'den fazla olmayacaktır. Bu sınır 233 sayılı KHK'nın 27/2. maddesinden kaynaklanmaktadır.

3-Şirket, tarımsal üretimi ve verimliliği artırmak üzere, kendi amaç ve faaliyet konularında üretim yapacak, gerekli tesisleri kuracak ve pazarlama faaliyetinde bulunacaktır. Kuruluş amacı dışındaki çiftlik turizmi ve benzeri faaliyetlerden kaçınacak, üretim konularında tekelleşmeye izin vermeyecektir.

4-TİGEM'e ait tesis ve varlıklar, aynı sermaye olarak konulmaksızın kurulacak şirkete kiralanacak, elde edilecek kira bedeli ise TİGEM'in sermaye payını oluşturacaktır.

¹⁶⁰ a.g.e., s. 62.

¹⁶¹ O. Kürşat Ünal, İhsan Erdoğan, İbrahim Ongün, Ender Ethem Atay, *TİGEM'in İşletmeleri İle İlgili Olarak Özel Sektörle İştirak Kurulması Hakkında Model Çalışması*, TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü), Yayınlanmamış Rapor, Ankara, 2000, s.5-7.

5-Kira süresi asgari on yıl olacaktır. Talep ve pazarlığa göre bu süre artırılabilir.

6-Yüksek Plânlama Kurulu (YPK)'nun 86/21 sayılı kararındaki, iştirak payını %15-%25 arasında sınırlama kararı burada geçerli olmayacaktır.

7- Kurulacak her iştirak için ayrıca ve münferiden YPK'ya başvurulacaktır.

Tabi olduğu 233 sayılı KHK'nın kendisine yüklediği verimlilik ve kârlılık ilkelerine ulaşmak için, aynı KHK'nın 61.maddesindeki kiralama hükmü ile 27 ve 28.maddelerindeki iştirak hükümlerinden istifade edilmektedir. TİGEM bütün bu kiralama ve iştirak işlemlerini yaptıktan sonra da kararname kapsamında kalmaya devam edecektir.

TİGEM işletmeleri için hazırlanan bu çalışmada; kurulacak anonim şirket için bir ana sözleşme modeline¹⁶² ve kiraya verilecek gayri menkuller için bir kira sözleşmesi modeline¹⁶³ de yer verilmiştir.

TİGEM Genel Müdürü Mehmet Ali Ünal, Et ve Balık Kurumu, Süt Endüstrisi Kurumu (SEK) ve Yem Sanayii Türk A.Ş.'nin hizmet alanlarından çekilmeleri ile ortaya çıkan sorunların halen yaşanmakta olduğunu belirterek, TİGEM'in özelleştirilmesi yerine, "özel sektörle işbirliği" seçeneğini öne sürmektedir. Bu çalışma TİGEM'in 38 tarım işletmesinden 20'sinde başlatılmakta olup, çok sayıda özel sektör kuruluşu ortaklık kurma talebiyle başvuruda bulunmuştur.¹⁶⁴

TİGEM Modeli'nin önemi, özel sektörün idaresine verilen işletmelerin nasıl faaliyet göstereceklerinin bir sözleşme ile belirlenmesidir. Bu model ile kamu sektörü, verimli bir işletmeciliğe yönelmek üzere özel sektörü devreye sokmakta, ama arazilerin amaç dışı kullanımını önlemekte ve kurulan şirketteki kamu hissesi ile de durumu yakından takip etme imkânı bulmaktadır.

¹⁶² a.g.e., s. 10-26.

¹⁶³ a.g.e., s. 27-36.

¹⁶⁴ Mehmet Ali Ünal, "Özelleştirme Yerine Özel Sektör İşbirliği", *TİGEM Dergisi*, Yıl: 16, Sayı: 78, Ocak-Şubat-Mart 2001, s. 10-11.

Et ve Balık Kurumu ve SEK'in özelleştirmeleri sonrasında karşılaşılan; arazinin amaç dışı kullanımı ve şirketin işlevini kaybetmesi gibi tehlikelere karşı önemli bir tedbir ortaya konulmuştur. Bu yönü ile çay sektörünün de modelden esinlenebileceği düşünülmektedir.

3.3.2. PANKOBİRLİK Modeli

1163 sayılı Kooperatifler Yasası'na göre 1951'den itibaren kurulmaya başlayan pancar ekicileri kooperatifleri, 1972'de üst birlik olarak Sınırlı Sorumlu Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği'ni (Pankobirlik) kurmuşlardır. Pankobirlik halen 31 birim kooperatifin üst birliği olarak 68 ilimizi kapsayan geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. 31 Kooperatifin 1.801.557 ortağı tarafından 6,3 trilyon TL sermaye taahhüdünde bulunulmuş, bunun 4,7 trilyonu ise ödenmiştir.¹⁶⁵

Pankobirlik'i bir model olarak ele almamızın sebebi; mevcut 31 şeker fabrikasından üçüne sahip olmaları, ikisi üzerinde de iştiraklerinin bulunmasıdır. 1953-56 arasında kurulan Adapazarı, Amasya, Kayseri, Konya ve Kütahya şeker fabrikaları, birer KİT olarak değil, pancar kooperatiflerinin sermayelerine iştirak ettikleri birer anonim şirket olarak kurulmuşlardır. Ülkemiz şeker üretiminin %25'ini gerçekleştiren bu beş fabrikadan Amasya, Kayseri ve Konya Fabrikaları Pankobirlik'e ait iken, Adapazarı ve Kütahya Fabrikaları, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin bağlı ortaklıklarıdır. Bu iki fabrikada Pankobirlik'in iştiraki mevcuttur.¹⁶⁶

Kuruluşu itibarıyla özel şirket statüsünde olmakla birlikte, 22.06.1956 tarih ve 6746 sayılı Şeker Kanunu hükümleri uyarınca, bu fabrikaların ödenmiş sermayelerine %10 kâr garantisi verilerek, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. tarafından kamu fabrikaları gibi yönetilmişlerdir. 1984 yılında bu kâr garantisinin kaldırılması ile zarar eder duruma gelmeleri üzerine, 1991'de Amasya, 1992'de ise Konya ve Kayseri fabrikalarının daha önce Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'ye devredilmiş

¹⁶⁵ Pankobirlik, *2000 Yılı Faaliyet Raporu*, Pankobirlik (Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği), Ankara, 2000, s. 14, 22.

¹⁶⁶ a.g.e., s. 30, 37.

olan yönetim yetkileri geri alınmış, kendi yönetim kurullarınca yönetilir duruma getirilmişlerdir. Adapazarı ve Kütahya fabrikalarındaki İş Bankası hisseleri Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş tarafından satın alınınca, iki fabrika, bu kamu kuruluşunun bağlı ortaklıkları haline gelmişlerdir.¹⁶⁷

Amasya, Kayseri ve Konya şeker fabrikaları, yönetim yetkisinin kamudan çıkması ile birlikte, kârlı birer işletme olarak faaliyet göstermeye başlamışlardır. 1997 yılına kadar bu şekilde devam eden fabrikalardan Kayseri ve Konya Fabrikası'nın bu tarihten itibaren kârlarının düştüğü, Amasya Fabrikası'nın ise banka kredisi kullanmak durumunda kalması sebebiyle zarar etmeye başladığı görülmüştür.¹⁶⁸

Kamuya ait şeker fabrikalarının tamamı zarar ederken, Pankobirlik'in sahibi olduğu üç fabrikadan ikisinin kârlılığını muhafaza etmeleri, Amasya Fabrikası'nın ise özel şartlarda ve sadece kamu fabrikalarının 1/10'u seviyesinde zarar etmesi dikkate değerdir. Bu fabrika, 1994 yılında yaşanan kuraklık sonucu şeker üretiminin 85 bin tondan 38 bin tona düşmesi ve daha önce başlanmış olan 15 milyon dolarlık alkol fabrikası yatırımı sebebiyle yaşanan nakit sıkıntısından olumsuz etkilenmiştir. Ayrıca, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin devlet desteğinde işletmecilik yaparak haksız rekabete yol açtığı da öne sürülmektedir.¹⁶⁹

Pankobirlik Yönetim Kurulu Başkanı Recep Konuk, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin elindeki fabrikaların çiftçilerin dışlanması suretiyle özelleştirilmelerinin, pancar üreticilerini ve sektörün geleceğini riske sokacağını, sosyal yaralar açacağını ve pek çok işletmeyi çalışamaz hale getireceğini savunmaktadır. Konuk, özel sektör ve çalışanların da dahil edildiği, ama ağırlığı çiftçilerde olacak bir sistemle kamudaki şeker fabrikalarının Pankobirlik bünyesine alınmalarını istemektedir.¹⁷⁰

Bu modelde herhangi bir kooperatif üyesi, kooperatif yönetimine seçilmesi ile birlikte şeker fabrikasının da üst yönetimine gelmektedir.

¹⁶⁷ a.g.e., s. 38.

¹⁶⁸ a.g.e., s. 43.

¹⁶⁹ Recep Konuk, "Kamuya Ait Şeker Fabrikalarının Özelleştirilmesi ve Pancar Çiftçileri", Pankobirlik Dergisi, Yıl: 12, Sayı: 67, Temmuz-Eylül 2000, s. 3.

¹⁷⁰ a.g.e., s. 3.

Fabrika müdürünü atayan ve istediğinde görevden alabilen kooperatif yöneticilerinin gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları, fabrikanın amacı doğrultusunda faaliyet göstermesi önünde bir risk oluşturabilir. Bu riskin ortadan kaldırılmasını teminen, fabrikaların hisseleri çevredeki bir kaç kooperatif arasında paylaştırılarak yönetimin tek bir kooperatif elinde kalmaması sağlanmaktadır. Buna ilaveten, gerek kooperatiflerin gerekse fabrikaların denetlenmeleri önem kazanmaktadır.

Kooperatifler Yasası'nda, birlik yetkilerini belirleyen açık hükümler olmadığı halde, Pankobirlik, bünyesinde bulunan kooperatifler üzerinde gerekli disiplin ve etkinliğe sahiptir. Alman Raiffeisen Kooperatifleri ve Birliği modelinden esinlenerek Pankobirlik Genel Müdürlüğü bünyesinde bir Teftiş Kurulu tesis edilmiştir. Teftiş Kurulu eliyle hem 31 bağlı kooperatif hem de iştirakler denetlenmektedir.¹⁷¹

Kooperatiflerin en önemli sorunu finansman noktasında odaklanmaktadır. Sermayelerinin büyük bir kısmının iştiraklere bağlanması (57 trilyon liranın 28 trilyonu), buna karşılık kârlılık oranının düşüklüğü (%9), işletme sermayesi sıkıntısı doğurmaktadır. 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda değişiklik yapılarak 100 milyon TL olan ortaklık payı tavanı 500 milyona çıkarılmış, ancak ortakların gelir seviyesinin düşük olması sebebiyle gerekli sermaye artışı sağlanamamıştır. Bu sebeplerle, sürekli yabancı kaynaklara başvurularak hizmetlerin sürdürülmeye çalışıldığı gözlenmektedir.¹⁷²

Kısıtlı sermaye yapıları ile bir taraftan çiftçi kooperatifçiliği yapılırken, diğer taraftan sahip olunan şeker fabrikalarının kamu işletmelerinden daha başarılı bir şekilde yönetilebildikleri anlaşılmaktadır.

19 Nisan 2001 tarihinde yürürlüğe giren yeni Şeker Yasası ile, kooperatiflerin de temsil edildiği Şeker Kurulu oluşturulmuştur. Yeni yasa ile iç talebin iç üretimle karşılanması, sektörün rekabete açılması ve özelleştirmeye olanak sağlayacak hukuki altyapının oluşturulması

¹⁷¹ Pankobirlik, 2000, s. 14, 84.

¹⁷² a.g.e., s. 51-53.

hedeflenmektedir.¹⁷³ Türk şeker sektörü, dünya piyasaları ile rekabet edemeyecek bir durumda olup %141 gibi bir gümrük duvarı ile korunmaktadır. AB ülkelerinden yapılan dış alımda ise bu oranın %80'i olan (%141 x %80) %112,8 uygulanmaktadır.

Üreticinin kooperatifler kanalı ile fabrikalara sahip olduğu bir modeli oluşturması bakımından Pankobirlik modeli önemlidir. Yüksek bir gümrük duvarı ile korunması, en büyük sosyal grubu üreticinin oluşturması açılarından da çay sektörü ile benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla, çay sektöründe yapısal değişiklik arayışlarında Pankobirlik modeli dikkate alınması gereken bir nitelik arz etmektedir.

3.3.3. KARDEMİR Modeli

Türkiye'de, demir çelik sanayiinin kurulmasına 1926'da karar verilmiş, kuruluş yeri olarak da Karabük seçilmiştir. 1937'de temeli atılan tesisler, 1939'da üretime geçmiştir. Bu tarihten itibaren bir KİT olarak çeşitli adlar altında faaliyet gösteren işletmeler, 5 Nisan 1994 Ekonomik Tedbirler Programı ile önemli bir karara konu edilmişlerdir. Buna göre, yıl sonuna kadar özelleştirilecekler veya kapatılacaklardır.¹⁷⁴

31 Aralık 1994'te alınan karar 30.03.1995'te uygulanarak Karabük Demir ve Çelik İşletmeleri, 1 TL sembolik bedelle Kardemir A.Ş.'ye devredilmiştir. Şirkette hisse dağılımının şu şekilde olması öngörülmüştür: %35'i çalışanlara, %30'u Karabük ve Safranbolu Sanayi ve Ticaret Odası üyelerine, %10'u Karabük ve Safranbolu Esnaf ve Sanatkarlar Derneği üyelerine, %25'i Karabük, Safranbolu, Ulus, Ovacık ve Araç yöre halkına ve emeklilere.¹⁷⁵

Her hisse grubunun kendine ayrılan hisse miktarını alamaması sonucu hisse dağılımı değişmiş ve çalışanlar fedakârlık yaparak %51 hisseye ulaşmışlardır. Bunun sonucunda; Kardemir çalışanları %51,8,

¹⁷³ a.g.e., s. 38, 39.

¹⁷⁴ Türkiye'de Demir Çelik Sanayi Kurmak İçin Yapılan İlk Çalışmalar, Kardemir, <http://www.kardemir.com/turkce/tarihce/tarihce.html> (15.01.2003).

¹⁷⁵ I.Çelebi, 1995, s. 114.

tüccar ve sanayiciler %24,2, esnaf ve sanatkârlar; %1,3, yöre halkı ise 22,7 hisseye sahip olmuşlardır.¹⁷⁶

Özelleştirme Yüksek Kurulu (ÖYK) ile Kardemir A.Ş. arasında imzalanan bir sözleşme ile mülkiyet devri gerçekleşmiş, sözleşme gereğince hisse dağılımı yapıncaya kadar şirketin her türlü taşınmazları üzerine Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB) lehine ipotek tesis edilmiştir. Ancak, Kardemir A.Ş. sermayesini oluşturan hisselerin sözleşme hükümlerine uygun olarak bedelli ve bedelsiz olarak dağıtılmaları gerçekleşince, 27.09.1995'te ipotek kaldırılmıştır.

İşçilerin bütün kıdem ve ihbar tazminatları ÖİB tarafından ödenmiş, şirketin acil olarak ihtiyaç duyduğu bakım ve onarım için devletin 20,6 milyon dolar vermesi taahhüt edilmiş, sermaye artışına mahsuben 900 milyar TL nakit ve asgari emniyetli stok seviyesi olarak 1.278 milyar TL'lik stok devri öngörülmüş, tüm borç ve yükümlülükler ise TDÇİ Genel Müdürlüğü uhdesinde bırakılmıştır.¹⁷⁷

Karabük Demir ve Çelik İşletmeleri'nin devri, Karabük halkına balık tutmayı öğretmek yerine, bir defalık balık vererek hükümetin sorunu üzerinden atması şeklinde nitelenmiştir. Yeni şirketin işletme sermayesi yetersizliği, bu devirdeki en önemli sorun olarak ifade edilmiştir.¹⁷⁸

Devir sonrasında, çalışanlarının zamsız sözleşmeler yaparak düşük ücretlerle çalışmayı kabul etmeleri ve benzeri fedakârlıklarla üç yıl arka arkaya kâr eden Kardemir A.Ş., örnek bir işletme olarak gösterilmiştir. Ancak, şirket, 1997'de Rusya'da yaşanan ekonomik krizden etkilenmiştir. 2001'de ülkemizde yaşanan ağır ekonomik krizler Kardemir'e çok daha ağır bir darbe vurmuş, şirket, borçlarını çeviremez duruma düşmüş ve yeniden devlet yardımı talep etmek durumunda kalmıştır.

Sürekli zarar etmesi sebebiyle kapatılması düşünülürken, etkilenecek en büyük sosyal kesim olarak işçilerin talip olduğu Kardemir, bir kesimin geçim kaynağını yaşatmak için nasıl fedakârlıklarda

¹⁷⁶ İşte Kardemir Gerçeği-Özel Dosya, <http://www.bkha.net/kardemir> (15.01.2003).

¹⁷⁷ Türkiye'de Demir Çelik Sanayi Kurmak İçin Yapılan İlk Çalışmalar, 2003.

¹⁷⁸ I.Çelebi, 1995, s. 114-116.

bulunabileceğini göstermiştir. Kardemir işçisi, tesisini yaşatmak için sermaye koyarak, şirket yönetimine talip olarak ve düşük ücretlerle çalışarak çok önemli bir modelin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Tarıma dayalı bir sanayi dalında olmadığı için üretici kesimi olmayan Kardemir, çay sektörü ile bu açıdan benzeşmemektedir. Ancak, Çaykur üzerindeki en büyük yükü oluşturan, çalışanlara ait giderlerin azaltılmasını sağlamada bu modelden esinlenilebilir.

Çay sektöründe yapı değişiminin gerekli olduğu, ancak sektörde %34 paya sahip mevcut özel sektörün yeterince başarılı olamaması nedeniyle, çözümün sıradan bir özelleştirme yerine, yeni bir sistem oluşturacak yaklaşımlarda olduğu görülmüştür. Ülkemizde halkın katılımı ile ortaya konulan; Pankobirlik, Kardemir ve TİGEM gibi modeller ise, ancak çeşitli yönleri ile esin kaynağı olabilirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ ÜLKELERDE ÇAY SEKTÖRÜNÜN İŞLEYİŞİ VE ÖRGÜTLENMESİ

Ülkemiz çay sektörünü ele alırken, bu alanda dünyada yaşanan deneyimleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Bu bölümde dünya çaycılığına genel bir bakıştan sonra, önemli çay üreticisi ülkelerdeki sektörel örgütlenme ve işleyiş ile çay borsaları ele alınacaktır.

4.1. DÜNYA ÇAY ÜRETİMİ VE TİCARETİ

Dünya kuru çay üretimi giderek artan bir seyir izlerken, kuru çay fiyatları düşme eğilimindedir. 1980'de 1.900.000 ton olan toplam kuru çay üretimi, 2000'den sonra 3.000.000 tonu aşmıştır. Buna karşılık, 1985'e kadar 2 dolar trendinde hareket eden kuru çay fiyatları, 2000'den sonra 1,5 dolar seviyelerine inmiştir.¹⁷⁹

Tablo 23'te, önde gelen çay üreticisi ülkelerin kuru çay üretim ve dışsatım miktarları gösterilmiştir.

Tablo 23: Dünya Çay Üretimi ve Dış Satımı

ÜLKELER	ÜRETİM (Ton)		DIŞ SATIM (Ton)	
	2001	2002	2001	2002
Hindistan	853.710	826.165	179.857	190.000
Bangladeş	57.341	52.863	12.925	13.653
Sri Lanka	296.301	310.032	287.503	285.985
Endonezya	161.202	166.027	99.721	100.185
Çin	701.699	715.000	249.678	252.273
İran	46.000	48.000	4.000	3.000
Japonya	89.809	90.000	760	806
Türkiye	142.900	142.000	4.809	5.160
Vietnam	80.000	84.000	68.217	74.812
Kenya	294.631	287.044	258.118	267.721
Malavi	36.770	39.185	38.261	39.385
Uganda	33.255	33.831	30.427	31.073
Arjantin	59.000	62.000	56.645	54.000
Dünya Toplamı	3.021.426	3.028.754	1.392.140	1.419.397

Kaynak: Annual Production and Imports and Exports of Tea, International Tea Committee, <http://www.intteacomm.co.uk/statistics.asp> (15.07.2003).

¹⁷⁹ Tea Market Developments in 1999/2000 and Short-Term Prospects, The Secretary Intergovernmental Group of Tea FAO, Roma, February 2001, s. 1.

Hindistan ve Çin'in büyük üretim rakamlarına rağmen, dış satımda Sri Lanka ve Kenya'nın gerisinde kaldıkları görülmektedir. Bunun nedeni, bu iki ülkenin ürettikleri çayın büyük kısmını ülke içinde tüketmeleri, Kenya ve Sri Lanka'nın ise çok küçük iç tüketim hacimleri olduğundan, ürettikleri çayın büyük kısmını ülke dışında satmalarıdır. Önemli oranda dış satım yapan diğer ülkeler arasında Endonezya, Vietnam ve Arjantin öne çıkmaktadır.

Türkiye, kuru çay üretiminde Hindistan, Çin, Sri Lanka, Kenya ve Endonezya'dan sonra 6. sırada yer almaktadır. Dış satımda ise yok sayılabilecek kadar küçük rakamlara sahip olduğu görülmektedir.

Çay üreticisi olmadığı halde, tüketim alışkanlığına sahip ülkeler, ihtiyaçlarını dış alım yoluyla karşılamaktadırlar. Önemli tüketim seviyelerine sahip ülkelerin, tüketim amaçlı çay dış alım rakamları Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: **Ülkelere Göre Tüketim Amaçlı Çay Dış Alımı**

ÜLKELER	2001	2002
Rusya Federasyonu	153.718	162.601
Diğer BDT Ülkeleri	55.000	49.000
İngiltere	136.558	136.598
Pakistan	106.822	97.827
ABD	96.668	93.474
Mısır	56.403	78.942
Japonya	60.056	51.487
İran	40.200	40.600
Irak	57.000	75.000
Fas	38.000	43.000
Polonya	33.102	31.000
Dünya Toplamı	1.303.800	1.334.900

Kaynak: Annual Imports of Tea for Consumption in Selected Countries, International Tea Committee, <http://www.intteacomm.co.uk/statsframe.asp> (15.07.2003).

Çay tüketicisi ülkeler arasında en büyük dış alımı Rusya Federasyonu'nun yaptığı, onu İngiltere, Pakistan ve ABD'nin takip ettiği görülmektedir. Mısır ve Irak ise bu ülkelerden sonra gelmektedir. Çay üreticisi olduğu halde, üretimini yeşil çaya yönelten Japonya, siyah çay ihtiyacını dış alımla karşılamaktadır.

4.2. ÖNDE GELEN ÇAY ÜRETİCİSİ ÜLKELERDE ÇAY SEKTÖRÜ

Türkiye için bir model geliştirmeden önce, dünyanın önde gelen çay üreticisi ülkelerinde çay sektörünün örgütlenme ve işleyişini incelemekte yarar vardır. Ancak bunlardan Çin ve Endonezya hakkında yeterli veriye ulaşılamadığından, bu iki ülke inceleme dışı bırakılmıştır. En büyük çay üreticisi Hindistan ile, en büyük iki dış satımcı Sri Lanka ve Kenya çay sektörleri incelemeye dahil edilmiştir.

4.2.1. Hindistan

4.2.1.1. Dünya Çaycılığı İçindeki Yeri ve Önemi

Hindistan, ülkede çay yetişen bölgeler itibariyle iki coğrafi grupta değerlendirilir. Bunlardan biri; Batı Himalayalar'daki Dehra Doon ve Kangra ile kuzey doğudaki Assam, Batı Bengal ve Himalaya eteklerinden oluşan kuzey bölgeleri, diğeri ise; Batı Ghats platolarından oluşan güney bölgeleridir.¹⁸⁰ Kuzeydeki bölgelerin üretim içindeki payı yaklaşık %75, güneydeki bölgelerin ise %25'tir.

Yaklaşık 430 bin hektar çaylık arazide, 800-850 bin ton siyah çay üreten Hindistan, üretim bakımından dünya birincisi durumundadır. Son yıllardaki üretim artışı ile, yıllık toplam 3 milyon ton rakamına ulaşan dünya çay üretimi içinde, %29 gibi bir paya sahiptir.

Ürettiği çayın %80 kadarını (640-680 bin ton) ülke içinde tüketen Hindistan, geri kalan %20'sini (160-200 bin ton) ise ihraç etmektedir. Toplam 1.250.000 ton ile 1.380.000 ton arasında değişen dünya çay dış satımı içindeki payı %13 civarındadır.

Yıllık 640 bin tonun üzerinde olan ve dünyada birinci durumda bulunan büyük iç tüketim rakamına rağmen, nüfusu da fazla olduğundan, kişi başına çay tüketimi yılda 640 gram gibi orta seviyelerdedir.¹⁸¹

¹⁸⁰ D.N, Barua, 1989, s. 29-33.

¹⁸¹ Kişi başına çay tüketiminde, İrlanda 2,70 kg., Kuveyt 2,36 kg., İngiltere 2,31 kg., Türkiye 2,30 kg., Katar 2,28 kg., Irak 2,17 kg. şeklinde sıralanmaktadır. İstatistikler; Dünya Çay Üretimi, Dünya Çaylık Alanları, Yaş Çay Fiyatları, <http://tea.birdemet.net> (20.07.2003).

En kaliteli çayı, ülkenin Kuzeydoğusundaki Darjeeling bölgesinde yetişmekte ve Avrupa Birliği ile Dünya Ticaret Örgütü tarafından koruma altına alınmış bulunmaktadır.

4.2.1.2. Sektörün Yapısı ve İşleyişi

1834'te, en iyi çay üretim alanları olarak tespit edilen; Assam'ın Sibsagar ve Lakhimpur arazileri, sömürge hükümeti tarafından kontrol altına alınmış ve çay üretmeleri için özel İngiliz şirketlerine verilmiştir. Böylece Hindistan çay sektörü, başlangıcından itibaren arazi ve işleme tesisleri olarak, büyük yabancı şirketlerin elinde olmuştur.¹⁸²

1947'de Hindistan'ın bağımsızlığını kazanması ile, çaylık alanların kontrolü İngiliz sömürgecilerden çok uluslu şirketlere ve Hintlilere doğru değişim göstermiştir.¹⁸³ Ancak sektördeki büyük özel arazi işletmeciliği devam etmiştir. Daha sonra küçük üreticilerin de devreye girmesiyle, sektör tamamen özel girişimin elinde olmak üzere, büyük ve küçük üreticilerden teşekkül etmiştir.

- *Büyük arazi işletmeleri:* Hindistan'da, ellerinde çok geniş tarım arazileri olan, toplam 13.620 civarında büyük arazi işletmesi vardır. Bunların 2.687'si, geleneksel olarak çok büyük arazi işletmelerinden oluşan çaylıkların hakim olduğu ülkenin kuzeyindedir. Güneyde ise 10.933 büyük işletme vardır.¹⁸⁴ Güney bölgesinin Hindistan kuru çay üretimindeki payı sadece %25 olduğu halde, burada 11.000'e yakın büyük arazi işletmesinin bulunması, burada, kuzeye oranla daha küçük çaplı büyük işletmelerin var olduğunu göstermektedir.

Büyük arazi işletmelerinin toplam siyah çay üretimi içindeki payı %80'dir. 2001 yılını ele alırsak, üretilen toplam 853,7 bin ton siyah çayın

¹⁸² Tea Cultivation; History of Tea Industry in India, India Tea National Information Centre, <http://64.95.196.106/history.html> (20.07.2003).

¹⁸³ India, Trading Partners, <http://www.equalexchange.com/partners/india.html> (20.07.2003).

¹⁸⁴ P.K. Sen, "Tea Auctions as a Unique Global System", *Global Advances in Tea Sciences*, Aravali Books International Ltd., New Delhi, 1999, s. 307.

683 bin tonu büyük işletmelerin üretimidir. 2002 yılında bu rakam 660 bin ton olarak gerçekleşmiş, ancak üretim içindeki pay korunmuştur.

Hindistan'ın 2001 yılı toplam kuru çay üretimi olan 853.700 tonun 450.000 tonunun sağlandığı, en büyük üretim bölgesi olan Assam'da, 1975 yılına kadar hiç küçük üretici yoktur. Bu tarihten sonra arazi edinebilen küçük çiftçiler de çaycılık yapmaya başlamış, ancak Assam ve diğer kuzey çay üretim alanlarında asıl büyük üretim payı kendi fabrikalarına da sahip olan büyük arazi işletmelerindedir.¹⁸⁵

- *Küçük üretici işletmeleri:* Hindistan'da 10,1 hektardan az çaylık araziye sahip olan işletmeler, küçük üretici (small growers) olarak değerlendirilmiştir. 1991 yılında 33.173 küçük üretici varken, 2001'de bu sayı 115.000'e çıkmıştır. 1991'de 25.108 hektar arazi küçük çiftçilerce kullanılırken, 2001'de kullanılan arazi büyüklüğü 101.000 hektara çıkmıştır. Ortalama küçük çiftçi arazi büyüklüğü 8,8 dekar olmuştur.

Aynı dönemde, küçük çiftçilerin yıllık kuru çay üretimi de 52.000 tondan 170.000 tona çıkmıştır. Üretici sayısındaki artış yılda %13,24 iken, kuru çay üretimindeki artış yılda %12,53 biçiminde gerçekleşerek, ülkenin toplam üretimi içinde %20 gibi bir paya ulaşmıştır. Küçük üreticiler yaş çaylarını, satın aldıkları çayı işleyen toplam 354 fabrikaya satmaktadırlar.¹⁸⁶

Kuzeydoğudaki 45.000 küçük üretici, 2001 yılında, satın aldıkları yaş çayı işleyen 115 fabrikaya (Bought Tea Factories) yaş çay satıp 57.000 ton kuru çay üretimi sağlamışlardır. Kuzeydoğu toplam üretimi içinde küçük çiftçilerin payı %10'un altındadır.¹⁸⁷ Güneydeki 70.000 küçük üretici ise, 113 bin ton ile çay üretiminin %54'ünü sağlamaktadır.

Hindistan Çay Kurulu (India Tea Board), arz ve talep dengesizlikleri sebebiyle yaş çay fiyatının düşmesinden olumsuz etkilenen, küçük çay

¹⁸⁵ Tea in North East, Department of Development of North Eastern Region; <http://northeast.nic.in/tea.htm> (20.07.2003).

¹⁸⁶ India Smallholder Sector Growing, *F.O.Licht's World Tea Markets Monthly*, Vol: 4, No: 1 July 2002, s. 17.

¹⁸⁷ Tea in North East, Department of Development of North Eastern Region, <http://northeast.nic.in/tea.htm> (20.07.2003).

üreticilerini korumak için çeşitli tedbirler almaktadır. Bu destek parasal katkı¹⁸⁸ ve vergi indirimi¹⁸⁹ şeklinde olabilmektedir.

Hindistan Çay Kurulu, küçük çiftçi sorunlarını çözmek için 10. Beş Yıllık Plân'da çeşitli tedbirler öngörmüş bulunmaktadır. Bir taraftan küçük çiftçilerin eğitimi konusunda inisiyatif alırken diğer taraftan bir kalite iyileştirme programı ile küçük çiftçilerle çay işleme fabrikaları arasında bir anlayış birliği oluşturmayı amaçlamaktadır.

Borsada oluşan kuru çay fiyatının; %65 yaş çay, %35 fabrika payı şeklinde bir formülle dağıtılması ile, üretici ile fabrika sahibinin menfaati yüksek kaliteli kuru çay üretmede birleşmektedir. Bu formül sayesinde, çay işleme fabrikaları hem kendi üretim kalitelerini yükseltecek hem de satın aldıkları yaş çayın kaliteli olmasında ısrarcı olacaklardır.¹⁹⁰

4.2.1.3. Sektörün Örgütlenişi

Hindistan çay sektörü, sektörün tepe yöneticisi olan Hindistan Çay Kurulu tarafından yönetilmektedir. Sektördeki diğer örgütler ise, büyük arazi işletmelerinin ve küçük üreticilerin bir araya geldiği dayanışma örgütleri ile çay borsalarından oluşmaktadır.

Hindistan Çay Kurulu (India Tea Board)

1953 yılında kurulan Hindistan Çay Kurulu, Ticaret Bakanlığı altında bağımsız bir birim olarak faaliyet göstermekte ve hükümetin tarım politikalarını yürütmekle sorumlu bulunmaktadır. Hindistan çay sektörünün gelişmesine yardımcı olmak amacıyla, araştırmayı ve dış satımı teşvik

¹⁸⁸ Boren Bhattacharya, Commodity boards forced to bail out small tea growers, Indian Express Newspapers, Bombay, July3 2000;
<http://www.expressindia.com/fe/daily/20000703/fco03021.html> (20.07.2003).

¹⁸⁹ Nilgiri tea growers faces green leaf price decline
http://www.indiaagronet.com/indiaagronet/Market_upd/nilgiri_tea_growers_faces_green_.htm (20.07.2003).

¹⁹⁰ G. Srinivasan, "Tea Board move to focus on small growers in 10th Plan", Business Line Internet Edition, New Delhi, 05 June 2002;
<http://www.blonnet.com/bline/2002/06/05/stories/2002060500741100.htm> (30.08.2002).

etmekte, işçi refah programı uygulamakta ve istatistiki veri sağlama hizmeti sunmaktadır.¹⁹¹

Hindistan Çay Kurulu, hükümet tarafından atanan bir başkan ve aşağıdaki kişilerden oluşan bir Kurul tarafından yönetilmektedir:

- Parlamento'yu temsil eden 3 kişi,
- Büyük çay işletmelerini ve çay bahçelerini temsilen iki kişi,
- Çay üreten 6 eyalet hükümetini temsilen 6 kişi,
- Büyük çay işletmelerinde istihdam edilen kişileri temsilen 5 kişi,
- Dış satımcı ve dış alımcıları temsilen 2 kişi,
- Çay işleme tesislerini temsilen 2 kişi,
- Tüketicileri temsilen 2 kişi,
- Diğer ilgilileri temsilen 2 kişi.¹⁹²

Kurul, sektörü başarıya özendirmek ve yönlendirmek amacıyla; yüksek verimlilik ödülü, kalite ödülü, emek verimliliği ödülü ve dış satım ödülü gibi ödüller vermektedir. Bu ödülleri almak için yarışacak olan çay üreticileri ve işletmecileri arasında adalet sağlamak amacıyla, coğrafi farklılıkları ve iklim şartlarını dikkate alarak 13 farklı bölgeye göre değerlendirme yapılmaktadır.¹⁹³

Kurulun başlıca faaliyetleri şunlardır:

- Çay üretimini ve verimliliğini artırmak,
- Ar-Ge etkinliğinde bulunmak (çayın kalitesini geliştirmek dahil),
- Hindistan çay dış satımını geliştirmek,
- İş Kanunu kapsamında olmayan çay bahçesi işçilerinin refahı için tedbirler almak,

¹⁹¹ Tea Board-A Profile, India Tea National Information, <http://www.teaindia.org/teaBoardProfile.html> (20.07.2003).

¹⁹² a.g.m.

¹⁹³ Tea Board-Activities, India Tea National Information, <http://www.teaindia.org/activities.html> (20.07.2003).

- ay üreticileri, işletmecileri, komisyoncuları (brokers), borsa organizatörleri ve gözlemcilerine belge (lisans) düzenlemek,
- ay tarımı, üretimi, pazarlaması (dış satım dahil) ile çay sektörü ile ilgili her konuda istatistik oluşturmak,
- Dış alım ve dış satım konularında danışmanlık hizmeti vermek.¹⁹⁴

Hindistan ay Borsaları

1835'te Londra'da kurulan ilk çay borsasından sonra, ikinci olarak 1861'de Kalküta Borsası kurulmuştur. Londra Borsası 1998'de kapandığından, Kalküta Borsası, yaşayan en eski borsa olarak kalmıştır.

Halen Hindistan'da Kalküta (Calcutta), Cochin, Coimbatore, Coonor, Guwahati, Siliguri ve Amritsar olmak üzere 7 çay borsası mevcuttur. Bunlardan Cochin, Coimbatore ve Coonor Güney Hindistan'da hizmet verirken, Kalküta, Guwahati, Amritsar ve Siliguri Kuzey Hindistan'dadır.¹⁹⁵

Diğer ay üreticisi ülkelerde genelde sadece bir çay borsası varken, Hindistan'da 7 borsanın faaliyette bulunması, bu ülkedeki çaylık alanların ülkenin güney, kuzey ve kuzeydoğusunda birbirinden çok uzak alanlarda bulunmasından kaynaklanmıştır.

Hindistan ay Kurulu tarafından yapılan düzenlemeye göre, her bir çay üreticisi kuruluşun satışlarının %75'inin borsalar kanalıyla yapılması zorunludur.¹⁹⁶ Bu zorunluluk, borsanın çay sektörü üzerindeki yüksek kalite ve verimlilik gibi olumlu katkılarını sağlamak için önemli bir tedbirdir.

Hindistan ay borsalarında 2001 ve 2002 yıllarında yapılan satış miktar ve fiyatları Tablo 25'te gösterilmiştir.

¹⁹⁴ Tea Board-Award Schemes, India Tea National Information Centre, <http://www.teaindia.org/awardSchemes.html> (20.07.2003).

¹⁹⁵ Life as a Tea Merchant in India By: India Tea, <http://www.teatalk.com/india/teamerch.htm> (20.07.2003).

¹⁹⁶ Satyam Infoway launches www.teawebex.com, Sify, <http://www.sifycorp.com/press/content.asp?pressid=78> (20.07.2003).

Tablo 25: Hindistan Borsalarında İşlem Hacmi

Yıllar	2002		2001	
	Miktar (Ton)	Fiyat (Rs/Kg)	Miktar (Ton)	Fiyat (Rs/Kg)
Calcutta	105747	69.06	94776	76.36
Guwahati	112023	60.44	137794	68.68
Siliguri	73348	55.94	71791	63.41
Amritsar	-	-	319	43.13
Teauction.Com (*)	-	-	340	70.17
Kuzey Hindistan	291118	62.44	305020	69.80
Cochin	53412	47.65	58995	52.21
Coonoor	61126	36.08	74555	41.47
Coimbatore	26563	38.65	25118	44.98
Güney Hindistan	141101	40.94	158668	46.02
Hindistan Toplamı	432219	55.42	463688	61.66

Kaynak: Current Tea Situation as on December 2002, Notice Board,
<http://64.95.196.106/newsbulletin-new.html> (20.07.2003).

(*) İnternet üzerinden satış yapan bir borsa olarak faaliyete başlamıştır.

İnternet üzerinde borsa faaliyeti göstermeye başlayan teauction.com ile birlikte, Hindistan'ın bütün borsaları Tablo 25'te gösterilmiştir.

Diğer Kuruluşlar

Hindistan çay sektöründe, dayanışma amacıyla kurulmuş çok sayıda birlik mevcuttur. Bunun nedeni, çay üretim alanlarının çok geniş bir coğrafyaya yayılmış olması yüzünden, her üretim bölgesinde ayrı örgütlenmeye gidilmiş olmasıdır. Adı "üretici birliği" vb olan pek çok kuruluş, sektörde çay tarımına ve üretimine hakim olan büyük arazi şirketlerini bir araya getiren kuruluşlardır. Bundan başka, tüccar ve paketlemeci gibi çay sektöründe faaliyet gösteren diğer çıkar grupları da kendi örgütlerini kurmuşlardır.

Hindistan'daki başlıca çaycılık örgütleri şunlardır:¹⁹⁷

- Hindistan Çay Birliği (Indian Tea Association),
- Hindistan'ın Çay Birliği (Tea Association of India),
- Kalküta Çay Tüccarları Birliği (Calcutta Tea Traders' Association),

¹⁹⁷ Tea Associations, India Tea National Information Centre,
<http://64.95.196.106/associations.html> (20.07.2003).

- Güney Hindistan Birleşik Üreticiler Birliği (United Planters Association of Southern India),
- Darjeeling Üreticiler Birliği (Darjeeling Planters' Association),
- Coonoor Çay Tüccarları Birliği (Coonoor Tea Traders Association),
- Çay Tüccarları Birliği Federasyonu (Federation of Tea Traders' Association),
- Guwahati Çay Borsası Komitesi (Guwahati Tea Auction Committee),
- Hindistan Çay Üreticileri Birliği (Indian Tea Planters' Association),
- Hindistan Çay Paketlemeciler Birliği (Tea Packeters Association of India),
- Cochin Çay Tüccarları Birliği (The Tea Trade Association of Cochin),
- Bütün Hindistan Çay Tüccarları Birliği Federasyonu (Federation of All India Tea Traders' Association),
- Coimbatore Çay Ticaret Birliği (The Tea Trade Association of Coimbatore).

4.2.2. Sri Lanka

4.2.2.1. Dünya Çaycılığı İçindeki Yeri ve Önemi

Sri Lanka'da çay, adanın merkezindeki dağlık alanlar ile güney kesimdeki iç bölgelerde üretilmektedir. Çay üretilen bölgeler; Dimbula, Nuvara Eliya, Ruhuna, Uva ve Uda Pussellowa olarak sıralanmaktadır. Üretilen çaylar, üretim bölgesinin yüksekliğine göre; 1200 metreden

yüksek (high grown), 600-1200 metre arası (middle grown) ve 600 metrenin altında (low grown) olmak üzere üçe ayrılmaktadır.¹⁹⁸

Toplam dünya üretimi içindeki %10'luk payı ile, çay üretiminde dünya üçüncüsü durumunda olan Sri Lanka, 187 bin hektar çaylık arazide¹⁹⁹ 280-310 bin ton yıllık siyah çay üretimini gerçekleştirmektedir. Ürettiği çayın yaklaşık %90'ını (260-290 bin ton) ihraç ederek, sadece %10'unu tüketen Sri Lanka, toplam dünya dış satımı içinde %20 gibi önemli bir paya sahip bulunmaktadır.

Sri Lanka'da kişi başına çay tüketimi 1,27 kg ile Hindistan'ın iki katı olduğu halde, nüfusunun az olması nedeniyle toplam tüketim rakamı düşük kalmaktadır.²⁰⁰

Yüksek kesimlerden (high grown) Dimbula ve Nuvara Eliya'da üretilmekte olan en kaliteli çaylar, yabancı alıcılardan yoğun taleple karşı karşıyadır.

4.2.2.2. Sektörün Yapısı ve İşleyişi

1970'lerin başında yabancılara ve vatandaşlara ait geniş çaylık arazilerin millileştirilmesinden sonra, devlete ait iki büyük kuruluş ile sektör yönetilmeye başlanmıştır. Bunlardan biri, Sri Lanka Devlet Çaylıkları Şirketi (Sri Lanka State Plantations Corporations) iken, diğeri Janatha Arazi Geliştirme Kurulu (Janatha Estates Development Board) idi. Diğer çay üreten ülkelere nazaran işçi ücretleri yüksek olduğu halde, emek verimliliği ve ürün hasadı çok düşüktü.²⁰¹

1970'lerin sonundan itibaren Sri Lanka ekonomisi dış satım öncelikli bir gelişme stratejisi takip etmeye başladı. Hızlı ve yeterli ekonomik gelişme için özel sektör gelişmenin motoru olarak desteklendi.

¹⁹⁸ Ceylon Tea, Sri Lanka Tea Board, <http://www.pureceylontea.com/srilankatea.htm> (20.07.2003).

¹⁹⁹ a.g.m.

²⁰⁰ İstatistikler; Dünya Çay Üretimi, Dünya Çaylık Alanları, Yaş Çay Fiyatları, <http://tea.birdemet.net> (20.07.2003).

²⁰¹ Role of Tea in Development in Sri Lanka <http://www.unescap.org/drrpad/publications/integra/volume3/srilanka/3sr01a.htm> (18.02.2003).

Bu politikanın bir devamı olarak 1992'de hükümet çay sektörünü yeniden yapılandırmaya karar verdi. Başlangıçta, devlet çay fabrikalarının idaresi beş yıllık sözleşmelerle özel sektöre verildi. Sahiplik el değiştirmeden ve kira müddeti kısa olduğundan, özel sektör sermaye yatırımlarına girişmedi. 1995'te hükümet cesur bir yaklaşımla devlete ait bölgesel plantasyon şirketlerini 50 yıllığına kiraya vererek veya %51 hisse devri ile özelleştirme kararı aldı. Bu şirketlerin bir kısmı 1996'da geri kalanı da 1997'de özelleştirildi.²⁰²

Tamamı özel sektörden oluşan Sri Lanka çaycılığı, büyük arazi işletmeleri ve küçük çiftçiler olmak üzere iki grup üretici tarafından paylaşılmaktadır.

- *Büyük arazi işletmeleri:* Sri Lanka'daki toplam çaylık arazilerin %60'ını, 21 büyük arazi işletmesi (estates) elinde tutmaktadırlar.²⁰³ Toplamı 600 kadar olan çay işleme fabrikalarının ve depolama tesislerinin çoğu, büyük arazi sahiplerine aittir.²⁰⁴ Büyük arazi sahibi işletmeler, kendi arazilerinin çaylarından başka, küçük çiftçilerin de çaylarını satın alarak fabrikalarında işlemektedirler.

Büyük arazi işletmeleri, çaylık arazilerin %60'ına sahip oldukları halde, 2000 yılında ülke üretiminin sadece %39'unu sağlayabilmişlerdir. Küçük çiftçilerle mukayese edildiğinde, büyük arazi işletmelerinin verimi bir hayli düşük kalmaktadır.²⁰⁵

- *Küçük üretici işletmeleri:* Sri Lanka çaycılığında en önemli grup, toplam çaylık arazilerin %40'nı elinde tutan 239.000 küçük üreticidir (small holders). Küçük çiftçi arazilerinin %85'i 10 dekarın altındadır ve ortalaması ise 3,3 dekadır.

Arazilerinin oranı %40 olmasına rağmen, 2000 yılında toplam çay üretiminin %61'ini küçük çiftçiler gerçekleştirmiştir. Hektar başına kuru çay

²⁰² a.g.m.

²⁰³ Interview with the Chariman of Tea Smallholdings Authority; Mr Rohana, <http://www.winne.com/srilanka/intersmallholdings.htm> (18.01.2003).

²⁰⁴ Ridwan Ali, Yusuf A. Choudhry, Douglas W.Lister, *Sri Lanka's Tea Industry: Succeeding in The Global Market*, World Bank Discussion Paper No: 368, Washington D.C., 1997 s. 45.

²⁰⁵ Interview with the Chariman of Tea Smallholdings Authority; Mr Rohana, (18.01.2003).

verimi olarak 2250 kg ile en yüksek rakamı yakalayan Kenya'dan sonra, 2220 kg ile Sri Lanka küçük çiftçileri ikinci sıradadır.²⁰⁶ Bunun nedeni, büyük arazilerin tohumla, küçük üretici arazilerinin ise çelikle tesis edilmiş (vegetatively-propagated) çaylıklara sahip olmasıdır.²⁰⁷ Küçük çiftçilere ait yaşlı çaylıkların çelik fidanlarla yenilenmesi çalışmaları, 1989'dan itibaren gerçekleştirilmiştir.²⁰⁸

Toplam 600 civarındaki fabrika arasında, Küçükçiftçi Çay İdaresi (Tea Smallholding Authority) adlı küçük çiftçi kuruluşu, kendi çaylarını işlemek üzere 12 fabrika kurmuş ve bu sayıyı 21'e çıkarmayı plânlamıştır. Küçük çiftçiye ürünü için prim veren ve bir çiftçi kuruluşu olmasına rağmen, kötü nitelikli çay yapraklarını satın almayı reddeden bu idare, gerekli finansmanı da tamamen çiftçi tasarruflarından oluşan fonlarla sağlamaktadır.²⁰⁹

4.2.2.3. Sektörün Örgütlenişi

Sri Lanka çay sektörünün önemli örgütleri ve bu örgütlerin yerine getirdikleri işlevler aşağıda ele alınmıştır.

Sri Lanka Çay Kurulu (Sri Lanka Tea Board)

1 Ocak 1976 tarihinde kurulan Sri Lanka Çay Kurulu, Plantasyon Endüstrileri Bakanlığı'nın gözetimi altında, Sri Lanka Çay Sanayii'nin gelişmesinden ve teşvikinden sorumludur.

Kuruluş kanununa göre, başkanı, bağlı olduğu bakanlık tarafından atanan Kurul; plânlama, finansman, plantasyon, ticaret ve deniz nakliyattan sorumlu bakanlıklardan birer üye, ticaret genel müdürü ve devlet başkanı tarafından belirlenecek bakanlıklardan çay sektörünü bilen 5 ayrı üye olmak üzere başkanla birlikte toplam 12 üyeden oluşmaktadır.²¹⁰

²⁰⁶ a.g.m.

²⁰⁷ Sri Lanka Profile: Natural Resources and Agriculture, <http://www.saarcnet.org/newsarcnet/countryprofile/srilanka/srilanka4.htm> (19.02.2003).

²⁰⁸ R.Ali, Y.A.Choudhry, D.W.Lister, 1997, s. 45.

²⁰⁹ Interview with the Chariman of Tea Smallholdings Authority; Mr Rohana, (18.01.2003).

²¹⁰ Sri Lanka Tea Board Cap.253, <http://www.lawnet.lk/deh/pdf/ch253.pdf> (20.07.2003).

Ticari olmayan bir hizmet organizasyonuna sahip olan Kurul, görevlerini Şu faaliyet birimleri ile yürütmektedir:

- *Genel Merkez:* Kurulun bütün plânlama, yönlendirme, koordinasyon ve denetim işlevlerini yürütür.
- *Çay Komisyoncuları Birimi:* Düzenleyici işlevler ve gelişme çabalarına ait bütün konularla ilgilenir. Bir dış satım bölümü vardır.
- *Promosyon Birimi:* Sri Lanka çayının (Seylan çayı) lke içinde ve dışında tanıtım ve promosyonu ile ilgili faaliyetleri gerçekleŐtirir. Bu amaçla üretim faaliyetlerini ve ticareti gözetler. En önemli faaliyetlerinden biri, belli kalitedeki paketli çaylara, aslan resimli "Seylan Çayı" logosunu kullanma izni vererek imaj oluŐurma çalıŐmasıdır.

Seylan çayını uluslararası içecek endüstrisinin lideri yapma vizyonu ile, sektöre para yatıranların menfaatlerini sağlamayı hedeflemektedir. Diğer taraftan, global tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli promosyon ve gelişmeyi sağlama misyonunu üstlenmiştir.²¹¹

Kolombo Çay Borsası

Sri Lanka çaycılığı henüz 16 yıllıkken, 1883'te Kolombo Çay Borsası kurulmuştur. Şu anda dünya çapında 200 kadar firmanın alım-satım yaptėėı, dünyanın en büyük çay borsası durumundadır. Ülkedeki toplam çay satışının %95'i bu borsa kanalı ile gerçekleŐmektedir. Kolombo Çay Tüccarları Birliği tarafından yönetilen Kolombo Borsası'nda, haftada bir gün müzayede yapılmakta ve 3-7 milyon kg arası bir çay satışa sunulmaktadır.²¹²

Kolombo Borsasında gerçekleşen bir satışa ait veriler, örnek olmak üzere, Tablo 26'da sunulmuştur.

²¹¹ Sri Lanka Tea Board, <http://www.pureceylontea.com/intro.html> (19.02.2003).

²¹² Colombo Tea Auctions, Sri Lanka Tea Board, <http://www.pureceylontea.com/auctions.htm> (20.07.2003).

Tablo 26: Kolombo Borsası Haftalık Satış Miktar ve Fiyatı

Müzayede tarihi:15-16 Temmuz 2003 Satış No: 27		
Satışa sunulan çay miktarı: 6.681.377 kilogram		
Yükseklik	Miktar	Fiyat
High Grown		
Uva High (Orthodox)	553,331	112.81
Western High (Orthodox)	1,138,689	114.98
High grown Total (CTC dahil)	1,692,020	114.27
Medium Grown		
Uva Medium (Orthodox)	428,342	128.27
Western Medium (Orthodox)	528,124	110.24
Medium Grown Total (CTC dahil)	956,466	118.32
Low Grown		
Low Grown Total (CTC dahil)	3,049,707	174.22
Total (Bütün Yükseklikler)	5,698,193	147.03

Kaynak: Colombo Tea Auctions, Sri Lanka Tea Board,
<http://www.pureceylontea.com/auctions.htm> (20.07.2003).

Sri Lanka para birimi Rupi üzerinden gerçekleşen bu satışta, satışa sunulan 6.681.377 kg çaydan, 5.698.193 kilogramı satılmıştır.

Diğer Kuruluşlar

Sri Lanka'da bir "Küçük Çiftçi Bakanlığı" ve buna bağlı bir Küçük Çay Çiftçiliğini Geliştirme İdaresi (Tea Small Holdings Development Authority) bulunmaktadır. Bu kuruluş, özel küçük çiftçi işletmelerinin desteklenmesi ve gözetimi amacıyla kurulmuş bir devlet kuruluşudur. 1975 tarih ve 35 sayılı Küçük Çay Çiftçisini Geliştirme Kanunu çıkarılmış ve küçük çay çiftçisinin sorunları yasal bir zeminde çözülmeye çalışılmıştır.²¹³

Küçük çiftçilerin Sri Lanka çaycılığında en önemli başarıları, tohumla tesis edilmiş yaşlı çaylıkların sökerek, yerine çelikle üretilen verimli çaylıklar tesis etmeleridir. Yeni çaylık tesisi için, çok zahmetli olan eski çaylığın sökülmesi ve yeni çaylıktan ürün almak için de beş yıl beklenmesi gereklidir. Küçük çiftçilerin bu konuda gerekli destek ve motivasyonu yakalamalarında, örgütlü olmaları da önemli rol oynamıştır.

Sri Lanka çay sektöründe çeşitli çıkar gruplarının örgütlendiği diğer kuruluşlar şunlardır:²¹⁴

- Çay Tüccarları Birliği (Tea Trader's Association),

²¹³ Tea Small Holdings Development Law; No:35 of 1975, Sri Lanka, 09.09.1975.

²¹⁴ Institutions connected with Indian Tea Industry,
<http://www.serid.ait.ac.th/smi2/smi/roadmap/teaindustry2.html> (20.07.2003).

- ay Üreticileri Birliği (Tea Planter's Association),
- Sri Lanka ay Birliği (Tea Association of Sri Lanka),
- Janatha Büyük Arazi Geliştirme Kurulu (Janatha Estates Development Board),
- Sri Lanka Devlet Plantasyon Şirketi (Sri Lanka State Plantations Corporation),
- ay Küçük iftisi Geliştirme İdaresi (Tea Small Holdings Development Authority),
- Plantasyon İdaresi Ulusal Enstitüsü (National Institute of Plantation Management),
- Seylan Üreticiler Birliği (The Planters' Association of Ceylon),
- Kolombo ay Tüccarları Birliği (The Colombo Tea Traders' Association),
- Kolombo Komisyoncular Birliği (The Colombo Brokers' Association),
- Sri Lanka ay Araştırma Kurumu (Sri Lanka Tea Research Board).

4.2.2.4. Yaş ay Fiyat Sistemi

Sri Lanka ay sanayiinin geleceği, küçük çiftçinin makul gelir elde etmesi ile yakından ilgili görölmüştür. Yaş ay fiyatlarındaki düşüklük sebebiyle 1983-1993 yılları arasında 110.000 dönüm arazi üretim dışı kalmış ve aynı dönemde 100 kadar fabrika kapanmıştır. Bu sebeple, küçük çiftçinin yeterli gelir elde etmesini sağlayan bir makul fiyat formülü (reasonable price formula) geliştirilmiştir.²¹⁵

Yaş ay fiyatı, borsadaki kuru çay fiyatının içinde bir oran olarak belirlenmektedir. Kuru ay içerisindeki yaş çay ve fabrika paylarını belirleyen formüle göre; yaş çay payı %68, fabrika payı ise %32'dir.

²¹⁵ Tea Small Holders, Tea: The Beverage of the New Millenium, Presidential Secretariat Analyses, Sri Lanka, 29 October 2000, Number: 22.

Uygulamada bazı küçük değişiklikler olsa da, bu oranlar 1987'den beri değişmemiştir.

Formülün işleyişini, FAO'nun Kalküta, Koşin, Kolombo ve Mombasa borsalarının 2000 yılı birleşik fiyatı olan 179,9 centi,²¹⁶ hesaplama kolaylığı bakımından 180 cent olarak (yani 1,80 USD/Kg) gösterelim:

İlgili fabrikanın borsadaki aylık kuru çay fiyat ortalamasının 180 cent olduğunu kabul edelim.(*) Bu durumda kuru çay fiyatının fabrika payı; $180 \times 0,32 = 57,6$ cent, yaş çay payı ise; $180 \times 0,68 = 122,4$ cent olacaktır. Ancak bu değer, 1 kg yaş çayın bedelini değil; 1 kg kuru çay içerisindeki yaş çay oranını gösterir. Yaş çaydan kuru çay üretiminde randıman oranı %21,5 kabul edildiğinden (bir başka deyişle, 4,65 kg yaş çaydan 1 kg kuru çay yapılabildiğinden), 1 kg yaş çayın değeri $122,4 \times \%21,5 = 26,3$ cent olacaktır.²¹⁷

Ortalama olarak bulunan 26 cent/kg yaş çay fiyatı, ülkemizde 2001 ve 2002'de verilen 22 cent/kg fiyatlarda olduğu gibi, yüksek bir fiyat sayılamaz. Ancak Sri Lanka çay üreticisi, çaylığından yıl boyu sürekli ürün aldığından, gelirin devamlılığı sebebiyle daha yüksek bir gelir elde etmiş olmaktadır.

Sri Lanka Çay Kanunu, küçük çay üreticisini korumak amacıyla yaş çay bedelinin makul biçimde ve tutarda ödenmesi için gerekli tedbirleri almıştır. Yaş çay bedeli olarak makul bir fiyat vermeyen veya ödemeyi geciktiren fabrikanın borsadaki satışından, doğrudan komisyoncuya başvurarak gerekli bedelin tahsili ve üreticiye iadesi konusunda Sri Lanka Çay Kurumu yetkilidir. Yaş çaya makul bir fiyat vermeyen, ödemeyi geciktiren yahut gerekli standart kalitede çay üretemeyen fabrikalar kapatılabilmektedir.²¹⁸

²¹⁶ Tea Market Developments in 1999/2000 and Short Term Prospects, s. 6.

(*) Fabrikanın aylık kuru çay fiyat ortalaması, bulunduğu bölgenin fiyat ortalamasından düşük ise fabrikanın fiyatı esas alınmaktadır. Yüksek ise, fazlalık bedel yarı yarıya paylaşılmaktadır.

²¹⁷ Rabindra Nath Sinha, "Lankan formula may yield better profits for small tea grower", Business Line Internet Edition, Kolkata, 15 June 2002,

<http://www.blonnet.com/2002/06/15/stories/2002061500371100.htm> (30.08.2002).

²¹⁸ a.g.m.

4.2.3. Kenya

4.2.3.1. Dünya Çaycılığı İçindeki Yeri ve Önemi

Kenya'da çay, Büyük Rift Vadisi'nin her iki yanında yer alan 1500-2700 metre yükseklikteki dağlık araziler ve çay merkezi Kericho'nun 2300 metre yükseklikteki dağları ile Chinga, Iriaini, Gitugi, Gathuthi, Tetu, Othaya ve Regati'de yetişmektedir.²¹⁹

Kenya çaycılığı, 113 bin hektar çaylık arazide, 240-300 bin ton arasında değişen siyah çay üretimi ile, dünyanın en verimli çaylıklarına sahiptir. Üretim sıralamasında dördüncü durumda olan ülke, toplam dünya çay üretimi içinde %9'luk paya sahip bulunmaktadır.

Ürettiği çayın %85'ini (200-260 bin ton) ihraç eden ülkenin, toplam dünya çay dış satımı içindeki payı %18'e kadar çıkabilmektedir.²²⁰

En kaliteli çayları Rift Vadisinin doğu yamacında ve Kericho dağlarında yetişmektedir.

4.2.3.2. Sektörün Yapısı ve İşleyişi

Çay ile 1903'te tanışmış olmakla birlikte, Kenya'da ticari anlamda çaycılık 1924 tarihlerinde başlamıştır. İthal edilen çayın yerini, 1928 yılında yerli üretim almıştır. Önce büyük arazilerde girişilen çaycılık faaliyetleri, küçük çiftçilerce ancak 1950'lerde denenmiştir. Buna rağmen, 1959 yılına kadarki dönem, Kenya çaycılığı için "deneme dönemi" olarak adlandırılmaktadır.²²¹

1947'de Hindistan'ın bağımsızlığını kazanması ve İngiliz şirketlerinin faaliyetlerinin burada denetlenmeye başlaması ile, İngiliz çay tüccarları Kenya'da yatırım yapmaya başlamışlardır.²²² Bunun sonucunda,

²¹⁹ Kenya Tea Facts, The Way of Tea, <http://tea.hypermart.net/countries/kenyafacts.html> (20.07.2003).

²²⁰ İstatistikler;Dünya Çay Üretimi, Dünya Çaylık Alanları, Yaş Çay Fiyatları, (20.07.2003).

²²¹ Z.K. M'Imwere, "Technology Transfer to Smallholders of Kenya Tea Development Authority", *Global Advances in Tea Science*, Aravali Books International Ltd., New Delhi, 1999, s. 243-245.

²²² Black Tea Profiles; Kambaa, <http://www.harvestfields.netfirms.com/Tea/Btea/kambaa.htm> (20.07.2003).

büyük arazilere sahip şirketlerle, sonradan ortaya çıkan küçük üreticiler sektörü paylaşmıştır. Kenya çay sektörü, tamamı özel olmak üzere; büyük şirketlerin %40 ve küçük üreticilerin de %60 paya sahip olduğu bir yapı arz etmektedir.²²³

Kenya'da büyük arazi sahiplerine ait 38 çay işleme fabrikası mevcuttur. Bunlardan 11'i Brooke Bond Kenya Ltd, 7'si Eastern Produce Co, 5'i African Highland Produce Co şirketine, geri kalan 15 fabrika da diğer 13 şirkete aittir. Küçük çiftçilerin çaylarını işleyen KTDA ise 45 fabrikaya sahiptir.²²⁴

1967'de sadece 23 bin ton siyah çay üreten Kenya, 1997'de 221 bin tona ulaşmış ve dünya üretimi içinde dördüncü sıraya yerleşmiştir.²²⁵ Son yıllarda, en hızlı gelişen ve en verimli çaylıklara sahip çay sektörü, Kenya'dadır.

4.2.3.3. Sektörün Örgütlenişi

Kenya çay sektörü, çay kurulu ve borsanın yanı sıra, 45 yaş çay işleme fabrikasına sahip küçük çiftçi kuruluşu Kenya Çay Geliştirme Ajansı ile büyük arazi sahipleri ve paketlemecilerin örgütlendiği iki önemli örgüte daha sahiptir.

Kenya Çay Kurulu (The Tea Board of Kenya)

Tarım Bakanlığı bünyesinde, 1950 yılında Kenya Çay Kurulu, 1951'de ise Kenya Çay Araştırma Kuruluşu (The Tea Research Foundation of Kenya) kurulmuştur.

Kenya Çay Kurulu'nun oluşumu; hükümet, Kenya Çay Geliştirme Ajansı, Kenya Çay Üreticileri Birliği, Nyayo Çay Bölgeleri Geliştirme Şirketi ve Doğu Afrika Çay Ticaret Birliği (East Africa Tea Trade Association -

²²³ Tea in Kenya is divided into two categories, http://www.africantea.com/African_Tea-Kenya/Tea_in_Kenya/tea_in_kenya.html (20.07.2003).

²²⁴ Kenya Tea Production by Company/Managing Agent, The Tea Board of Kenya, <http://www.teaboard.or.ke/table5.html> (15.01.2003).

²²⁵ Kenya Tea History, The Way of Tea, <http://tea.hypermart.net/countries/kenyahistory.html> (20.07.2003).

EATTA)'nin katılımı ile sağlanmıştır.²²⁶ Kenya Çay Kurulu, altısı Kenya Çay Geliştirme Ajansı üyelerince, dördü Kenya Çay Üreticileri Birliği'nce, biri çay ticareti örgütlerince ve ikisi Tarım Bakanlığınca seçilen 13 üyeden oluşmaktadır.

Tarım Bakanlığı'na bağlı olarak çay sektörünü düzenleyen en üst yönetim organı olan Çay Kurulu'nun ana işlevleri şunlardır:

- Çay üreticilerinin kaydedilmesi,
- Çay fabrikalarına lisans verilmesi,
- Çay tarımı ve işleminin geliştirilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi,
- Tarım zararlılarının ve hastalıklarının, teknik kolu olan Kenya Çay Araştırma Kuruluşu vasıtasıyla, kontrol edilmesi,
- Kenya çayının mahalli ve dış pazarlarda tanıtılması,
- Çay endüstrisi ile ilgili her konunun araştırılması ve incelenmesi,
- Çayla ilgili politikalarla ilgili hükümete tavsiyelerde bulunulması.²²⁷

Mombasa Çay Borsası

Doğu Afrika Çay Ticaret Birliği tarafından yönetilen Mombasa Borsası, Sri Lanka'nın Kolombo Borsası'dan sonra dünyanın ikinci büyük çay borsası durumundadır. Borsada tatil günleri hariç her pazartesi müzayede yapılmaktadır.²²⁸

Her bir borsa, kendi değerlendirme ölçülerini koyarak uygulamaktadır. Mombasa Borsası da, en iyi, iyi, orta iyi, orta, düşük orta, sıradan şeklinde kalite seviyeleri ile değerlendirme yapmaktadır. Kırılmış,

²²⁶ Tea and Kenya, Club Tea - Tea & Kenya, <http://www.clubtea.com/kenyateas.html> (20.07.2003).

²²⁷ The Tea Board of Kenya, The Tea Board of Kenya, <http://www.teaboard.or.ke/theteaboard.html> (19.02.2003).

²²⁸ Market Outlets, KTDA Tea, Kenya Tea Development Agency Ltd., <http://www.ktdateas.com/outlets.htm> (20.07.2003).

yaprak, toz vb çay türlerinin her biri, kalite seviyesine göre borsada fiyatlandırılmaktadır.²²⁹

Kenya Çay Geliştirme Ajansı (Kenya Tea Development Agency Ltd)

Kenya Çay Kurulu'nun getirdiği teşviklerle, Kenya'nın yerli halkı, 1950'lerden itibaren, yüksek arazilerde çay ekimi denemelerine başlamıştır. Küçük çiftçilerin çay üretimi ivme kazanınca, 1964 yılında, küçük çiftçiler için çay genişleme programı yürütmek, onlara bitki dikim materyali ve eğitimi sağlamak amacıyla Kenya Çay Geliştirme İdaresi (KTDA) kurulmuştur.²³⁰

2000 yılına kadar, çok büyük gelişmeler kaydederek, sektörde hükümet politikalarını yürüten KTDA, bu tarihte tamamen özelleştirilerek Kenya Çay Geliştirme Ajansı Ltd. adını almıştır.²³¹

Söz konusu kuruluş, halen 80.000 hektar arazide tarım yapan 312.700 küçük çiftçinin çayını 45 çay fabrikasında işleyerek yılda 140 bin ton kadar siyah çay üreten çok önemli bir çay kuruluşudur. Bünyesindeki küçük çay üreticilerinin ortalama arazi büyüklüğü 2,8 dekadır.²³² Kuru çay üretimi bakımından 1997'de %58,7 olan payını 2000'de %61,7 ve 2001'de, %61,6 şeklinde sürdürmektedir.²³³

Kenya'nın bu önemli çiftçi kuruluşu; kurul başkanı, genel müdür, çiftçilerin seçtiği 12 temsilci ve önerilen 2 üye ile hükümet ve diğer ilgili birimlerin 4 temsilcisinden oluşan bir "direktörler kurulu" tarafından yönetilmektedir. Kurul, şirketin politikalarını tespit etmekte ve faaliyetlerini yönlendirmektedir.

Küçük çiftçilerin çaylık arazi genişletme hizmetleri, KTDA'nın "Operasyonlar" bölümünde faaliyet gösteren Tarım Bakanlığı elemanlarınca yürütülmektedir. Bu elemanların ücretleri Bakanlıkça

²²⁹ Market Report; Black Tea Weekly Information, Club Tea, <http://www.clubtea.com/report/martrep20nov2000.html> (20.07.2003).

²³⁰ Z.K.M'Imwere, 1999, s. 243.

²³¹ Our History, Kenya Tea Development Agency Ltd., <http://www.ktdateas.com/history.htm> (20.07.2003).

²³² Z.K.M'Imwere, 1999, s. 243.

²³³ Kenya Tea Production by Company/Managing Agent, The Tea Board of Kenya; <http://www.teaboard.or.ke/table5.html> (15.01.2003).

ödenirken, faaliyetleri için gerekli lojistik destek KTDA tarafından sağlanmaktadır.²³⁴

Küçük çiftçilere iki defada yaş çay bedeli ödemesi yapılmaktadır. Birincisi, aylık bazda ve teslim edilen yaş çaya kg başına standart bir bedel olarak ödenmektedir. Henüz üretilen kuru çay satılmadan yapıldığı için, buna avans ödemesi denilmektedir. Mali yılın sonunda KTDA toplam gelirlerini ve giderlerini hesaplamakta ve kalan parayı ikinci ödeme olarak, Haziran sonunda üreticilere ödemektedir.²³⁵

Fabrikalar, kendi faaliyetlerinden sorumlu ve hizmetlerin görülmesi, personel alımı gibi konularda yetkili birimlerdir. Ancak yönetici kadroları KTDA tarafından sağlanır. KTDA, net satış değeri üzerinden her bir fabrikadan bir yönetim ücreti alır. Bundan amaç; tecrübeli yöneticilerle, belli standartlara uyularak yüksek kaliteli çay üretmek ve bu şekilde ürüne yüksek fiyat alabilmektir. Fabrika modernizasyonları da KTDA tarafından organize edilir. Üretilen kuru çayın depolanması, kalite kontrolü, numune oluşturulması, borsaya sunulması ve satışı ile piyasa araştırma ve geliştirme faaliyetleri de KTDA'nın yürüttüğü faaliyetlerdendir.²³⁶

Bunlardan başka KTDA, fabrikalara; finansal planlama ve bütçeleme hizmetleri, çeşitli kayıtlar tutulması, ticari raporlar, istatistikler hazırlanması, sair dokümantasyon hizmetleri, mühendislik ve teknolojik destek hizmetleri, proje finansmanı temini için yardım, kuru çay depolama ve sigortalama hizmetleri ile çiftçilere; gübre ve bitki destekleri, yaş çay bedeli ödemeleri gibi hizmetler vermektedir.²³⁷

Diğer Kuruluşlar

- *Kenya Çay Üreticileri Birliği (Kenya Tea Growers Association):* Çay tarımı ile uğraşan büyük ölçekli firmaların menfaatlerini korumak amacıyla 1931'de Kenya Çay Üreticileri Birliği kurulmuştur. Halen faaliyetini sürdürmekte olan bu kuruluş, 10 hektardan fazla çaylık araziye

²³⁴ Z.K.M'Imwere, 1999, s. 247.

²³⁵ a.g.m., s. 250.

²³⁶ a.g.m., s. 252.

²³⁷ Services, Kenya Tea Development Agency Limited, <http://www.ktdateas.com/services.htm> (20.07.2003).

sahip büyük çiftçilerin üye olabildiği bir kuruluştur. Toplam çay üretimi içindeki payı %40 civarındadır.²³⁸

- *Kenya Çay Paketlemeciler Birliği (Kenya Tea Packers Association)*: Kenya Çay Paketlemeciler Birliği, kuru çay üreticilerinin bir araya gelerek kurdukları ve çaylarını paketledikleri bir fabrikaya sahiptir. Fabrikanın %67 hissesi Kenya Çay Geliştirme Ajansı'na (KTDA) ait iken, %33 hisse büyük üretici (estates) kesime, yani Kenya Çay Üreticileri Birliği'ne aittir.²³⁹

1992'de özel kesime inisiyatif vermeyi ve kuru çay piyasasında serbest rekabet oluşturmayı amaçlayan yaklaşım, küçük ve büyük çiftçi kuruluşlarının Kenya Çay Paketlemeciler Birliği'ni kurmaları ile tekelleşme eğilimine girmiştir. Diğer paketleme firmaları kuru çayı borsadan almak zorunda iken, Kenya Çay Paketlemeciler Birliği doğrudan hissedarları olan küçük ve büyük çiftçi fabrikalarından almaya başlamıştır. Borsadan alım yapan paketlemeciler ilave nakliye ve depolama masrafı ödemek durumunda kalırken,²⁴⁰ borsa dışı kuru çay alımının bu masrafları gerektirmemesi, ilk bakışta avantajlı görülmekle birlikte borsa sistemi açısından faydalı olmamıştır.

1999'da, Kenya Çay Paketlemeciler Birliği, kuru çayı tekrar borsadan satın almaya başlamıştır. Birlik, maliyetlerini hesapladıktan sonra fabrikalara bir kâr payı ödemektedir. Bu da KTDA fabrikalarını güçlendirmekte ve çiftçilerin çay gelirlerini artırmaktadır.²⁴¹

Ele aldığımız Hindistan, Sri Lanka ve Kenya çay sektörlerinin ortak özelliği olarak; sektörün büyük arazi işletmeleri ve küçük çiftçiler arasında paylaşıldığı, ürünün kalitesine göre fiyatlandırıldığı çay borsalarının önemli işlevler üstlendiği, sektörün üst yönetiminin çay kurulları tarafından yerine getirildiği tespit edilmiştir.

²³⁸ Key Organisations in The Tea Industry, The Tea Board of Kenya, <http://www.teaboard.or.ke/theteaboard.html> (15.01.2003).

²³⁹ a.g.m., s. 253.

²⁴⁰ R.Ali, Y.A.Choudhry, D.W.Lister, 1997, s. 44.

²⁴¹ Z.K.M'Imwere, 1999, s. 253.

4.3. ÇAY BORSALARI

Dünya çaycılığında çay borsalarının çok önemli bir yeri vardır. Özellikle serbest piyasa ekonomisine sahip çay üreticisi ülkeler, piyasada serbest rekabet şartlarının oluşması, çayda kalitenin ön plana çıkması ve sektörün rasyonel bir işleyişe kavuşması bakımından önemli katkıları olan çay borsalarına sahiptirler.

4.3.1. Tarihçesi

17. yüzyılın ortalarında çay Hindistan'dan Avrupa'ya getirilmiş ve 1700'lerde çok sayıda tüccar çay ticareti ile uğraşmaya başlamıştır. Bu tüccarlara, Londra'da yerleşik Doğu Hindistan Şirketi (East India Company) kuru çay temin etmiştir. Böylece ilk çay borsası bu şirket tarafından Londra'da oluşturulmuş ve sınırlı sayıdaki çay tadım uzmanı komisyoncu (broker) vasıtasıyla satışlar yapılmaya başlanmıştır.

Ticareti yapılan çay miktarı arttıkça Doğu Hindistan Şirketi çay borsası için yetersiz kalmıştır. 1834'te borsa, bu şirketten ayrılarak Londra'da bağımsız bir yere taşınmış ve burada kurumsallaşmıştır. Londra Borsası adıyla 150 yıl kadar saydam bir şekilde faaliyet göstermiş, ulusal borsaların etkinlik kazanması ve paketli çay satışının artması ile 29 Haziran 1998'de kapanmıştır.²⁴²

Tablo 27'de çeşitli ülkelerdeki çay borsalarının kuruluş tarihleri ve 1995'teki kuru çay işlem miktarları gösterilmektedir.

²⁴² P.K.Sen, 1999, s. 303.

Tablo 27: Dünya Çay Borsaları

S.No	Borsa Merkezi	Ülkesi	Kuruluş Yılı	1995'te Satılan Miktar (Ton)
1	Londra(*)	İngiltere	1835	29 468
2	Calcutta	Hindistan	1861	92 673
3	Colombo	Sri Lanka	1883	229 436
4	Cochin	Hindistan	1947	57 971
5	Chittagong	Bangladeş	1949	40 819
6	Mombasa (**)	Kenya	1956	173 757
7	Coonoor	Hindistan	1963	54 008
8	Amritsar	Hindistan	1964	605
9	Limbe	Malavi	1970	10 975
10	Guwahati	Hindistan	1970	129 867
11	Jakarta	Endonezya	1972	13 343
12	Siliguri	Hindistan	1976	75 607
13	Coimbatore	Hindistan	1980	17 749

Kaynak: P. K. Sen, "Tea Auctions as a Unique Global System", *Global Advances in Tea Science*, Aravali Books Int. Ltd. New Delhi, 1999, s. 306.

(*) 29 Haziran 1998'de kapandı. (**)1956'da Nairobi'de kuruldu, 1965'te Mombasa'ya taşındı.

Tablo 27'de görüldüğü üzere, Londra borsasından 26 yıl sonra Hindistan'da, 48 yıl sonra da Seylan'da borsalar oluşturulmuştur. Ancak, Londra Borsası, uluslararası piyasada kuru çay fiyatlarını belirleyen en önemli gösterge olmaya uzun yıllar devam etmiştir. Çay üreticisi ülkelerde, çay sektörünün millileştirilmesi ve ulusal politikalar oluşturulması ile yerel borsalar önem kazanmış ve 1998'de Londra Borsası kapanmıştır.

1999 ve 2000 yıllarında 7 büyük ulusal borsadaki kuru çay satış miktarları ve oluşan fiyatlar Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28: 2000-2001 Yıllarında Büyük Borsalarda Durum

Büyük Ulusal Borsalar	Miktar (Bin Ton)			Fiyat (Us Cent/Kg)		
	2000	2001	FARK(%)	2000	2001	FARK(%)
KALKÜTA	26,268	30,572	16.4	156.8	160.1	2.1
KOCHİN	19,903	19,256	-3.3	127.5	119.3	-6.4
KOLOMBO	87,743	96,070	9.5	181.8	176.8	-2.7
CHİTTAGONG	13,150	12,447	-5.3	107.7	116.2	8.0
MOMBASA	81,239	103,518	27.4	201.0	168.7	-16.0
LİMBE	6,987	7,285	4.3	94.2	87.0	-7.7
CAKARTA	11,013	12,550	14.0	119.3	109.3	-8.4
FAO Bileşik Fiyatı (*)	202,042	229,845	13.8	182.4	169.7	-7.0

Kaynak: Current Market Situation, Committee on Commodity Problems, Fourteenth Session of Intergovernmental Group of Tea, FAO, New Delhi, 10-11 October 2001, <http://www.fao.org/docrep/meeting/003/Y1416e.htm> (20.07.2003).

(*) Kalküta, Kochin, Kolombo ve Mombasa borsaları FAO bileşik fiyatıdır.

Tablo 28'de görüldüğü üzere, işlem miktarı bakımından en büyük borsa, Sri Lanka'nın Kolombo borsası olup, ikinci sırada Kenya'nın Mombasa borsası gelmektedir.

4.3.2. İşleyişi

Bir çay borsasında; satıcılar, alım-satıma aracılık eden belgeli komisyoncular (brokers) ve borsada alım yapmaya yetkili olan alıcılar bulunmaktadır. Bunlardan başka, çayların depolandığı kayıtlı ambarlar da mevcuttur.

Borsada satılmak üzere ambalajlanan dökme (paketlenmemiş) siyah çaylar, komisyoncu aracılığıyla satılmak üzere, satıcı tarafından borsa merkezine gönderilmektedir. Borsaya ulaşan çaylar tartılarak kayıtlı borsa deposuna alınmakta ve karşılığında bir belge verilmektedir. Bu belgede çayın depoya teslim tarihi, kalite derecesi ve gerçek ağırlığı yer almaktadır. Aynı anda, satıcı da çayını satacak olan komisyoncuya bir fatura sureti gönderilmektedir. Bu belgede çayın kalite derecesi, hangi sürgün döneminin çayı olduğu, üretim kategorisi vb gösterilmektedir.

Bu iki belgeye dayalı olarak, komisyoncu, ilk uygun borsa satışında pazarlamak üzere çayı kataloga almaktadır. Borsaya gönderilen çayın ne kadarının satışa sunulacağı, çayın borsaya ulaştığı tarih de dikkate alınarak Borsa yönetimi tarafından belirlenmektedir.

Çay kataloga alındığında, komisyoncu, uzman denetim elemanını göndererek çayı inceletmektedir. Faturalandırılmış her bir lota (gruba) göre; çayın önceden belirlenmiş asgari kalite standartlarını taşıyıp taşımadığı, depolama durumu, ambalajının uygun olup olmadığı ve nakliye esnasında zarar görüp görmediği tespit edilmektedir.

İnceleme tamamlandıktan sonra, her bir gruptan ticari numuneler alınmakta ve komisyoncu tarafından alıcılara teslim edilmektedir. Numuneler genellikle satış tarihinden iki hafta önce alıcılara dağıtılmaktadır. Böylece tadım yapmaları ve alım için teklif verecek

müşterilerine önceden bilgi verebilmeleri için gerekli süre sağlanmış olmaktadır.

Komisyoncu ayrıca, tadım ve fiyatlandırma yapmak üzere küçük bir miktar numune de kendisi için alıkoymaktadır. Her bir lot çayın tadımını yapmakta, kalite durumuna ve piyasa koşullarına göre bir fiyat vermektedir. Komisyoncu tarafından verilen fiyatlar alıcılara bildirilmekte ve satılması beklenen çayın fiyat seviyesi için bir rehber olmaktadır.

Önceden tespit edilen tarihte borsa erkenden açılmakta ve satışa sunulan çay miktarına göre, bazen çalışmalar sonraki güne de sarkabilmektedir. Sadece Çay Borsası Birliği'ne üye komisyoncuların borsayı yönlendirmelerine izin verilmekte, her bir komisyoncu sırayla satış yapmaktadır. Borsa görevlisinin satışa sunulan lot numarasını anons etmesiyle birlikte alıcılarca teklifler vermeye başlanmaktadır. Teklif verme biçimi ve oranına ilişkin kurallar Borsa Birliği tarafından belirlenmekte, her bir lot, en yüksek teklifi verene satılmaktadır. Komisyoncu, beklediği fiyatı bulamazsa çayı satıştan geri çekebilmektedir. Bu noktada, komisyoncunun satma veya geri çekme yönündeki kararı çayla ilgili son karar olmaktadır.

Satıştan sonra komisyoncu, sipariş teslim belgesi düzenlemekte, alıcı tarafından bu belgenin ibrazı ile çay depodan teslim alınmaktadır. Komisyoncu aynı zamanda satıcıya da çayının satıldığını ve fiyatını bildiren bir belge tanzim ederek göndermektedir. Her bir satıştan 14 gün sonra, komisyoncu, alıcılardan satış bedellerini toplamakta ve sonraki gün parayı satıcılara transfer etmektedir. Bütün borsalarda, satıcının alacağı için ödenmesi komisyoncu tarafından garanti edilmektedir.²⁴³

Bir satış gününde alıcı bulamayan çaylar, bir sonraki satış için katalogda yer almaya devam etmektedirler.²⁴⁴

Çay borsalarının bu basit ve saydam yapıları, Londra'daki ilk borsalardan bugüne kadar değişmemiştir. Tarafsızlık ve güven üzerine kurulu bir sistem olarak borsa, çay sektörüne sayısız katkılar sağlamıştır.

²⁴³ P.K.Sen, 1999, s. 306.

²⁴⁴ Hamit Vanlı, *Uluslararası Çay Pazarlaması ve Yeni Yaklaşımlar*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon, 1994, s.82.

Her borsada, çayların kalite seviyesini gösteren bir derecelendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu derecelendirme bazı borsalarda sadece çayın kalitesini gösteren bir sıfatla yapılırken, bazılarında çayın üretildiği coğrafi bölge ve bu bölgenin hangi seviyedeki çayı olduğu belirtilerek yapılmaktadır. Örneğin, Kenya'nın Mombasa borsasında; en iyi, iyi, orta iyi, orta, düşük orta, sıradan gibi bir sıralama kullanılmaktadır. Kalküta borsasında ise, çayın Assam, Dooars, Cachar vb bölgesinden olduğu ve ayrıca çok iyi, iyi ,orta gibi kalite seviyesi de belirtilmektedir. Halen en büyük işlem hacmine sahip bir borsa olan Sri Lanka'nın Kolombo borsasında ise, çayın yüksek bölge (high grown), orta bölge (medium grown) veya alçak bölge (low grown) çayı olduğu ve ayrıca en iyi, en iyinin altı vb gibi kalite derecesi belirtilmektedir.²⁴⁵

4.3.3. Faydaları

Çay ürünü; yetiştiği bölgeye, ait olduğu sürgün dönemine ve ürünün niteliğine göre çok farklı kalite özelliklerine ve seviyelerine sahip olabilmektedir. Bu kadar farklı kalite ve özelliklere göre, fiyatın farklılaşması ancak borsa sayesinde mümkün hale gelmektedir.

Borsa sistemi, son derecede basit yapısıyla bir dizi fayda sağlamaktadır. Sistemin sağlamlığı ve doğal kalite farklılığı ile başa çıkabilen rekabetçi unsurları taşıması gibi nedenlerle borsanın sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir:²⁴⁶

- *Lojistik:* Çay yetişen bölgeye yayılmış çok sayıda kuru çay üreticisi ile, yerel ve küresel tüketim merkezlerine hitap eden çok sayıdaki alıcıyı en güzel şekilde buluşturmaktadır.
- *Geniş ürün yelpazesi:* Her çeşit ve kalitede çay belli bir merkezde sunulmakta, alıcılara önemli bir kolaylık sağlamaktadır.

²⁴⁵ Price Statistics, *F.O.Licht's World Tea Markets Monthly*, Vol: 2, No:12 June 2001, s. 218-219.

²⁴⁶ P.K.Sen, 1999, s. 307-310.

- *Düzenli ürün arzı:* Özellikle yılın belli dönemlerinde çay üretilen ülkelerde yıl boyunca kuru çay temin edilmesini sağlamaktadır. Borsadaki satış miktarları, yıl boyunca düzenli bir satış sağlayacak ve arz-talep düzensizliklerinden kaynaklanan fiyat dalgalanmalarını önleyecek şekilde tespit edilmektedir.
- *Saydamlık ve güvenilirlik:* Borsa, her şeyin toplumun gözü önünde gerçekleştirildiği saydam bir sistemdir. Her borsa, üretici, alıcı ve komisyonculardan teşekkül eden bir borsa komitesi tarafından yönetmekte, borsa sistemi, serbest ve adaletli bir rekabeti sağlamaktadır.
- *Kalite kontrolü ve standardizasyon:* Kuru çayda kalite, çay üretilen yöreye, sürgüne, hatta değişen hava durumuna göre farklılaşabilmektedir. Böyle bir üründe, gerekli standardizasyon ve kalite kontrolü, ancak borsada oluşan uzmanlık ve deneyimlerle mümkün olmaktadır.
- *Kalite ve teslimat garantisi:* Çoğu borsalarda komisyoncular bir "garantör" rolü oynamaktadırlar. Borsa seansı yöneticisi, belli bir fiyattan satışın yapıldığını gösterecek şekilde elindeki tokmağı vurduğunda; satıcı, komisyoncu ve alıcıyı bağlayan bir sözleşme ortaya çıkmaktadır. Burada komisyoncu, satıcı için bir tahsilat garantisi, alıcı için de kalite ve teslimat garantisi sağlamaktadır.
- *Dengeleme ve düzenleme:* Borsa sisteminin içinde bir dengeleme ve düzenleme mekanizması mevcuttur. Sistemin sağladığı çok sayıda kontrol mekanizmasına rağmen, yine de sorunlar çıkarsa, zahmetli ve masraflı mahkeme işlemlerine gerek kalmadan etkili ve hızlı biçimde çözülmektedir. Komisyoncu, her iki taraf nezdinde tamamen tarafsız kabul edildiğinden, bir hakem olarak hareket eder ve iki tarafı da tatmin edecek şekilde sorunu çözmektedir.
- *Gelecek plânlaması:* Borsa merkezi, stok, fiyat ve satışlara ilişkin kendi veritabanını oluşturmaktadır. Ayrıca komisyoncular, ürün trendleri, pazar ihtiyaçları, fiyat hareketleri gibi konularda düzenli bilgi sağlar ve yayınlar yapmaktadırlar. Bu bilgiler, alıcıların gelecek

zaman için gerekli ürünleri temin edebilmeleri yönünde plânlama yapabilmeleri için önemlidir. Piyasa ile yakın temasta olan komisyoncunun, piyasa taleplerine ilişkin sağladığı bilgiler, üreticilerin üretimlerini buna göre plânlamalarını sağlamaktadır.

- *Fiyat barometresi:* Borsa sistemi ürün için bir fiyat barometresi gibi işlev görmektedir. Borsa dışındaki satışlar borsa fiyatlarını referans aldığı gibi, endüstrinin geleceği, fiyat hareketleri ve enflasyon gibi konularda hükümet ve diğer birimlerce yapılacak çalışmalar da borsa fiyatlarını esas almaktadır.
- *Düşük maliyetli hizmetler:* Satış ve satınalma işlemleri düşük bir maliyetle sağlanmış olmaktadır. Küçük çaplı üreticiler için, özel tadımcı ve profesyonel pazarlama personeli gibi masraflı eleman buldurmaya gerek kalmamaktadır. Buna karşılık, sağladığı tadım, uygun numune hazırlama ve satış hizmetleri için komisyoncuya %1 gibi düşük bir komisyon ödenmektedir.
- *Borsa sisteminden diğer beklentiler:* Bilgisayar teknolojisinin borsada kullanılmasıyla, borsa merkezleri arasında bilgi alışverişi kolaylıkla yapılabilecektir. Bundan başka; piyasa trendleri konusunda doğru ve çağdaş istatistiki bilgi, ticari numune miktarlarında azalma, tek noktada vergileme, depolama ve nakliye alanlarında gelişmeler ile paketli satışların borsaya dahil edilmesi ve bölge dışı satış imkânları gibi alanlarda gelişmeler beklenmektedir.

Borsa sisteminde özellikle internete açılım yönünde bir değişim beklentisi vardır. Sri Lanka'nın önde gelen borsa komisyoncusu Forbes and Walker Ltd, Hindistanlı Teaauctions.com internet sitesi ile birlikte çay borsasını internete taşımaya karar vermişlerdir.²⁴⁷ Bu kararın uygulanması ile, 2001 yılında teaauctions.com 340 ton kuru çay satışı gerçekleştirmiştir.

Hindistan'ın Coimbatore Çay Ticaret Birliği, borsa merkezinde bir otomatik teklif sistemi oluşturmak ve bu şekilde elektronik sisteme geçmek

²⁴⁷ Sri Lankan Tea Auctions go online, Current Affairs, The Official Website of the Government of Sri Lanka, http://www.priu.gov.lk/news%20Update/current%20affairs/ca200105/20010516Sri_Lanka.html (15.01.2003).

için çalışma başlatılmıştır. Ancak, pahalıya mal olan sistemin finansmanının sağlanması için Hindistan Çay Kurumu'ndan mali destek beklenmektedir.²⁴⁸

Dış ülkelerdeki çaycılık deneyimi, çay sektöründe çay kurulu ve çay borsası gibi iki önemli birimin vazgeçilmez olduğunu göstermektedir. Sektörün organizasyonu, denetimi ve işleyişi bakımından çok önemli rollere sahip bu iki yapının, Türk çaycılığına önemli katkılar sağlayacağı şüphesizdir. Ayrıca, Kenya Çay Geliştirme Ajansı adlı küçük çiftçi kuruluşu, 45 yaş çay işleme fabrikası ile Çaykur'un üreticiye devri için çok önemli bir model oluşturmaktadır.

²⁴⁸ L.N.Revathy, "Tea auctions to take e-route soon", The Hindu Business Line Internet Edition, Coimbatore, 22 June 2002, <http://www.blonnet.com/bline/2002/07/22/stories/2002072200190700.htm> (30.08.2003).

BEŞİNCİ BÖLÜM

YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ

Çalışmanın önceki bölümlerinde ülkemiz çay sektörünün tarihi gelişimi, mevcut durumu ve sorunları ele alınmış, sorunların çözümünü sağlayabilecek alternatif yöntemler ve yabancı ülkelerdeki çay sektörleri incelenmiştir. Bu bölümde ise, mevcut sorunları azami oranda çözmeyi amaçlayan yeni bir model önerilecektir.

5.1. TEMEL YAKLAŞIM

Çay sektöründe yeni bir model arayışının temel gerekçesi, mevcut durumda verimli, kârlı ve başarılı bir çalışma yapılamamasıdır. Sektörde %66 paya sahip olan Çaykur, Hazine desteği olmadan faaliyetini sürdürmemektedir. %34 paya sahip olan özel sektör ise, yaş çay ürün bedeli ödemelerini geciktirerek; sözkonusu ürün bedellerini bir nevi "özel destek" olarak kullanmaktadır.

Önerilecek yeni modelin; kendi ayakları üzerinde durabilen, varlığını ve bölge ekonomisi içindeki katkısını devam ettirebilen, ekonomik ve sosyal işlevlerini yerine getirebilen; verimli ve kârlı bir yapı ortaya koyması esastır.

Çay sektörünün en duyarlı noktası üreticidir. Üretici, yeterince örgütlü olmadığı için, sektördeki diğer çıkar grupları karşısında ezilmekte ve düşük gelir düzeylerine mahkûm olmaktadır. Küçük arazisinde çaydan başka ürün yetiştiremeyen, fakat çaydan elde ettiği gelire de geçinme şansı bulamayan üretici, bu faaliyetini uzun süre devam ettiremeyecektir. Bölgeden kitlesel göçlerin yaşanmaması ve ülkemiz çaycılığının devamı için, üreticiye özel bir önem verilmelidir.

Çaykur tarafından kaldırılamayacak hale gelen istihdam yükü, yeni iş sahaları açılarak paylaştırılmalı ve gizli işsizlik yaratmayan verimli istihdam esas alınmalıdır.

Kuru çay kalitesinin yükseltilmesi için, bir taraftan yaş çay kalitesinin artırılması diğer taraftan da imalatta yüksek kalitenin hedeflenmesi gerekir. Yüksek kalite ve düşük maliyetler için kuru çay borsasının kurulması ve rekabet ortamının sağlanması önemlidir.

Çay üreticisi yabancı ülkeler, çay toplama dönemleri uzun olduğu için, fabrikalarını yılın büyük bölümünde çalıştırarak düşük maliyetle üretim yapabilmektedirler. Sosyal güvenlik sistemi ve sendikal örgütlenme yerleşmemiş olduğu için işçilik maliyetleri de düşük olan bu ülkelere karşı, Türk çay sektörünün karşılaştırmalı üstünlüğü bulunmamaktadır. Bu sebeple, şu anda olduğu gibi yüksek gümrük duvarları (%145) gereklidir. Gümrük vergisinin düşürülmesi, ancak gerekli maliyet azaltıcı çalışmalarla belli sonuçlara ulaşıldıktan sonra gündeme gelebilir. Dünya Ticaret Örgütü'nün gümrük indirimleri konusundaki düzenlemelerine hazır olmak için, sektörde verimliliği hakim kılacak yapı değişimi çalışmaları geciktirilmemelidir.

5.2. ÖNERİLEN MODEL

Çay sektöründe hem kamu hem de özel kesimin sorunlarını çözüme doğru götüreceği yeni bir yapılanmaya ihtiyaç vardır.

Kamu işletmeciliğinin; verimli çalışacak, sürekli desteğe ihtiyaç göstermeyecek, üretici ve çalışanların iştiraki ile oluşturulan katma değer dağıtımında adalet sağlayacak bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Özel kesimin ise; üretici ile ilişkilerini düzenleyecek, nitelikli ve gıda tüzüğüne uygun üretim yapılmasını denetleyecek, modernizasyon, pazarlama ve sair sorunların çözümünde gerekli desteği sağlayabilecek bir mekanizmaya ihtiyacı vardır.

Kamu ve özel kesime aynı anda hitap ederken, bazen her iki kesimi aynı kurumsal çatı altına almak ve aynı kurallara tabi kılmak gerekecektir. Bazen de her iki kesim için farklı sistem ve kurallar oluşturmak daha faydalı olabilecektir.

5.2.1. Modelin Yapısı ve Yeni Kurumları

1985'ten itibaren çayda özel sektöre izin verilerek, kurulması sağlanan çok sayıdaki irili-ufaklı yaş çay işleme ve paketlenme tesisini denetleyecek, sorunlarını çözecek, devletle ve Çaykur'la koordinasyonu sağlayacak bir üst yönetim biriminin kurulmaması, sektörde başıboşluk yaratmıştır. Sektör için genel politikalar tespit etmek ve sorunlarını çözmek için, sektörün bir üst yönetim organı olarak "çay kurulu"na ihtiyaç vardır.

Çay kurulu sayesinde, sektörün bütününe görebilen, her kesime ait sorunları tespit edebilen ve tarafsız çözüm önerileri getirebilen bir üst yönetim oluşmuş olacaktır.

Ülkemiz çay sektöründe, yaş çay işleyerek kuru çay üreten bütün fabrikalar, çaylarını paketlemeden satma imkânları olmadığı için, paketlenme, pazarlama, reklam, marka oluşturma vb gibi bir dizi profesyonel bilgi gerektiren faaliyete girişmek zorunda kalmışlardır. Bu faaliyetleri yapmak üzere gerekli sermayeleri, bilgi birikimleri ve profesyonel kadroları olmadığı için, bir çok fabrika kapanmıştır.

Çay borsasının kurulması ile, paketlenme yapmadan ürettikleri çayı borsada satacak olan kuru çay üreticilerinin pazarlama sorunları ortadan kalkacaktır.

Kuru çay ürünü, borsada kalitesine göre fiyat bulacağından, artık kuru çay üreticileri gelirlerini artırmak için kalitede yarışacaklardır. Kârlılığı artırmanın bir yolu yüksek kaliteli çay üretmekten, diğeri de düşük maliyetle üretim yaparak verimliliği artırmaktan geçecektir. Böylece çay borsası etrafında, çay sektöründe serbest piyasa ekonomisi kuralları uygulanarak kaliteyi ve verimliliği sağlayacak bir rekabet ortamı oluşturulacaktır.

Yaş çay fiyatı, bu çaydan üretilen kuru çayın fiyatı veya ilgili fabrikanın performansı ile ilişkilendirilerek belirleneceğinden, yaş çay piyasası da kalite öncelikli bir anlayışa kavuşacaktır.

Sektörde %66 ağırlığa sahip olan Çaykur'un 46 yaş çay işleme fabrikası üreticiye devredilecek, paketlenme ve pazarlama kısmı ise Çaykur

A.Ş. olarak bu fabrikaların çaylarını, borsa kanalı ile alıp pazarlamaya devam edecektir. Çaykur A.Ş. ise, yapı değişimi sürecinin sonunda hisseleri bu fabrikalara bölüştürülerek; dolaylı olarak yine üreticiye devredilecektir.

Yapı değişimi sürecinde devletin yasal ve idari gücü etkili olacak, değişim sağlandıktan sonra devletin rolü, düzenleyici, denetleyici ve teşvik edici fonksiyonlarda yoğunlaşacaktır.

Yapı değişimini asgari olumsuz sosyal etkilerle sağlayabilmek için; değişimi zamana yayma, her aşamanın etkilerini hesaplayarak tedbirler alma ve sektörün zayıf kesimlerini koruma ilkeleriyle hareket edilecektir.

Sözkonusu değişimi sağlamak amacıyla, şu yeni birimler ve sistemler kurulacaktır:

5.2.1.1. Çay Kurulu

Tamamı küçük çiftçilerden oluşan 203 bin kadar tarım işletmesi ile Çaykur ve özel sektörden oluşan yüzlerce sanayi ve ticaret işletmesinin faaliyet gösterdiği Çay sektörünü; yönetecek, yönlendirecek, denetleyecek ve kesimler arasında eşgüdüm sağlayacak en üst yönetim birimi olarak Çay Kurulu ihdas edilecektir.

Kurulun Statüsü

Çay Kanunu'nda değişiklik yapılarak, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özerk statüde kurulacak Çay Kurulu, Tarım ve Köyşleri Bakanlığı ile ilişkilendirilecektir.

Görev ve yetkileri

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Ana Statüsü'nde belirtilen; "Türkiye'nin tarım politikasına uygun olarak çay ziraatını geliştirmek ve çay kalitesini ıslah etmek" görevi, Çaykur'dan alınarak Çay Kurulu'na verilecektir.

Sektörün geleceği ile ilgili gerekli vizyonun tespiti ve politikaların oluşturulması, sektörel yapıların düzenli olarak işleyişinin sağlanması ve

aksayan yönlerin iyileştirilmesi için gerekli araştırma, plânlama, koordinasyon, denetim ve teşvik uygulamaları Kurul'un görevi olacaktır.

Çay Kurulu, çay sektörü ile ilgili düzenleme ve denetleme görevleri ile birlikte, çay tarım politikalarını ve Ar-Ge faaliyetlerini bizzat yürütecektir. Böylece düzenleme ve denetim görevleri ile yürütme görevi bir arada bulunacaktır.

Çay Kurulu'nun düzenleme ve denetim görevleri:

- Yaş çay işleme fabrika ve tesisleri ile ilgili düzenleme ve denetimler,
- Siyah çay paketlemesi ve pazarlaması ile ilgili düzenleme ve denetimler,
- Çay Borsası ve borsa komisyoncuları ile ilgili düzenleme ve denetimler,
- Çay işleme ve paketleme tesisleri, borsa komisyoncuları, alıcı ve satıcıları ile borsa çay uzmanlarına ruhsat, lisans veya belge verilmesi,

Çay Kurulu'nun yürütme görevleri:

- Üretici sicil ve ruhsat işlemlerinin yürütülmesi,
- Toprak ve gübre araştırmaları,
- Bitki araştırma-geliştirme, budama ve çaylık yenileme faaliyetleri ve denetimi,
- Çay sektörü ile ilgili plan ve programlar hazırlanması, bunların uygulanması için gerekli tedbirlerin alınması,
- Sektörde oluşan sorunların tespit edilerek çözüm yollarının araştırılması ve uygulanması,
- Verimliliği artırıcı tedbirler alınması,
- Sektördeki çıkar grupları arasında sağlıklı ilişkiler geliştirilmesi,
- Sektörle ilgili istatistiki bilgilerin temin edilmesi,
- Sektörle ilgili Ar-Ge çalışmaları yapılması.

Kurulun Bütçesi

Çay Kurulu'nun yapacağı düzenleme ve denetleme görevi yanında, çay tarımı ile ilgili faaliyetleri yürütecek olması ve Çay Borsası ile Çay Araştırma Enstitüsü'nün de kendisine bağlanması, bu faaliyetleri yürütebilmesi için önemli mali kaynaklara sahip olmasını gerektirmektedir.

Daha önce Tarım Bakanlığı tarafından yürütülen çayla ilgili tarımsal faaliyetlerin 1973'te kurulan Çaykur'a verilmesi ile, diğer çay üreticisi ülkelerde olduğu gibi, çay tarım ve sanayii ile ilgili yönetim yetkileri tek elde birleşmiştir. Çay Kurulu, çay sanayii ve ticareti ile ilgili düzenleme ve denetim görevi yanında, çay tarımı ile ilgili yürütme görevlerini de üstleneceğinden, gerekli mali kaynakların genel bütçeden veya vergi kaynaklarından sağlanması uygun olacaktır.

Ülkemizdeki üst kurul uygulamalarında örneği olmamakla birlikte, Portekiz Ekonomik ve Sosyal Konseyi'nin²⁴⁹ ve Yunanistan Enerji Düzenleme Kurumu'nun bütçeleri genel bütçe içinde yer almaktadır.²⁵⁰ Ancak, bu tür bir uygulamanın Çay Kurulu'nun mali özerkliğini zedeleyeceği düşüncesi ile, Hindistan Çay Kurulu gibi; üreticiye ödenen yaş çay bedeli üzerinden belli bir yüzdenin Çay Kurulu'nun gelir kaynağı olarak tahsis edilmesi daha uygun olabilecektir.

Bu durumda, Çay Kurulu'nun gelirleri aşağıdaki kaynaklardan sağlanacaktır:

- Yaş çay bedelleri üzerinden alınacak %2 oranında tutar,
- İşletmelerden alınacak tescil, izin ve ruhsat harçları,
- Lisans, belgelendirme ve vize işlemlerinden alınacak bedeller,
- Çay Borsası'nın geliri olarak, borsada işlem gören kuru çay bedeli üzerinden alınacak %02 oranında tutar.

²⁴⁹ S.Sezen, 2003, s. 72.

²⁵⁰ a.g.e., s. 117.

İç ve Dış Denetimi

Kurulun iç denetimi, *Denetim Tescil ve Belgelendirme Dairesi* denetçileri ve diğer yetkin personelin Kurul Başkanı'nca görevlendirilmesi suretiyle gerçekleştirilir.

Çay Kurulu, Sayıştay denetimine ve TBMM'nin gerek göreceği diğer denetimlere açık olacaktır. Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlığın görevlendirmeye bağlı denetimi ile Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın rutin denetimi, Kurul'un diğer dış denetimlerini oluşturur.

Kurulun Oluşumu

Çay Kurulu, aşağıdaki üyelerden teşekkül edecektir:

- Kurulacak yaş çay anonim şirketlerinin üst örgütü olacak Üretici İşletmeleri Birliği'ne bağlı üreticilerce seçilecek üç üye,
- Çaykur A.Ş.' genel kurulunca seçilecek bir üye,
- Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri Birliği genel kurulunca seçilecek bir üye,
- Özel sektör kuru çay üreticilerini temsile yetkili örgüt genel kurulunca seçilecek bir üye,
- Özel sektör paketleme kuruluşlarını temsile yetkili örgüt genel kurulunca seçilecek bir üye,
- Çay Kurulu'nca seçilerek atanacak Çay Borsası Başkanı ve
- Tarım ve Köyişleri Bakanı'nca atanacak bir üye,
- Hükümetçe atanacak iki üye (biri Çay Kurulu Başkanı) olmak üzere, on bir üyeden oluşur.

Hükümetçe atanacaklar dışındaki üyeler, Tarım ve Köyişleri Bakanı'nca atanarak göreve başlayacaklardır. Yeterlik şartı olarak; sektördeki tarafları temsilen seçilerek gelenler için yüksek okul mezunu olmak ve kamu görevlileri için en az 10 yıl hizmet süresi ile sektörle ilgili olma ve üst düzeyde görev yapma şartları aranacaktır. Kurul üyelerinin görev süreleri dört yıl olacak ve yeniden seçilebileceklerdir.

Kurulun Örgütlenmesi

Çay Kurulu, merkez örgütlenmesi ve bağlı kuruluşlardan oluşacaktır. Ana hizmet, danışma ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşan merkez örgütlenmesinde, Kurul'un üstleneceği görevleri yerine getirecek olan ana hizmet birimleri olarak; Tarımsal Faaliyetler Dairesi, Denetim, Tescil ve Belgelendirme Dairesi ile Plânlama ve Teşvik Dairesi; danışma birimi olarak Hukuk Müşavirliği; yardımcı birimler olarak da İdari ve Mali İşler Dairesi ile Personel ve Eğitim Dairesi bulunacaktır. Atatürk Çay ve Bahçe Kùltürleri Araştırma Enstitüsü ve Çay Borsası ise Kurulun bağlı kuruluşları olacaktır.

Ana Hizmet Birimlerinin Görevleri:

- *Tarımsal Faaliyetler Dairesi:*
 - Üretici sicil kayıtlarının tutulması (şu anda Çaykur tutuyor),
 - Toprak ve bitki araştırma ve geliştirme faaliyetleri,
 - Gübre araştırmaları,
 - Budama faaliyetleri ve denetimi,
 - Çaylık yenileme faaliyetleri ve denetimi.

Bu bölüme, Çaykur'da bu faaliyetleri yürüten tarım birimlerinden gerekli personel aktarımı yapılacaktır. Budama Projesi kapsamında çalışan ve 5'er yıllık iki dönem görev yapan işçi statüsündeki 375 nitelikli personel Çay Kurulu'na bağlanacaktır.

- *Denetim, Tescil ve Belgelendirme Dairesi:*
 - Çay işleme ve paketlenme tesislerinin ruhsatlandırılması ve faaliyetlerinin denetimi,
 - Gerekli hijyenik şartlara uygun olmayan tesislerin kapatılması
 - Borsa'da görev yapacak komisyoncuların belgelendirilmesi,
 - Komisyoncularca görevlendirilecek yetkili çay tadım ve değerlendirme uzmanlarının belgelendirilmesi,
 - Borsa'ya kaydolacak üretici-satıcıların belgelendirilmesi,
 - Borsaya kayıtlı alıcıların belgelendirilmesi.

Çay Kurulu tarafından gerçekleştirilecek bu işler için gerekli uzman personel Çaykur'dan transfer edilecektir. Gerekirse yeni personel alımı ve yurtdışında eğitimi konuları gündeme gelecektir.

➤ *Plânlama ve Teşvik Dairesi:*

- Dünya çay piyasasının gelişimini takip etmek,
- Çay sektörünün geleceği ile ilgili plân ve programlar hazırlamak,
- Çay borsasının ve sektördeki diğer organların işleyişini takip ederek aksaklıkları ve çözüm önerilerini Kurul'a bildirmek,
- Özel sektör işletmelerinin modernizasyon ihtiyaçlarını tespit ederek Kurul'a bildirmek, çözüm önerileri hazırlamak,
- Türk çay sektörü ile ilgili istatistikî bilgiler temin etmek,
- Yaş çay üreticileri ile çay işleme fabrikaları arasında sağlıklı yaş çay fiyatı oluşumu ve bedel ödemesi şartlarını araştırmak,
- Sektörde verimliliği artırıcı çalışmalar yapmak.

Çaykur'a bağlı olan *Atatürk Çay ve Bahçe Kùltürleri Araştırma Enstitüsü* personeli ile birlikte Çay Kurulu'na bağlanacaktır. Ar-Ge faaliyetlerine devam edecek olan bu Enstitü, çaylık yenileme faaliyetleri için nitelikli çelik fidan üretimi ve vatandaşlara dağıtım konusunda önemli katkılar sağlayacaktır.

Çay Borsası kurulacak ve Çay Kurulu'nun gözetim ve denetiminde faaliyet gösterecektir. Önemine binaen, çay borsası, ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır.

5.2.1.2. Çay Borsası

Sektörde rekabet oluşturacak, dinamizm sağlayacak ve verimliliği artıracak temel bir unsur olarak Çay Borsası kurulacaktır. Rize'de halen yaş çay tescil işlemi yapmakta olan Rize Ticaret Borsası'nın, inşa edilmekte olan yeni binası ile birlikte Çay Borsası haline dönüştürülmesi düşünülmelidir. Ancak gerekli depolama yerlerinin de temin edilmesi gerekecektir.

Çay Kurulu'nca tescil edilmiş olan satıcılar, komisyoncular (broker) ve alıcıların temsilcilerinden oluşacak ve Çay Kurulu'nca atanacak bir Borsa Yönetim Kurulu, Çay Borsasını yönetecektir. Yönetim Kurulu Başkanlığını, Borsa Başkanı yürütecektir.

Borsada, satıcılar, komisyoncular (broker) ve alıcılar tarafından satış, aracılık ve alım işlemleri yapılacaktır. Komisyoncuların kadrosunda, satılmak üzere borsaya gönderilen siyah çayları analiz edecek ve numunelerini alacak yeterli uzmanlar bulunacaktır. Bu uzmanlar Çay Kurulu tarafından belgelendirilmiş olmalıdırlar.

Çay Borsası'nın işleyişi bakımından gerekli olan uzmanların, eğitimleri için dış ülkelere gönderilmeleri veya bu iş için yabancı uzmanlar getirilmesi düşünülmelidir. Sağlıklı bir borsa yapısının oluşturulmasını teminen dünya çay borsalarından tecrübeli uzman desteği alınmalıdır.

Türk çayının, borsada farklı kategoriler altında satışa sunulacak standart kalite seviyeleri tespit edilmelidir. Çaykur'un kendi eleme sistemine göre 1'den 7'ye kadar numaralandırarak oluşturduğu gruplandırmaya, özel sektör çayları için gerekli ilaveler yapılarak bir uygulamaya gidilebilir. Önemli olan borsa faaliyeti için farklı kalite seviyelerinin herkesçe anlaşılır şekilde belirlenmiş ve ortaya konulmuş olmasıdır.

Borsada kuru çay satışı, başta müşteri bulma kolaylığı ile, nakit satış olanağı ve bedel tahsili garantisi gibi önemli menfaatler sağlayacaktır. Buna karşılık ilave nakliye, depolama ve komisyon giderleri ortaya çıkabilmektedir.

Borsada çay satışını zorunlu tutan tedbirler, yaş çay üretiminde kayıt dışı ekonomiye yol açmamalıdır. Örneğin, Hindistan'da üretilen kuru çayın %75'i borsa yoluyla satılmak zorundadır. Böyle bir zorunluluk konulduğunda, üreticiden satın alınan yaş çayın kayıt dışı kalmaması önem arz etmektedir. Aksi halde sadece kayıtlı alınan çayın %75'i gündeme gelecek ve kayıt dışı bir sektör alttan alta işleyebilecektir.

Kayıt dışı uygulamaları önlemek için, yaş çay üreticilerine sağlanan doğrudan destek ödemeleri topluca Çay Kurulu'na aktarılmalı ve üreticinin belgelendirdiği yaş çay satış miktarına göre ödenmelidir. Böylece üreticinin doğrudan destek alırken sağlayacağı yaş çay verileri, sistemin bütünüyle kayıt altına alınmasını sağlayacaktır.

Zorlayıcı tedbirlerin yanında, vergi kolaylıkları da sağlanarak Borsa satışının teşvik edilmesi önemlidir. Rize Ticaret Borsası, bir çalışmada Borsa'da satılan kuru çayın KDV oranının %1'e indirilmesini, Borsa dışında satılarda ise %8 oranının korunmasını önermektedir. Ancak bu durumda KDV oranından kaynaklanacak fiyat farklılıklarının sorunlar yaratabileceği de düşünülmelidir.

Borsada kuru çay satışında ortaya çıkacak olan ilave nakliye ve depolama giderleri de dikkate alınarak, Borsada çay alım ve satımını teşvik edecek bazı vergi indirimleri sağlanabilir.

5.2.1.3. Çaykur A.Ş. ve Yaş Çay İşleme A.Ş.'leri

Çaykur'un, çay tarımı ile ilgili görevlerinin Çay Kurulu'na devri ile, geriye sını ve ticari faaliyetlerle ilgili görevleri kalmaktadır. Bu görevlerin, bir anonim şirket yapısıyla yerine getirilmesi daha uygun olabilir.

Çaykur, anonim şirkete dönüştürülecek ve Çaykur'a ait 46 yaş çay işleme fabrikası, bağlı ortaklık anonim şirketleri haline getirilecektir. Belli bir zaman sürecinde bu şirketler hisse devri yolu ile üreticiye devredilecektir.

Bağlı ortaklık anonim şirketleri, bağımsız hareket edecek ve Çay Borsasına kuru çay satarak serbest piyasaya entegre olma çabasına girişeceklerdir. Çaykur'un paketleme ve pazarlama kısmı ise, Çaykur A.Ş. olarak bu şirketlerin Çay Borsasında müşterisi olacak ve çaylarını satın alacaktır.

Üreticiye devredilen hisse oranı %51'i geçtiğinde, artık birer bağımsız yaş çay işleme anonim şirketi haline gelecek olan bağlı ortaklık fabrikaları, bu dönemde de paketleme ve pazarlama faaliyeti yürütecek olan Çaykur A.Ş.'yi Çay Borsası'nda kendi kuru çaylarını alır durumda

bulacaklardır. Böylece çay pazarlama ve finansman sağlama sorununu belli oranda halletmiş olacaklardır.

Oluşacak yaş çay işleme şirketleri hisselerinin doğrudan üreticiye mi, yoksa Pankobirlik örneğinde olduğu gibi üretici kooperatiflerine ve kooperatif birliğine mi devredileceği tartışılmalıdır. Denetim kolaylığı ve saydamlık bakımından doğrudan üreticiye hisse devredilmesi daha faydalı olabilir.

Kooperatif yönetimlerinin şirket yönetim kurulunu oluşturduğu Pankobirlik modelinde; işletmecilik tecrübesi olmayan ve sürekli değişebilen yönetimlerin, zaman zaman keyfi hareketlere kapı açabilecekleri düşünülmektedir. Yönetim zaafiyetini azaltmak için, bir fabrikaya, çevredeki bir kaç kooperatif ortak edilmekte ve yönetim bölüştürülmektedir. Ancak, hem şirketin hem de kooperatifin üretici tarafından denetlenmesinde zorluk olacağı ve saydamlığın sağlanamayacağı akla gelmektedir.

Yaş çay işleme şirketlerinin; kooperatif, vakıf, oda, dernek vb kuruluşlara değil de, doğrudan üreticiye hisse devri yoluyla özelleştirilmeleri daha doğru bir yaklaşım olarak görünmektedir. Bununla birlikte, ilgili fabrika bölgesindeki üretici kooperatiflerine %20 kadar hisse devredilmesi, yönetim kurulunun birbirini denetleyen farklı üretici birimlerinden oluşması bakımından faydalı olabilir. Ancak, karar alıp uygulamada zorluk olmaması için doğrudan üreticiye devredilen hisse oranının %51'in üzerinde olması gereklidir.

Yaş çay işleme şirketlerinin bir kaç kişinin eline geçmemesi için, doğrudan üreticiye devredilen hisselerin, 10 yıl süre ile başkasına devrine izin verilmeyecektir. Ayrıca ne şekilde olursa olsun, bir kişiye ait hisse oranı %1'i aşamayacaktır.

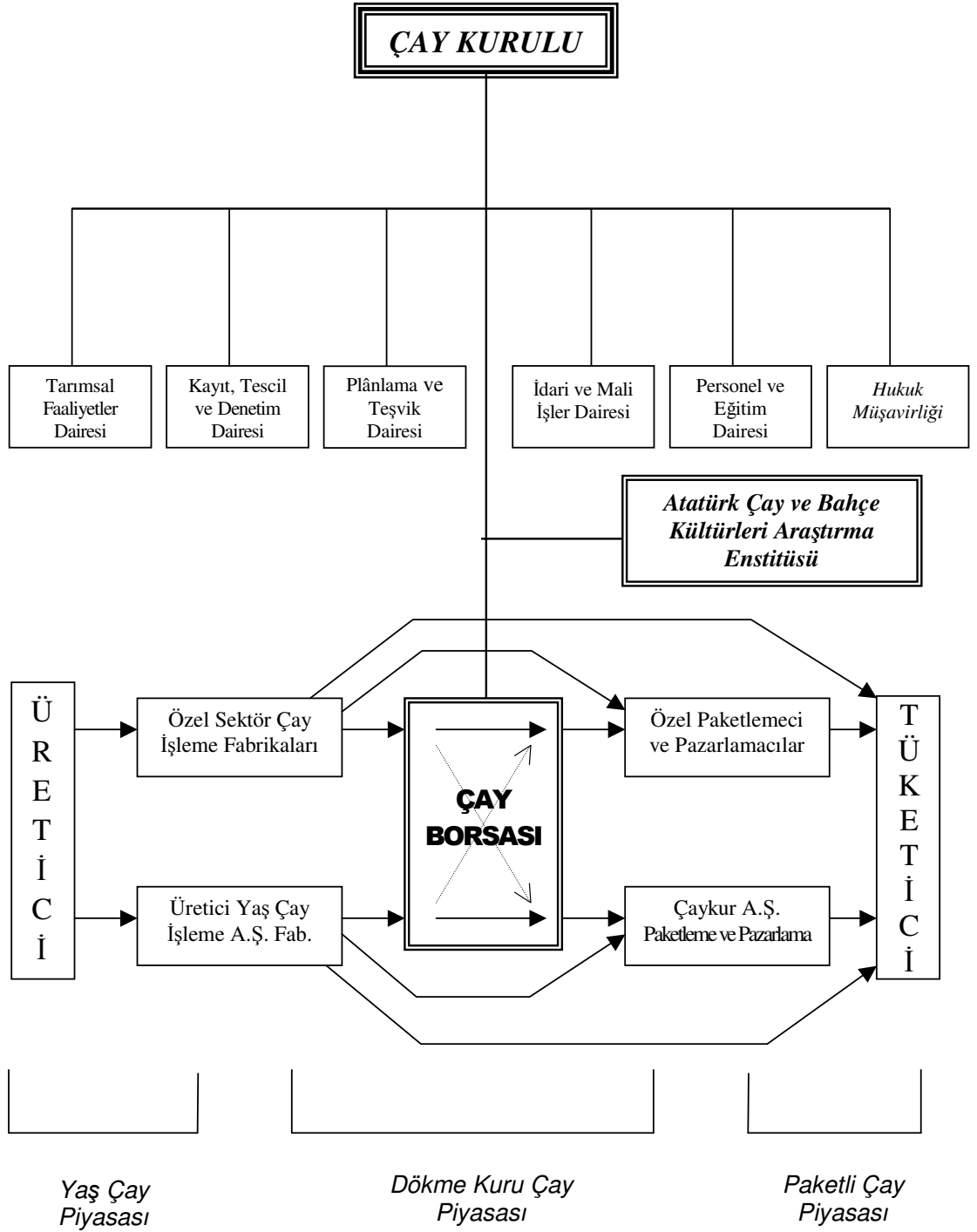
Bir başka önemli nokta, fabrikaların kapatılarak veya taşınarak arazilerinin rant sağlamak amacıyla satılması tehlikesidir. Bunu önlemek amacıyla, arazilerin 50 yıl satılmayacağı ve başka amaçla kullanılmayacağı şartı getirilecektir.

Yaş çay işleme anonim şirketi üzerindeki üretici denetiminin sağlanması bakımından, fabrikaların kârlılık durumlarına göre yıl sonunda ikinci yaş çay bedeli ödemeleri, çok önemli bir işlev görecektir. Böylece üretici, ortağı olduğu fabrikanın gösterdiği performans ve başarıyı, yıl sonunda alacağı ikinci yaş çay bedeli ile doğrudan tespit edecektir.

Çaykur A.Ş.'nin İstanbul ve Ankara çay paketleme fabrikalarının çay bölgesine nakilleri veya özelleştirilmeleri konusunda bir karar alınacaktır. Rize'deki 100.Yıl Çay Paketleme Fabrikası ile birleştirilmek üzere nakledilmelerinin maliyet analizi yapılacaktır. Ekonomik ömürlerinin büyük kısmını tamamlamış makinelerin Rize'ye nakilleri yerine, Çaykur A.Ş.'nin ihtiyaç duyacağı paketleme kapasitesinin oluşturulması için yeni makinelerin alınması daha kârlı olabilir. Bu durumda İstanbul ve Ankara'daki fabrikaların özelleştirilmeleri gerekecektir.

Paketleme ve pazarlama faaliyeti yapmaya devam eden Çaykur A.Ş.'nin hisseleri, 46 yaş çay işleme şirketine devredilecektir. Böylece üreticinin sahip olduğu yaş çay işleme şirketleri, paketleme ve pazarlama faaliyetinin sağladığı katma değerden pay alacak ve onu üreticiye yansıtacaklardır. Ayrıca, paketleme faaliyetinin belli bir kısmı, çay üretilen bölgede kalacak ve bölge ekonomisine katkı sağlamaya devam edecektir.

Çay Kurulu ve Çay Borsası etrafında yapılandırılan yeni çay sektörü modeli, Şekil 1'de gösterilmiştir. Bu modelde devlet işletmelerinin yerini üretici işletmeleri almakta ve sektörü özel kesimle paylaşmaktadır.



Şekil 1: Yeni Modelde Çay Kurulu ve Piyasa Aktörleri

5.2.1.4. Üretici İşletmeleri Birliği

Oluşacak 46 yaş çay anonim şirketinin bağlı olacağı bir şemsiye üst yönetim organı olarak, Üretici İşletmeleri Birliği kurulacaktır. Bu Birlik, üreticilerce seçilecek 7 kişi ile Çay Kurulu ve Çay Kooperatifleri Birliğince seçilecek birer kişi olmak üzere toplam 9 kişilik bir yönetim kurulunca yönetilecek ve geliri; üyesi olan yaş çay işletmelerinin kârlarından alacağı pay olacaktır.

Üreticiye ait yaş çay işleme anonim şirketleri, genel kurul kararı ile Üretici İşletmeleri Birliği'ne katılacak, yönetici ve teknik personel ataması gibi konularda gerekli yetki devrini yapacaklardır. Genel kurul kararı olmadan bu yetkiler geri alınamayacaktır.

Üretici İşletmeleri Birliği, yaş çay işleme tesislerine çeşitli bilimsel ve teknik desteğin yanı sıra, gerekli yönetici ve teknik kadroyu da sağlayacaktır. Maaş ve haklarını Üretici İşletmeleri Birliği'nden alacak olan bu personel için, yaş çay işleme şirketleri kârının belli bir oranı olarak öngörülecek ödemeler, yıl sonunda topluca yapılacaktır. Böylece, sağladıkları kârlılıkla orantılı maaş almaları sağlanacağından, yönetici ve teknik personelin iş motivasyonu güçlü olacaktır.

Kenya'daki KTDA modelinden esinlenen bu uygulama ile, halen ülkemizdeki özel sektör işletmelerinin yaşamakta oldukları profesyonel yönetici ve teknik eleman eksikliği sorunu, üretici işletmeleri bakımından aşılması olacaktır.

Üreticinin işletme sahibi olduğu sistemlerin en zayıf yanı, profesyonel yöneticilerin, seçilen fabrika yönetimlerinde kolayca görevden alınabilmeleri yüzünden, onların doğru-yanlış her talebini yerine getirmek zorunda kalmalarıdır. Bireysel menfaatlerin öne çıkabildiği ve yozlaşmalara kapı açılabilirliği bu zaafın önlenmesi hayati öneme sahiptir.

İşletme yöneticilerinin Üretici İşletmeleri Birliği'nce atanmaları, her ikisi de üreticilerce seçilen yaş çay işletmesi yönetimi ile Birlik yönetimi arasında dengeli yetki paylaşımı ve ortak menfaatin önde tutulması anlayışını doğuracaktır. Birlik tarafından atanacak yöneticiler, atandıktan

sonra bir yıl görevde kalacaklarından, yaş çay işletmesi yönetimi karşısında zayıf olmayacak, gelen her talebi tartışmasız kabul etmek zorunda kalmayacaklardır.

5.2.1.5. Kooperatif Birlikleri

Bölgede halen üreticinin en örgütlü olduğu yapı durumunda olan kooperatifler tek bir birlik altında bir araya geleceklerdir. Üreticiyi temsilen Çay Kurulu'na ve Üretici İşletmeleri Birliği'ne temsilci vermek ve sözleşme modelinde özel sektörle masaya oturup sözleşme imzalamak gibi önemli işlevler kazanacak sözkonusu birlik yapısının sağlıklı oluşması son derecede önemlidir.

Pankobirlik modeli örnek alınarak kurulacak birliğin, kooperatiflerin en çok tartışılan "denetim" sorunlarını halletmek üzere, bir teftiş kuruluna sahip olması faydalı olacaktır.

Üreticinin hak ve menfaatlerinin korunması için gösterilecek çabanın yanı sıra, zirai ve ticari anlamda gerekli bilimsel çalışmaların yapılması suretiyle üreticinin gelirinin artırılması da, birliğin ilgi alanı içinde olacaktır.

5.2.1.6. Yaş Çayda Sözleşme Modeli

Yaş çay piyasasının yasal ve sağlıklı bir zemine oturtulması için üretici ile çay işleme fabrikaları arasında sözleşmeler yapılacaktır. Bu sözleşmeler; sektördeki bütün üreticiler (temsilcileri) ile yaş çay işleme birimleri arasında fiyat üzerine, belli bir fabrika ile üretici temsilcileri arasında fiyat ve ödeme takvimi üzerine ve fabrika ile bireysel üreticiler arasında yaş çay alım programı üzerine olmak üzere üç seviyede yapılabilecektir.

Genel Fiyat Sözleşmesi

İkili yaş çay fiyatı sisteminin ilk fiyatı için yapılacak sözleşmeye, yaş çay piyasasının bütün aktörleri doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile katılacaklar ve belirlenen fiyat bütün sektör için geçerli olacaktır. Üreticileri temsilen; çay üretilen bölgedeki bütün kooperatif ve üst birlik temsilcileri ile ziraat odaları temsilcileri toplantıda bulunacaklardır. Yaş çay işleme

tesislerini temsilen ise, her bir işletmenin yetkilileri ve bu işletme dernek ve birlikleri temsilcileri katılacaklardır.

Çay Kurulu'nun başkanlığında düzenlenecek toplantılar her yıl Nisan ayı içinde yapılacak ve ilk bölümü katılımcıların söz alarak taleplerini seslendireceği bir forum niteliğinde olacaktır. İlk bölümün sonunda, üretici ve işletmeciler kendilerini temsil edecek üçer kişilik heyetler seçeceklerdir. Bu heyetlerin oluşturacağı komisyona Çay Kurulu yetkilileri başkanlık edecek ve 10 gün içinde toplam yaş çay fiyatının 2/3'üne denk gelebilecek bir yaş çay fiyatı belirleyeceklerdir. Bir mutabakat oluşmazsa, yapılan tartışmalar ışığında hakem rolü ile yaş çay fiyatını Çay Kurulu belirleyecektir.

Tespit edilen genel fiyat, ilk ödeme yaş çay fiyatı için altına inilemez bir taban fiyat olacaktır. Yapılacak özel sözleşmelerle bu fiyattan yüksek ilk yaş çay fiyatları belirlenebilir.

Yaş çay fiyatının geri kalan kısmı (1/3), özel sektör işletmelerine satılan yaş çay için; bu işletmelerin kuru çay borsa satış fiyatına, üretici yaş çay işletmeleri için ise; bu fabrikaların performansına bağlı olacaktır.

Özel Fiyat ve Ödeme Takvimi Sözleşmesi

Toplam yaş çay fiyatının 2/3'ü olarak tahmin edilen ilk yaş çay fiyatına göre oluşacak üretici alacağının ve yıl sonunda ödenecek ikinci yaş çay bedelinin hangi vadelerde ödeneceğine ilişkin, özel sektör yaş çay işleme fabrikası ve üreticilerini temsil eden kooperatif arasında bir sözleşme imzalanır. Sözleşme görüşmelerine Ziraat Odası temsilcisi de katılır.

Tespit edilen genel fiyatın üzerinde olmak kaydı ile, her bir fabrika ile üreticisi arasında geçerli olacak özel bir ilk yaş çay fiyatı sözleşmeye konulabilir. Aksi halde genel fiyat geçerli olacak ve sözleşme sadece ödeme vadelerini kapsayacaktır.

Bu sözleşme ile üzerinde uzlaşılan konular, hem ilgili kooperatif hem de yaş çay işleme fabrikası tarafından ilan edilecektir. Çay

fabrikasında ve yaş çay alımevlerinde sözleşme hükümleri bir ilan panosunda gösterilmek suretiyle duyurulacaktır.

Bireysel Çiftçi Sözleşmesi

Kooperatif ile sözleşme imzalayan çay işleme fabrikası, bu sözleşmeye dayalı olarak üreticilerle bireysel ürün teslimat sözleşmeleri imzalayabilecektir. Bu şekilde, üreticilerin hangi gün ne miktarda yaş çay teslim edeceklerini belirleyen bir teslimat programı oluşturulabilecektir.

Üretici ile fabrika arasında; sadece organik gübre kullanılarak üretilen doğal "bio çay" üretimi veya 1,5 yapraktan oluşan nitelikli yaş çay teslimi vb. gibi esaslara dayalı özel sözleşmeler yapılabilir.

Sözleşmelerin uygulamasında ortaya çıkacak sorunların yasal mercilerce çözülmesi mümkün olmaz veya bunda fayda görülmezse, Çay Kurulu devreye girerek hakem rolü oynayabilir, gerekirse taraflardan birine veya her ikisine karşı tedbir uygulayabilir.

5.2.1.7. Yaş Çayda "İkinci Fiyat" Sistemleri

Yaş çay fiyatını, Hindistan ve Sri Lanka'da olduğu gibi kuru çay fiyatıyla ve Kenya'da olduğu gibi fabrika kârlılığı ile ilişkilendiren sistemlerden istifade edilmelidir. Gerek kuru çayın borsa fiyatı, gerekse çay işleme fabrikası performansı, kuru çay kalitesine doğrudan bağlıdır. Kuru çayın kalitesi ise; üretimindeki fabrika özenine ve yaş çayın kalitesine bağlıdır. Böylece yaş çayın fiyatı, kuru çayın ve dolayısıyla yaş çayın kalitesine bağlı olmaktadır.

Yeni sistemde, genel bir katılımı ile imzalanacak sözleşme ile belirlenen ve her kesim için geçerli olan ilk yaş çay fiyatının yanında, ikinci bir yaş çay fiyatı daha ödenecektir. Bu ikinci fiyatın tespitinde; biri yaş çay üreticisi ile özel sektör işletmeleri arasında kuru çay fiyatına göre ve diğeri üretici ile yaş çay işleme şirketleri arasında fabrika performansına göre olmak üzere iki ayrı fiyat sistemi geçerli olacaktır.

Özel Sektör Yaş Çay Fiyat Sistemi

Kuru çay borsa fiyat ortalamasının bir oranını yaş çay payı olarak ayıran sistem, Türk özel sektör işletmeleri için uygun görünmektedir. Bu sistemin uygulandığı ülkelerde 12 ay süreli yaş çay toplandığından, bir önceki ay borsa fiyatını esas alarak işlem yapılabilir. Ülkemizde ise sürgünler şeklinde ve yılda üç defa yaş çay toplandığından, borsada aylık bazda satış rakamlarını esas almak geçerli olmayacaktır. Bunun yerine, yıl sonunda hesaplanacak yıllık ortalama borsa fiyatının belli bir oranını almak ve bundan ilk yaş çay fiyatını düşerek ikinci fiyatı bulmak daha doğru olacaktır.

Ülkemizde yaş çay işleme maliyetleri yüksek olduğundan, yaş çay payı Sri Lanka'daki gibi %68 veya Hindistan'daki gibi %65 değil de belki başlangıç için %60 olarak alınabilir. Örnek olarak; 2002 yılında ortalama 3.000.000.-TL bedelle kuru çay satılmış ve randıman da %20 (5 kg yaş çaydan 1 kg kuru çay yapıyor) olsun. Bu durumda %60 yaş çay payı ile 1 kg yaş çay için 360.000.-TL bulunmaktadır. Bu fiyat 2002 yılı için uygulanan 320.000.-TL/Kg fiyatından yüksektir. İlk yaş çay fiyatı olarak toplam fiyat tahmininin 2/3'ü şeklinde Nisan ayında belirlenen fiyatın 250.000.-TL olduğu kabul edilirse, belli bir fabrika üreticileri için yıl sonundaki ikinci fiyat 110.000.-TL olacaktır.

Her bir yaş çay işleme fabrikasının borsa ortalama fiyatı ve bunun yaş çay payının tespiti Çay Kurulu'nca yapılacak ve ilan edilecektir. Borsa satış verileri ikinci fiyatın tespiti için elverişli bulunmayan işleme fabrikalarının, tespit edilmiş olan genel fiyatın 1/2'si (toplam fiyatın 1/3'ü) kadar ikinci yaş çay fiyatı ödemelerine karar verilir.

Yaş Çay İşleme A.Ş.'leri Yaş Çay Fiyat Sistemi

Çaykur'un 46 yaş çay işleme fabrikası, birer bağlı ortaklık haline getirilerek üreticiye hisse devri yapıldıktan sonra, Kenya'daki küçük üretici kuruluşu (KTDA) modeline göre yaş çay fiyatı belirlenebilir. Buna göre, üreticiye çayını sattığı dönemde sözleşme ile tespit edilecek genel fiyata göre yaş çay bedeli ödenecektir. Yıl sonunda fabrikanın faaliyet

sonuçlarına bakılacak ve ikinci bir fiyat tespiti ve yaş çay bedeli ödemesi daha yapılacaktır.

Bu ödeme, hisse kârlarının dağıtımı şeklinde anlaşılmamalıdır. Çünkü bu durumda, aynı gelir için önce bir kurumlar vergisi sonra da gelir vergisi ödenmesi gerekecektir. Halbuki yaş çay bedeli olarak ödenmesi durumunda, sadece yaş çay vergisi ödenmiş olacaktır ve doğrusu da budur.

Bu sistemle çay işleme fabrikaları, üreticiye ne kadar yüksek yaş çay bedeli öderlerse, sahipleri olan üreticiler nezdinde o kadar başarılı sayılacaklardır.

İki ödemeli fiyat sistemi, çay sektörünü üreticiye daha fazla hizmet eder hale getirmenin yanında, verimliliği ve kaliteyi artıracak temel bir unsur olacaktır. Çünkü satılan kuru çayın kalitesine göre alacağı yüksek fiyat, doğrudan yaş çay işleme anonim şirketinin gelirini artıracak ve daha yüksek yaş çay fiyatı ödemesini sağlayacaktır.

İki yıl için seçilecek olan yaş çay işleme anonim şirketleri yönetim kurulları, yeniden seçilebilmek için kredi vb çeşitli dış kaynaklara başvurarak yüksek yaş çay bedeli ödeme çabasına girişebilirler. Bu ise uzun vadede şirketi zor duruma düşürebilir.

Bu sorunun aşılabilmesi için; hangi yaş çay işleme anonim şirketinin ne kadar yaş çay fiyatı vereceğine; Çay Kurulu'nun ilgili biriminden 2, Üretici İşletmeleri Birliği'nden 2 ve ilgili yaş çay işleme anonim şirketi yönetiminden 1 temsilcinin müştereken oluşturacakları bir komisyonda, şirket mali tabloları incelenerek karar verilmelidir. Her bir yaş çay işleme anonim şirketinin, diğerlerine göre performansının da tespitini sağlayacak bir çalışma ile objektif kriterlere dayalı olarak ve saydam bir ortamda fiyatlandırma yapılmalı ve ilan edilmelidir.

5.2.2. Gerçekleşme Aşamaları

Çay sektöründe yapı değişimi üç aşamada gerçekleşecek, atılacak her bir adımın doğuracağı sonuçlar takip edilerek, sosyal riskleri minimize etmek üzere, toplam 8 yılda tamamlanacaktır.

5.2.2.1. Birinci Aşama

Birinci aşamanın 2 yılda tamamlanması düşünülmektedir. Bu süre içinde şu faaliyetlerin yapılması gereklidir:

- İlk aşamada Çay Kurulu oluşturulacak ve yapılandırılacaktır.
- Çaykur'un tarımla ilgili görevleri Kurul'a devredilecek, Çaykur sadece sanayi ve ticaretle uğraşacaktır.
- Çay Borsası oluşturulacak; gerekli personel eğitilecek, borsaya üye olacak birimlerle uzmanlar belgelendirilecek ve sistem işler hale getirilecektir.
- Çaykur yeniden yapılandırılarak Çaykur A.Ş. haline getirilecek ve 46 yaş çay işleme fabrikası bağlı ortaklık anonim şirketlerine dönüştürülecektir. Bu şirketlerin hisseleri, yarısı bedelli-yarısı bedelsiz olarak üreticiye devredilmeye başlanacaktır.
- İstanbul ve Ankara çay paketleme fabrikalarının Rize'deki 100.Yıl Çay Paketleme Fabrikası ile birleştirilmek üzere nakledilmeleri veya özelleştirilmeleri için karar alınacak ve gerekli altyapı oluşturulacaktır.
- Üretici kooperatifleri birleşerek birlik oluşturacaklar, Çay Kurulu'na ve kurulacak Üretici İşletmeleri Birliği'ne üretici temsilcisi verecekler ve sözleşme modeline üretici tarafı olarak iştirak edeceklerdir.

Birinci aşama için gerekli olan mevzuat düzenlemeleri:

- 04.12.1984 tarih ve 3092 sayılı Çay Kanunu'nda değişiklik yapılarak; Çay Kurulu'nun ve Çay Borsası'nın kurulmasına dair yasal düzenleme getirilecektir. Çay Kurulu'nun niteliği, yetkileri ve çalışma usulleri ile Çay Borsası'nın işleyişine ilişkin yasal çerçeve ortaya konulacaktır.

- Bağlı ortaklıkların kurulmasında, Eti Holding için 233 sayılı KHK'nın 3 ve 22.maddelerine dayanılarak çıkarılan 26.1.1998 tarih ve 98/10552 sayılı Kararname²⁵¹ örnek alınabilir. Eti Holding bağlı ortaklıklarının oluşumundan esinlenen aykur'un Yeniden Yapılanma alıřmasında²⁵² önerildiği gibi, bağlı ortaklıkların oluşması Bakanlar Kurulu Kararı ile sağlanabilir. 4046 sayılı zelleştirme Kanunu, üreticiye doğrudan hisse devrini öngörmediğinden, zelleştirme İdaresi Başkanlığı'nı devre dışı bırakan ve BKK ile sonuç alan bu model daha uygun olabilir.
- Üreticilere hisse devri için gerekli mevzuat değişiklikleri yapılacaktır.
- Üretici kooperatifleri, üyeleri ile yeni üyelik sözleşmeleri imzalayarak, onlar adına yaş çay işleme fabrikaları ile sözleşme yapma ve alacaklarını takiben yasal yollara başvurma konusunda yetki alacaklardır.

5.2.2.2. İkinci Aşama

İkinci aşamanın 3 yılda tamamlanması düşünölmektedir. Bu süre içinde şu faaliyetlerin yapılması gereklidir:

- aykur A.ř.'nin 46 bağlı ortaklığı, hisse devirlerinin %51'e ulaşması sonucu üreticiye devredilecektir.
- Devredilecek fabrikalar önce rehabilite edilecek; emeklilik, erken emeklilik gibi sistemlerle istihdam yükleri azaltılacak, kalan fazla işçiler ay Araştırma Enstitüsü fidanlıklarında, budama projesinde vb çalışmak üzere ay Kurulu ve aykur A.ř. bünyesine aktarılacak, birikmiş işçi kıdem tazminatları devletçe karşılanacaktır.
- Yaş ay işleme anonim şirketlerine, asgari stok seviyelerine göre gerekli kuru çay stokları bırakılacaktır.

²⁵¹ T.C. Devlet Bakanlığı, Etibank Genel Müdürlüğü, 1998.

²⁵² T.C. Devlet Bakanlığı, ay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 1998.

- Yaş çay işleme anonim şirketleri, genel kurul kararları alarak, kurulacak Üretici İşletmeleri Birliği'ne katılacak ve gerekli yetki devrini yapacaklardır.
- Yaş çay işleme şirketleri ile Çaykur A.Ş. (paketleme ve pazarlama üniteleri) arasında yapılacak protokollerle, bu işletmelerden Borsa vasıtasıyla kuru çay alınıp paketlenecek ve pazarlanacaktır. Bu işin koordinasyonu Üretici İşletmeleri Birliği tarafından sağlanacaktır.
- Ankara ve İstanbul çay paketleme fabrikaları için alınan karar uygulanacaktır.

Bu aşamada 1. aşamada çıkarılan yasal mevzuatın uygulaması yapılacağından yeni bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olmayacaktır. Ancak uygulamada çıkacak sorunlara göre gerekli değişikliklere gidilebilir.

5.2.2.3. Üçüncü Aşama

Bu aşamanın 3 yılda tamamlanması düşünülmektedir. Bu süre içinde şu faaliyetlerin yapılması gereklidir:

- Elinde paketleme ve pazarlama kısımları kalmış olan Çaykur A.Ş.'nin bu yapısı korunarak, 46 yaş çay işleme anonim şirketine hisse devri yapılacaktır.
- Belli bir süreçte Çaykur A.Ş.'nin hisse devri %51'i geçecek ve mülkiyeti yaş çay işleme anonim şirketleri arasında paylaşılmış olacaktır.
- Üretici Kooperatifleri Birliği ve Üretici İşletmeleri Birliği, Çaykur A.Ş.'nin hissedarı olabilecektir.
- Çaykur A.Ş., yaş çay işleme anonim şirketlerinden Borsa vasıtasıyla çay alımı yapacak, bu şekilde oluşacak rekabet sayesinde kalite ve verimlilik artacaktır.

Daha önce üreticiye devredilen yaş çay işleme anonim şirketlerine hisse devri için gerekli yasal zemin oluşturulacaktır.

5.2.3. Modelin İşleyişi

Önerilen yeni modelde; yaş çay, kuru çay ve paketli çay piyasalarının nasıl işleyeceği aşağıda ele alınmıştır.

5.2.3.1. Yaş Çay Piyasası

Üretici-Özel Sektör İlişkisi

Yeni modelde, üreticilerin mağdur olmasını önleyecek genel bir ilk fiyat ve onları kaliteli yaş çay satmaya yöneltecek bir ikinci fiyat sözkonusudur.

Yaş çaya ödenecek ikinci fiyat, ilgili fabrikanın borsada sattığı kuru çay bedelinin bir oranı olarak hesaplanacaktır. Bu sistemde, kaliteli siyah çay üreten fabrikanın ödeyeceği yaş çay fiyatı yüksek olacağından, üretici yüksek yaş çay fiyatı almak için kaliteli yaş çay satmaya yönelecektir.

Özel sektör yaş çay işletmelerinin üreticiye olan borçlarını zamanında ödeyememelerinin en önemli sebebi, ürettikleri kuru çayları satmada ve bedelini almada yaşadıkları zorluklardır. Çay Borsası, komisyoncuların verdiği ödeme garantisi ile, fabrikaların kuru çay bedellerini kısa bir süre içinde almalarını sağlayacaktır. Bu durum, özel sektör işletmelerinin üreticiye olan borçlarını zamanında ödemelerine zemin oluşturacaktır.

Yaş çay bedelinin makul vadelerde ödenmesi sorununun çözümünde sözleşme modeli devreye girecek ve üreticinin hakkını, onu temsilen Kooperatif Birliği arayacaktır. Makul yollarla kısa sürede sonuç alınamazsa Çay Kurulu devreye girerek, borsa satış gelirlerine el koyma dahil, gerekli tedbirleri alacaktır.

Üretici-Yaş Çay İşleme A.Ş.'leri İlişkisi

Sektörde satın aldığı yaş çay açısından %64 ağırlığa sahip olan Çaykur'un kuru çay ve paketli çay işletmeciliği, mülkiyetinin üreticiye geçmesinden sonra Çay Borsası etrafında sağlıklı işleyen bir yapıya kavuşacaktır.

Yaş çay işleme şirketleri, üreticiden yaş çayı teslim aldıkları dönemde tespit edilen genel ilk fiyat üzerinden bir ürün bedeli ödeyecek, ikinci yaş çay fiyatı ise dönem sonunda fabrika performansına bakılarak belirlenecektir. Ürettiği çayı kaliteli olan ve yüksek siyah çay geliri sağlayan fabrikalar, daha yüksek yaş çay bedeli ödeyebilecektir. Bu sistem üreticiyi, kendi gelirini artırmak için kaliteli yaş çay toplamaya yöneltecektir.

Gerekli yaş çay bedeli ödemesi için, bir taraftan Borsa'da satılan kuru çayın bedeli diğer taraftan Çaykur A.Ş.'ye olan ortaklıktan gelecek kâr payı yaş çay işleme şirketlerini rahatlatacaktır. Üretici İşletmeleri Birliği, üyesi olan yaş çay işletmelerinin sorunlarını çözmeye yardımcı olacak, üretici ile aralarında sağlıklı bir ilişkinin kurulması için eşgüdüm sağlayacaktır.

5.2.3.2. Kuru Çay Piyasası

Modelin ana unsurunu Çay Borsası oluşturmaktadır. Bu sebeple, işlevlerini yerine getirebilmesi için, Borsanın etkin biçimde çalıştırılması son derecede önemlidir. Sağlıklı biçimde işleyen bir borsa; verimliliği, rekabeti, kaliteyi ve güveni artıracaktır.

Kalitede ve fiyatta yarışma getiren Borsa sistemi, zaman içerisinde kaliteyi en yüksek seviyelere çıkarmada ve maliyetleri mümkün olan en alt seviyelere indirmede etkili olacaktır. Bu iki temel başarı, sektörün kendi ayakları üzerinde durması ve uzun yıllar bölge ve ülke ekonomisine katkı sağlaması anlamına gelmektedir.

Çay Kurulu'nun liyakatli ellerde olması ve Türkiye'de kazanılan çay uzmanlığına dış ülke tecrübelerini de eklemesi gerekmektedir. Kuru Çay Borsası'nın etkinliği, piyasada önemli bir yer tutması ve dünya borsaları arasındaki yerini alması, Kurul'un başarılı çalışmalarına bağlı olacaktır. Bu çalışmaların gerektiği gibi yapılabilmesi için, Çaykur bünyesinden bir defaya mahsus nitelikli personel aktarılması, ayrıca sınavla yeni eleman alınarak yurt içinde ve dışında eğitilmesi gereklidir.

Çay Kurulu, Türk Gıda Kodeksine uygun üretim yapmayan çay fabrikalarına karşı kapatma dahil çeşitli tedbirler uygulamaya yetkili

olacaktır. Bu fabrikaların durumlarını düzeltebilmeleri için, gerekli modernizasyon kredileri sağlanması da Çay Kurulu'nun görev alanında olacaktır. Böylece Çay Kurulu özel sektör işletmeciliğinin sorunlarının çözümünde ve sağlıklı şekilde çalışmasında önemli bir rol oynayacaktır.

5.2.3.3. Paketli Çay Piyasası

Kamu işletmeciliğindeki yapı değişiminin sorunsuz gerçekleşebilmesi için, 46 yaş çay işleme şirketinin kuru çayları Çaykur A.Ş. tarafından satın alınacak, paketlenecek ve pazarlanacaktır. Böylece yaş çay işleme şirketlerinin kaynak ihtiyaçları da giderilmiş olacaktır. Bu sistemin yerleştiği ilk iki aşamadan (2+3 yıl) sonra, Çaykur A.Ş.'nin %51 hissesi 3 yıllık bir dönemde yaş çay işleme şirketlerine devredilecektir.

Çaykur'un paketleme ve pazarlama birimlerinin faaliyete devam etmeleri, bir taraftan yaş çay işleme şirketleri için gerekli iken, diğer taraftan katma değeri yüksek paketleme faaliyetinin yöre dışına çıkmaması bakımından önemlidir.

Özel sektör paketleme tesislerinin büyük kısmının yöre dışında faaliyet göstermeleri, çay sektöründe yüksek katma değer sağlayan bu faaliyetin büyük şehirlere doğru kayması tehlikesini getirmektedir. Bu ise, düşük katma değerli kuru çay üretme çabalarının, bölge ekonomisini ayakta tutmak için yeterli olmaması tehlikesini doğurmaktadır.

Çaykur'un, halen sadece gündüz vardiyası ile çalışan İstanbul ve Ankara Çay Paketleme Fabrikaları, Rize'deki Paketleme Fabrikası ile birleştirilmek üzere nakledilecek veya özelleştirilecektir. Bu fabrikaların özelleştirilmeleri durumunda, yaş çay işleme şirketlerinin paketleme ve pazarlama ihtiyaçları doğrultusunda, Rize'deki Paketleme Fabrikasına yeni makineler alınarak gerekli kapasite artırımına gidilebilecektir. Böylece paketleme faaliyetlerinin kapasite bakımından belli bir oranı, bölge içinde kalmış olacaktır.

Çay Borsası sayesinde, büyük mağaza zincirleri, kuru çay alıp kendi isimleri altında paketleyerek pazarlayabileceklerdir. Böylece paketli

ay piyasasında markaların yarışması sözkonusu olacak, çaydaki kalite, büyük mağazaların hizmet kalitesi ile eş anlamlı hale gelmiş olacaktır.

5.2.4. Sorun Çözme Kapasitesi

Yeni modelin sorunları doğrudan çözmesinden ziyade, sorunların çözümünü sağlayacak bir yapı getirmesi daha önemlidir. Çünkü mevcut sorunların çözülmesinin yanında, ortaya çıkacak sorunları da çözecek mekanizmaların kurulması gerekmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, çay sektörünün her kademesindeki sorunların detaylı bir dökümü yapılmıştır. Yeni modelde bu sorunların hangilerinin kısa, orta ve uzun vadelerde çözülebileceğini ve hangilerinin çözülemeyeceğini tespit etmeye çalışacağız.

5.2.4.1. Kısa Vadede Çözülebilecek Sorunlar

Bir yıllık kısa dönemde çözülebilecek sorunların başında üreticinin örgütlenmesi gelmektedir. Bölgede halen en etkili üretici örgütleri olan kooperatifler, birlik oluşturmak suretiyle; ay Kurulu'na ve Üretici İşletmeleri Birliği yönetim kuruluna temsilci verecek, üretici ile fabrika arasında imzalanacak sözleşmelerde üreticiyi temsil edecek ve üretici haklarını etkin biçimde savunmaya başlayacaklardır.

ay Borsasının kurulması ile kuru çay fiyatı borsada belirleneceğinden devletin kuru çay fiyatlarına müdahalesi ortadan kalkacaktır. Böylece ay sektörü, kamunun makro ekonomi politikasına göre değil, kendi mikro ihtiyaçlarına göre ve serbest piyasada kuru çay fiyatı belirleyecektir.

Borsada kuru çay satışı ile, paketleme ve pazarlama için özel kesimin sermaye ihtiyacı sorunu ortadan kalkacaktır. Çok sayıdaki küçük işletmenin, kendi isim ve markası ile paketleme ve pazarlama faaliyeti yürütmesine gerek kalmayacaktır.

Aynı şekilde, üretilen çayın satışı için borsasız dönemde gerekli görülen etkin pazarlama ihtiyacı da ortadan kalkmış olacaktır. Çünkü en etkin pazarlama imkânını bizzat borsa sunmuş olacaktır.

5.2.4.2. Orta Vadede Çözüm Yoluna Girecekler

Yaş çay fiyatının, kuru çay fiyatına ve çay işleme fabrikalarının kârlılıklarına bağlanması ile, niteliksiz hasat ve standart dışı hammadde sorunları, orta vadede ortadan kalkacaktır. Çünkü elde edilecek gelir kuru çayın kalitesine bağlı olacak, kaliteli kuru çay ise ancak nitelikli yaş çaydan üretilecektir.

Borsanın faaliyete geçmesi ile birlikte yaş çay fiyatları olumlu etkilenecektir. Ancak, yaş çay bedelinin düşüklüğü sorunu, kuru çay üzerindeki istihdam yükünün hafiflemesi ve verimlilik artışı ile birlikte orta vadede aşılabilecektir.

Yeni yaş çay fiyat sistemleri, sözleşme modeli uygulaması ve Çay Kurulu'nun müdahaleleri, ödemelerde gecikme sorununun aşılması için gerekli zemini oluşturmaktadır.

Çay Borsasının sağlayacağı bedel tahsili imkânı sayesinde, üreticiye gecikmeksizin ve yeterli ürün bedeli ödenmesi ile birlikte, özel sektör çay işleme fabrikalarının istikrarlı hammadde temini sorunu aşılabilecektir. Üretici sadece mecbur kaldığında özel sektöre çay satmayacak, onu iyi bir müşteri olarak görmeye başlayacaktır.

Özellikle kamu kesimi üzerindeki aşırı istihdam yükü, emeklilik sürelerinin dolması ve emekliliğin özendirilmesi ile sosyal yaralar açmadan hafifletilecektir. Böylece işgücü verimliliği de artacak, işletmelerin verimsizlik sorunu çözülecektir.

Borsanın etkin biçimde çalışması ile, sektörde yüksek kalite ve düşük maliyet yarışı başlayacak, kuru ve paketli çaydaki yüksek maliyet ve fiyat sorunları aşılabilecektir.

Nitelikli yaş çay toplanması, ürün rekoltesinde azalma anlamına geleceğinden, stok yüksekliği sorunu da böylece hafifleyecektir. Ayrıca

borsanın getireceği istikrarlı pazarlama imkânı ve kalite artışının sağlayacağı yeni pazarlar stokların eritilmesinde etkili olacaktır.

Özel sektördeki; teknik yetersizlik, hijyen, standart dışı kuru çay üretimi ve işçi istismarı gibi sorunlar Çay Kurulu'nun denetimleri sonucu ortadan kalkacaktır. Borsa sayesinde gelecek rekabetle kalite düşüklüğü sorunu aşılacağı gibi, ürün bedeli ödeme sorunları sebebiyle istikrarlı hammadde temin edememekten kaynaklanan çok düşük kapasite kullanımı da ortadan kalkacaktır. Özel sektörde yüksek stok oluşması tamamen pazarlama eksikliğinden doğmuştur ve borsada satış sayesinde ortadan kalkacaktır.

Önemli sorunlardan biri olan profesyonel yönetim eksikliği, borsa çerçevesinde oluşacak rekabete ayak uydurabilmek için artık muhakkak çözülmesi gereken bir eksiklik olarak belirecek ve çözüm yoluna girecektir. Üretici İşletmeleri Birliği tarafından üyeleri olan yaş çay anonim şirketlerine yönetici gönderilmesi ve yöneticilerin fabrika kârlılığına göre ücret almaları ile, bu konuda önemli bir mesafe alınmış olacaktır.

Paketleme ve pazarlamacı kuruluşlar, borsanın alıcı üyeleri olarak paket taklidi, standart dışı paketli çay satışı ve sair uygunsuzluklardan uzak duracaklardır. Böyle fiilleri tespit edildiğinde, Çay Kurulu tarafından cezalandırılacaklar; artık borsada alıcı olarak yer alamayacaklardır.

Ülkemize giren kaçak çaylar ile bir kısım özel sektör çayları maalesef paketsiz (açık) olarak pazarlanmaktadır. Gıda Tüzüğüne ve AB normlarına aykırı bu olayın önüne geçilecektir.

5.2.4.3. Uzun Vadede Çözülebilecek Olanlar

Türk çaycılığı, tohumla tesis edilmiş verimi düşük çaylıklardan kaynaklanan sorunlar yaşamaktadır. Diğer taraftan çaylıkların bir kısmı 50 yaşını geçmiş yaşlı çaylıklardır. Budama projeleri uygulamalarına benzer şekilde, önemli bir bütçe ayrılarak, eski çaylıkların sökülmesi ve 5 yıllık ürün kaybının karşılanması ile çelikle çaylık tesisi için bir proje hazırlanacaktır. Çaylıkların yaş durumuna göre, 2010-2020 yılları arasında

uygulanabilecek ve bütün çaylıkların kaliteli çelik fidanlarla yenilenmesini sağlayacak bu proje Çay Kurulu'nun önemli bir faaliyeti olacaktır.

Türk çaycılığı, yüksek maliyetler ve düşük kalite sebebiyle dışsatım konusunda sorun yaşamaktadır. Çay borsası sayesinde maliyetlerin düşmesi ve kalitenin artması, dışsatım konusunda da Türk çaycılığına yeni kapılar açabilecektir.

Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nin çoğu illerinde kaçak çay alışkanlığı mevcuttur. Yabancı çayların damak tadına alışmış olan bu bölge insanların alışkanlıklarından vazgeçmeleri, ancak çok sabırlı ve zaman isteyen bir çaba ile başarılabilir. Bu alışkanlığın ortadan kalkması ile ülkemize kaçak çay girişi de önlenmiş olacaktır. Ayrıca %145 gibi yüksek gümrük vergileri her zaman kaçakçılığa zemin hazırlar. Çay sektöründeki maliyet düşüşleri sayesinde bu verginin %70-80 gibi makul düzeylere inmesi ile çayda kaçakçılık yapılması da kârlı olmaktan çıkacaktır.

Çözülmesi çok zor sorunlardan biri; çaylıkların aşırı bölünmesi ve geçim sağlayamayacak kadar küçülmesidir. Bir taraftan miras yolu ile araziler bölünürken, diğer taraftan bölge insanının toprağına bağlılığı sebebiyle, satış vb yollarla küçük araziler birleştirilememektedir. Ancak, arazi mülkiyetinden ayrı olarak işletmeciliğinin devri ve benzeri tedbirlerle bu konuda uzun vadede mesafe alınabilir.

5.2.4.4. Çözülemez Sorunlar

Ülkemiz çaycılığının yer aldığı Doğu Karadeniz'de kış şartlarının etkili olması, çaycılığımızı hem olumlu, hem de olumsuz yönde etkilemektedir. Kış şartları, tarım zararlılarını yok ederek tarım ilacı kullanmaya gerek bırakmamaktadır. Ancak aynı iklim şartları, çay bitkisinin büyüme döneminin kısa olmasına ve aynı topraktan diğer üretici ülkelere göre daha az getiri sağlanmasına neden olmaktadır. Kısaca iklim sorunu dediğimiz bu konu, fabrikaların da kısa bir dönem açık kalmaları ve düşük kapasite kullanmaları sorununu doğurmaktadır. Coğrafi şartlardan kaynaklanan bu sorunun çözümü yoktur.

5.2.4.5. Yeni Sorunlar ve Çözüm Yolları

Yeni modelin sağlıklı biçimde işlemesi için en önemli konulardan biri, kurulacak yaş çay işleme anonim şirketlerinin yaş çay ürün bedellerini ödeme imkânlarının yeterliliğidir. Çaykur'un elde ettiği satış gelirleri ile harcamalarına yetişemediği ve Hazine'den sürekli sermaye artışı talebinde bulunduğu bilinmektedir. Çaykur'dan ayrılacak olan yaş çay işleme fabrikaları bu sorunu nasıl aşacaktır? Fabrikaların yaş çay işleme şirketlerine dönüşümleri aşamasında, başta işçilik harcamaları olmak üzere bir maliyet azaltımı gerçekleştirilemezse, yaş çay bedeli ödemede aynı sorunun yaşanacağı tabiidir. Devir aşamasında, alınan maliyet azaltıcı tedbirlere rağmen azaltılmadan devredilen ödeme yüküne göre, belli bir süre için sınırlı bir devlet desteği öngörülebilir. Bu şekilde, üretici işletmeciliğinin "ölü doğmuş" bir model olmasının önüne geçilecektir.

Kuru çay borsasının faaliyete geçmesi ile, çay işleme fabrikalarının paketlenmemiş çay satışları artacaktır. Yaş çay işleme fabrikalarının, kendilerini kuru çay üretimi ile sınırlandırarak paketleme işinden çekilmeleri, bu alana pek çok yeni yatırımcının gelmesine kapı açacaktır. Böylece, mevcut durumda yaşanmakta olan paket taklitçiliği ve standart eksikliği sorunu, borsanın faaliyete geçmesi ile daha geniş bir ölçekte yaşanabilir. Bu sorunun önüne geçmek için Çay Kurulu'nun paketleme tesisleri üzerindeki ruhsat verme ve denetim yetkilerini etkin biçimde kullanması gereklidir.

Özel paketleme tesislerinin büyük kısmı çay yetiştirilen bölgenin dışında kurulmuştur. Çaydaki katma değer önemli bölümünü sağlayan bu alanın bölge dışında gelişmesi, zaten zor durumda olan bölge ekonomisinin daha da kötüleşmesine ve uzun vadede çay sektörünün de risk altına girmesine yol açabilecektir. Bu soruna kapı açılmaması için Çaykur'un paketleme ve pazarlama tesisleri Çaykur A.Ş. olarak varlığını devam ettirmeli ve hisseleri yaş çay işleme anonim şirketlerine devredilmelidir. Böylece sektördeki toplam paketleme faaliyetinin önemli bir kısmı, bölgede gerçekleşmiş olacaktır.

Çay Kurulu'nun sektörü etkin biçimde denetlemesi ve yönlendirmesi, bir taraftan cezai yetkilerle diğer taraftan da teşviklerle sağlanmalıdır. Bu sebeple Kurul'un Plânlama ve Teşvik Dairesi'nin gerek üretici, gerekse yaş çay işleme tesisleri için hazırlayacağı teşvik projelerine yeterli kaynağın ayrılması gerekecektir. Ayrıca, Hindistan'da olduğu gibi kalite, verimlilik vb gibi alanlarda başarı ödülleri konulması da gündeme gelebilecek ve bunun için de kaynağa ihtiyaç duyulacaktır. Bu sorun, genel bütçeye Çay Kurulu için yeterli ödenek konulması ve çay üzerindeki vergilerin bir kısmının Kurul'a aktarılması ile aşılabilecektir.

5.2.5. Dış Gelişmelerin Etkisi

Dış gelişmelerin, ülkemiz tarımını ve tarım politikalarını köklü biçimde etkileme ihtimali, iki bağlamda ortaya çıkabilir. Bunlar; Dünya Ticaret Örgütü ve Avrupa Birliği çerçevesinde konu olacak yükümlülüklerdir.

5.2.5.1. Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Yükümlülükleri

1947 tarihli Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT), 1994 yılındaki Uruguay Round ile yerini DTÖ anlaşmasına bırakmıştır.

DTÖ Tarım Anlaşmasındaki genel eğilim; devletin tarım politikalarına müdahale etmemesi ve bu politikaların sosyal boyuttan arındırılarak piyasa mekanizmalarına bırakılmasıdır.²⁵³

Bu amaçla bir taraftan gümrük indirimleri diğer taraftan da tarımsal desteklerin azaltılması sözkonusu olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin, tarıma sağladıkları iç destekleri 10 yıl içinde %13,3 oranında azaltmaları gerekmektedir.²⁵⁴

Mevcut anlaşmanın, tarife dışı engellerin kaldırılması ve en fazla %168 olmak üzere tarifeye dönüştürülmesi hükmü gereği çaydaki gümrük

²⁵³ Devlet Planlama Teşkilatı, *Tarımsal Politikalar ve Yapısal Düzenlemeler Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plâni, DPT Yayını No:2526, ÖİK:534, Ankara, 2000b, s. 41.

²⁵⁴ Dış Ticaret Müsteşarlığı Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü, *Avrupa Birliği ve Türkiye*, Dış Ticaret Müsteşarlığı, 4. b., Ankara, Ekim 1999, s. 284.

vergisi de %145 olarak uygulanmaktadır. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde, 1995-2004 arasındaki 10 yıllık dönemde tarım ürünleri gümrük vergilerinin toplam olarak %24, ürün bazında ise asgari %10 düşürülmesi gerekmektedir. Bir başka zorunluluk ise, gümrüğe tabi temel tarım ürünlerinde 6 yıl sonunda iç tüketimin %5'i kadar dış alım yapılmasıdır.

Türkiye, tarım ürünlerinin hemen hepsini konsolide ettirmiş, gümrük vergilerini 10 yıllık sürede eşit dilimler halinde %24 oranında ve ürün bazında da asgari %10 oranında indirmeyi taahhüt etmiştir. Buna göre; çay, şeker, tahıl, un, et, domates, işlenmiş tütün gibi ürünlerde yüksek gümrük, düşük indirim ilkesi benimsenmiştir.²⁵⁵

Ülkemizin taahhüdüne göre, çaydaki gümrük vergisi 2004'te en az %10 azaltılacaktır. Bu gümrük indirimi ilk etapta Türk çay sektörünü zor duruma düşürmeyecektir. Ancak bu eğilimin devam edeceği düşünülürse, bir an önce sektörün verimlilik ilkelerine göre hareket edecek biçimde yapılandırılması gerektiği ortaya çıkar.

Yeni modelin yerleşmesi ile, gümrük duvarının %70-80'lere kadar indirilmesi bile sektörü olumsuz etkileyemeyecektir. Ancak, mevcut yapının devamı halinde, gümrük vergilerindeki her indirim sektör için risk oluşturabilecektir.

5.2.5.2. Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası

Türkiye ile Avrupa Birliği (AB) arasındaki Gümrük Birliği anlaşması, klasik tarım ürünlerini devre dışı bırakmış ve sadece işlenmiş tarım ürünlerini anlaşmaya dahil edilmiştir. Ülkemiz, AB Ortak Tarım Politikası'na (OTP) dahil olmadığı için, yüksek gümrük vergileri ile korunan ürünler için bu aşamada bir sorun çıkmamıştır.

Ülkemiz tarım ürünlerinin serbest dolaşımının sağlanması için, Katma Protokol gereği, Türk tarım politikasının OTP'ye uyumu şarttır. Ankara Anlaşması'nın 11. maddesine göre, AB üyeliği durumunda OTP'ye uyum yükümlülüğü de sözkonusudur.

²⁵⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, 2000b, s. 42-44.

Üye ülkelerin OTP'ye uyumu, "katılım anlaşması" ile düzenlenecektir. Söz konusu uyum aşamalı olarak gerçekleşmekte olup, İspanya ve Portekiz için 10 yıl, Yunanistan için ise 5 yıllık bir geçiş süreci söz konusu olmuştur.²⁵⁶

Tarımda ilk ortak piyasa düzeni 1962 yılında hububat sektöründe yürürlüğe girmiş olup, halen 23 ürün veya ürün grubunu kapsamaktadır. AB üyesi ülkelerde çay üretimi olmadığı için, bu 23 ürün arasında çay mevcut değildir.²⁵⁷

Doğal ve sağlıklı çay ihtiyacının karşılanması bakımından, Hindistan'ın Darjeeling bölgesindeki doğal tarımsal yapının korunması için AB tarafından destek sağlanmaktadır. Bu desteğin tarım ilacı kullanılmayan Türk çaycılığı için de sağlanması gerekir. Türk çaycılığı, AB içinde rakibi olmadığı için avantajlı olmakla birlikte, kalite ile ilgili sorunlarını aşmadan bu avantajlı durumdan yeterince istifade edemez. Türk çayının tarım ilacı kullanılmadan üretilme avantajı, doğal tarım sistemleri ile de desteklenerek önemli mesafeler alınabilir.

Ülkemizin AB üyeliği ile birlikte söz konusu olacak OTP'ye uyum konusu, müzakere edilerek katılım anlaşmasında yerini alacak ve belli bir süreçte tamamlanacaktır. Müzakere sürecinde, Türk çayı için gerekli gümrük korumasının ve AB içinde bazı özel desteklerin sağlanması için gerekli hazırlıklar önceden yapılmalıdır.

5.3. DİĞER ARAYIŞLAR

Çayın Doğu Karadeniz ekonomisine azami katkı sağlaması için gerekli yapısal değişiklikleri ele alırken, diğer taraftan çaya alternatif olabilecek; üretim ve gelir artışı ile istihdam sağlayabilecek tarımsal ve ekonomik faaliyetleri de göz ardı etmemelidir.

Çayın bölgedeki tek tarım ve tarıma dayalı sanayi ürünü olması, bölgedeki ekonomik ve sosyal beklentilerin çaya odaklanmasına yol

²⁵⁶ a.g.e., s. 44-49.

²⁵⁷ Dış Ticaret Müsteşarlığı Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü, 1999, s. 58-59.

açmaktadır. Gerek alternatif tarım ürünleri ile, gerekse tarım dışı yatırım ve istihdam imkânları ile gerekli ekonomik alanlar oluşturulabilirse, çay sektörü, sosyal kaygılardan ziyade ekonomik gereklerle yönetilebilecektir.

Rize'deki bir panelde yaptığı konuşmada Prof. Gülten Kazgan, çay sektöründe; biri vasıfsız işçilik, diğeri eğimi yüksek arazi olmak üzere iki girdi bulunduğunu ve her iki girdinin de alternatif getirisinin çok düşük olduğunu ifade etmiştir. Kazgan'a göre, mevcut şartlarda üreticinin geliri ancak geçici olarak artırılabilir.²⁵⁸

Bütün bu olumsuz doğa şartlarına ve sektörel özelliklere rağmen, çay üreticisine ek gelir sağlayacak seçenekler ve bölge ekonomisinin tarım dışı gelişme imkânları araştırılmalıdır.

5.3.1. Tarım ve Hayvancılık Alternatifleri

Çay üreticisine ek gelir sağlama potansiyeli bakımından kivi ürünü başta gelmektedir. Çay gibi tropikal bölge ürünü olması sebebiyle, aynı iklim şartlarında yetişen bu ürün yörede yaygınlaşmaya başlamıştır. Söktüğü veya budadığı çaylık arazide kivi üretimine başlayan üreticiler, çaydan daha yüksek gelir elde edebilmektedirler.

Kivi kooperatiflerinin kurulması ve bunların müşteri bulmada üreticiye yardımcı olmasıyla, en önemli sorun olan pazarlama işi de halledilmektedir. Diğer kivi üreticileri olan Japonya ve tropikal iklim kuşağı ülkelerinin, uzak olmaları sebebiyle nakliye avantajı da bulunan Türkiye, AB ülkeleri piyasasına hakim olmanın yollarını aramalıdır.

Türkiye Kalkınma Bankası'nın Rize için yaptığı bir araştırmada, yatırım maliyeti ve finansmanı düşük, pazar imkanları ise iyi olan ürünler olarak şunlar tavsiye edilmektedir: su ürünleri (alabalık vs.), arıcılık, kivi, et ve süt besiciliği.²⁵⁹

DPT tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, Rize ilinde; ahududu, kivi, mandalina, portakal ve limon gibi meyve yetiştiriciliğinin özendirilmesi,

²⁵⁸ G.Kazgan, 1997, s. 43.

²⁵⁹ Nebil Deveci, *Rize'nin Sosyo-Ekonomik Yapısı ve Uygun Yatırım Alanları Araştırması*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Araştırma Plânlama ve Organizasyon Müdürlüğü Yayını, No: APM/96-18, Aralık, 1996, s. 55.

dere yatakları ıslah edilerek etraflarının meyve, sebze ve çiçek yetiştiriciliğine ayrılması önerilmektedir. Ayrıca büyükbaş hayvan yetiştiriciliği, arıcılık ve balık yetiştiriciliği de öneriler arasında yer almaktadır.²⁶⁰

Artvin ili ile ilgili bir çalışmada ise; seracılık, arıcılık, alabalık yetiştiriciliği, ipek böcekçiliği, tavukçuluk, küçük ve büyükbaş hayvan yetiştiriciliği üzerinde durulmaktadır.²⁶¹

Doğu Karadeniz illerinin doğal koşulları ve iklimleri benzer olduğu için, ileri sürülen önerilerde iller arasında pek farklılık olmadığı görülmektedir.

5.3.2. Sanayi ve Ticaretin Gelişmesi

Tarıma elverişsiz arazi yapısı sebebiyle, bu alanda genişleme şansı olmayan bölge ekonomisini sanayi ve ticarete yönlendirmek gerekmektedir. Sanayi üretimi için ise yeterli büyüklükte pazarın bulunması gibi bir başka gereklilik sözkonusudur. Yatırım için sermaye de gereklidir, ancak bölge insanının 1985'ten sonra üç yüzden fazla yaş çay işleme tesisi kurmuş olduğunu ve küçük çaplı sermaye birikiminin bölgede sağlanabildiğini biliyoruz.

Doğu Karadeniz nüfusunun giderek göç vermesi ve azalması sebebiyle, bölgenin önemli bir pazar oluşturma potansiyeli yoktur. Ancak, Gürcistan, Ukrayna, Rusya, Ermenistan ve Azerbaycan gibi gelişen BDT ülkeleri piyasaları yakındadır. Bu sebeple, Doğu Karadeniz'de dış satıma yönelik sanayileşme yaklaşımını öne geçirmek ve desteklemek gerekmektedir.

Dış satıma yönelik faaliyetler bakımından Trabzon'da serbest liman, Rize'de ise serbest bölge vardır. Ancak, gerekli tecrübe birikiminin olmaması, bu imkânların yeterince kullanılmasını engellemektedir.

²⁶⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, *Rize İli Raporu*, DPT Yayını No: 2473, Haziran 1997, s. 26.

²⁶¹ Ethem Kulhan, Ahmet Hacıömeroğlu, *Artvin İli Raporu*, DPT Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, DPT Yayını No: 2499, Nisan 2000, s. 18-21.

Türkiye Kalkınma Bankası'nın araştırmasında, düşük maliyetli ve pazar bulunabilecek sanayi yatırımları olarak; balık ağı, kompost gübre ve parke üretimi sayılmaktadır. Yatırımın gerçekleştirilmesi bakımından sorun olmayacak ama üretim ve pazarlama işlerinin daha ayrıntılı çalışma gerektireceği yatırımlar ise; makarna, bisküvi, çorap, hazır giyim, maden suyu ve kibrit olarak sıralanmaktadır. Bölgede ihtiyaç duyulabilen, ama mevcut potansiyeli aşan yatırım imkânları olarak da; yolcu ve yük gemisi, hidroelektrik santrali ile mermer blok ve levha üretimi verilmektedir.²⁶²

DPT çalışmalarında ise; İkizdere'deki granit madeninin işletilmesi, gemi üretimi için tersane kurulması, "Rize bezi" üretiminin ve pazarlamasının geliştirilmesi, MKEK tarafından faaliyetleri sınırlanan ve bu yüzden başarılı olamayan mevcut silah sanayiinin önündeki engellerin kaldırılması, hidroelektrik santrallerinin yapımına hız verilmesi gibi somut öneriler yer almaktadır.²⁶³

Artvin'de ise orman varlığına dayalı olarak orman ürünleri imalatı yapılması, maden zenginliğine göre çimento, tuğla, kiremit ve mermer üretimi tesislerinin kurulması önerilmektedir.²⁶⁴

Dış pazarlara kolay girebilmek için yabancı ortaklar bulunması ve serbest bölgelerin yatırım imkânlarından istifade edilerek birlikte üretim yatırımlarına girişilmesi faydalı olacaktır.

5.3.3. Hizmet Sektörü

Hizmet sektörü deyince akla hemen turizm gelmektedir. Dağ ve yayla turizmi bakımından elverişli olmakla birlikte bölgede turizm sezonunun kısa olması, bu alanda yatırım yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Turizm giderek özel ilgi alanlarına bağlı olarak çeşitlenmektedir. Bu çerçevede rafting, trekking, balık avcılığı gibi ilgi alanlarına hitap etme potansiyelinin kullanılabileceği ihtisas turizmi önemli olabilir. Bu ve benzeri etkinliklerle, kısa olan turizm mevsimi uzatılabilir.

²⁶² N.Deveci, 1996, s. 56-59.

²⁶³ Devlet Planlama Teşkilatı, 1997, s. 26-27.

²⁶⁴ E.Kulhan, A.Hacıömeroğlu, 2000, s. 29.

Hizmet sektöründeki diğer yatırım alanları olarak; konaklama tesisi, okul ve hastane işletmeciliği de önerilmektedir.²⁶⁵

5.3.4. Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Plânı (DOKAP)

1996 yılında DPT tarafından yapılan "İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması" sonuçlarına göre Karadeniz Bölgesi, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinden sonra ülkenin en geri kalmış bölgesidir. Bu sebeple bölgenin kalkınması için özel çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmüş ve Japonya Uluslararası Kalkınma Ajansı (JICA)'na hazırlatılan DOKAP, Ağustos 2000'de teslim edilmiştir.²⁶⁶

DOKAP Bölgesinin sorunları; ekonomik, sosyal ve çevre olmak üzere üç başlıkta toplanmış ve bu sorunların çözümü bölgesel gelişme hedefleri olarak alınmıştır. Bu hedeflere ulaşmak için şu dört temel gelişme stratejisi belirlenmiştir:

- *Ulaşım ve iletişim altyapısının güçlendirilmesi,*
- *Çok amaçlı su kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi,*
- *Toprak mülkiyeti ve kullanımının iyileştirilmesi,*
- *Mahalli idarelerin güçlendirilmesi.*

2020 yılına kadar üç muhtemel gelişme seçeneği düşünülmüştür. Bunlar:

1-Sürdürülebilir entegre gelişme: Var olan eğilimlerden hareketle, bölgeye özgü kaynakların kullanılması ve ekonomik performansın artırılması ile yerel ve bölgesel pazarlara yönelik gelişme sağlanması hedeflenmektedir. Bu seçenek en düşük gelişme hızını öngörmektedir.

2-Hızlandırılmış tarıma dayalı sanayi gelişimi: Yine bölgeye özgü kaynaklara dayanmakla birlikte, bölgesel ve ulusal pazarlara hitap edecek şekilde çeşitli tarımsal ürünler üretilmesini ve daha fazla tarıma dayalı

²⁶⁵ N.Deveci, 1996, s. 59.

²⁶⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı Öncesinde Bölgesel Gelişme 1996-2000*, DPT Yayını, 2000a, s. 31.

sanayi tesisi kurulmasını öngörmektedir. Dış satıma dönük önlemleri de içeren bu seçenek, daha hızlı bir gelişmeyi amaçlamaktadır.

3-Dışa yönelik, hizmet sektörü öncülüğünde gelişme: Dışa yönelik bir kalkınma sağlayarak en yüksek gelişme düzeyini hedeflemektedir. Dış satıma yönelik gayretlerin artırılması öngörülmekle birlikte, esas gelişmenin hizmetler sektörü öncülüğünde olacağı kabul edilmektedir. Burada kastedilen hizmetler; ihtisaslaşmış ticari ve kişisel hizmetler, uluslararası turizm ve ticaret ile bunlara bağlı hizmetlerdir. İhtisaslaşmış sağlık, eğitim ve turizm hizmetleri, sadece yerel halka değil komşu bölge ve ülkelere de hizmet sunacaktır.

Bu seçeneklerden bölge için en uygun olanın, ilk iki seçenek arasında olduğu kabul edilmektedir.

DOKAP ana plânında farklı sektörlerle ilgili 53 proje ve program yer almakta ve plânın üç etapta hayata geçirilmesi öngörülmektedir. Bunlar:

-1.etap: ekonomide yeniden yapılanma için hazırlık (2001-2005)

-2.etap: ekonomide yeniden yapılanma ve

-3.etap: sürdürülebilir ekonomik büyümedir.²⁶⁷

Şu anda yeniden yapılanma öncesi hazırlık dönemi içinde bulunulduğundan, DOKAP projelerinin uygulaması görülmemekte ve bölge ekonomisine etkisi hissedilmemektedir.

Arazisi çay ve kivi dışındaki ürünleri yetiştirmeyen Doğu Karadeniz, bir taraftan çay sektörünü verimli çalışır duruma getirerek; çayın ana ürün ve gelir kaynağı olma niteliğini devam ettirirken, diğer taraftan bölge ekonomisine katkı sağlayacak; tarım, turizm, sanayi ve ticaret seçeneklerini en iyi şekilde değerlendirmelidir. Bölge ekonomisi, birbirine alternatif olarak gösterilen faaliyetlerin biri veya bir kaçı ile değil, hepsinin yerine getirilmesi ile ancak refaha ulaşabilir.

²⁶⁷ a.g.e., s.32-46.

SONUÇ

Çay sektörü, bütün kesimleri ile, adeta bir sorunlar yumağı durumundadır. Yaş çay üreticisi açısından; çaylık alanların aşırı bölünmesi, ürün bedellerinin düşüklüğü, ödemelerin geç yapılması ve örgütlenme yetersizliği temel sorunlar olarak belirginleşmektedir. Özellikle çaydan sağlanan gelirin giderek düşmesi, yaş çay üretimi ile geçinemez duruma gelen çiftçinin bölgeden göç etmesine neden olmaktadır.

Aşırı istihdam, verimsizlik, yüksek maliyetler, düşük kapasite kullanımı, paket taklitçiliği, dışsatım eksikliği ve ülkeye kaçak çay girişi, kamu işletmeciliğini zorlayan sorunlar olarak gözlenmektedir. Bu sorunlara rağmen kamu işletmeciliğini devam ettirebilmek için, hazine tarafından sürekli finansman desteği gerekmekte ve kamu finansman dengesi tartışmalarında, Çaykur'un devlet hazinesine olan yükünün kaldırılması amacıyla özelleştirilmesi gündeme gelmektedir.

Özel sektör ise; teknik yetersizlik, kalite düşüklüğü, çok düşük kapasite kullanımı, profesyonel yönetim sorunu, standart dışı kuru çay üretimi, etkin pazarlama eksikliği ve işletme sermayesi yetersizliği gibi bir dizi sorun yaşamaktadır. Bu sorunlarla başa çıkamayan 144 fabrika veya tesisin 1993 yılına kadar kapanmış olduğu, halen faaliyet gösterenlerin büyük çoğunluğunun da üreticiye zamanında ve düzenli yaş çay bedeli ödemekte zorlandığı bilinmektedir.

Sektörde faaliyet gösteren kesimlerden; üreticinin bölgeden göç ederek, özel sektörün fabrika kapatarak, kamu sektörünün de özelleştirilerek faaliyetini sona erdirmeye bağlamında gündeme gelmeleri, hayati derecede önemli sorunlar yaşadıklarını göstermektedir.

Çay üreticisi yabancı ülkelere bakıldığında, çay sektörünü yöneten üst yönetim organı olarak çay kurulu (tea board) ile sektörün kalite ve verimlilik ilkeleri etrafında rasyonel çalışmasını sağlayan çay borsasının, iki temel sektörel yapı olarak önemli işlevler gördükleri tespit edilmektedir.

Ülkemizde, çay tarımı, üretimi ve satışında özel sektöre faaliyet izni verilen 1984 sonrasında, çay kurulu ve çay borsasının kurulmaması nedeniyle, çay sektörünün kaliteye yönlendirilemediği ve rasyonel hareket eder hale getirilemediği görülmektedir.

Çay sektörü için vizyon, strateji ve politika belirleyecek, sektördeki sorunların çözümü için düzenleyici rol oynayacak ve halen Çaykur tarafından yürütülmekte olan; üretici sicil kayıtlarının tutulması, toprak analizleri, gübre araştırmaları, bitki geliştirme ve Ar-Ge çalışmalarını da yürütecek bir çay kurulu kurulmalıdır. Bu kurulun oluşumunda, ülkemizdeki standart üst kurul yapılarından ziyade, kurulun sektörde üstleneceği rol ve fonksiyonlar esas alınmalıdır.

Çay borsası bulunan ülkelerdeki siyah çay üreten işletmeler, borsada yüksek fiyat bulacak yüksek kaliteli siyah çay üretmeye yoğunlaşmakta ve hem sermaye hem de profesyonel kadrolar gerektiren; paketleme, marka oluşturma, reklâm, tanıtım vb bir dizi pazarlama faaliyeti yapmaktan kurtulmaktadırlar. Bu faaliyetleri ise, borsanın alıcıları olan paketlemeci şirketler yapmaktadır. Ülkemizde 1984'ten sonra kurulan çok sayıdaki küçük-büyük yaş çay işletmelerinin, ürettikleri siyah çaylarını doğrudan satacakları çay borsasının kurulmamış olması, bu kesimin fabrika kapatma dahil olmak üzere yaşadıkları zor şartların başlıca nedeni olarak belirlemektedir. Gerek bu fabrikalara kolay pazarlama imkânı sağlamak, gerekse sektörü kalite ve verimlilik ilkeleri etrafında rasyonelleştirmek üzere çay borsası kurulmalıdır.

Satın alınan yaş çay bakımından, sektörde %66 paya sahip olan Çaykur ile ilgili alınacak kararlar, sektörü bütünüyle etkileme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, Çaykur'un geleceği ile ilgili kararlar iyi düşünülmeli ve sonuçları iyi hesaplanmalıdır.

Çaykur'un mevcut haliyle, yani bir KİT olarak devam edebilmesi için; sürekli ek kaynak talebinin ortadan kalkması, liyakatli, etkin ve profesyonel bir yönetim anlayışına kavuşması ve özerkleşmenin sağlanması gereklidir. Çaykur'un faaliyete başladığı 1973 yılından bu yana sağlanamayan bu şartların, gelecekte sağlanabileceğini söylemek gerçekçi olmayacaktır.

Çaykur'un bir holding, fabrikalarının da birer anonim şirket haline getirilmesi, çok sayıda yeni genel müdürler ve yönetim kurulları oluşturmaktan başka bir işe yaramayacak, zihniyet aynı kaldığı sürece mevcut verimsiz yapı devam edip gidecektir.

Özelleştirme ise, mevcut özel sektörün başarılı olamaması nedeniyle kolaylıkla önerilememektedir. Bununla birlikte, fabrika bazında ve bütün olarak özelleştirme seçeneklerini ele almak gerekir. Çaykur'un 46 yaş çay işleme fabrikasının ayrı ayrı satılması, bu fabrikaların da mevcut özel sektör fabrikaları gibi; üreticiye yaş çaya karşılık kuru çay vermeleri veya bir yılı aşkın vadeler ile ürün bedeli ödemeleri, halen Çaykur'dan aldığı yaş çay bedeli ile geçinmeye çalışan üreticiyi büsbütün zora sokar ve bölgeden yoğun göçlere neden olabilir.

Çaykur'un bütünlüğü korunarak özelleştirilmesi ise, sektörü kâr amacı ile hareket eden bir özel tekele teslim etmek anlamına gelir ve yılda sadece üç ay çalışan yaş çay fabrikaları ile yüksek kârlılık sağlamak uğruna, sektörün en güçsüz elemanı olan üretici yine sıkıntı içine düşebilir.

Çay sektörü ile ilgili hazırlanan üç resmi rapor; 1991 tarihli Adnan Kahveci raporu, 1997 tarihli hazine raporu ve 1998 tarihli yeniden yapılanma çalışması, Çaykur'un üreticiye ve yöre halkına devredilmesini önermektedir. Çeşitli bilimsel araştırmalarla da desteklenen bu düşünce, çay kamuoyunun ilgi duyduğu bir yaklaşımdır.

Çaykur'a ait 46 yaş çay işleme fabrikası, birer anonim şirket haline getirilerek, beş yılda ve hisse devirleri ile üreticiye devredilebilir. Çaykur markası ile 95-110 bin ton arası siyah çay satabilen paketleme ve pazarlama kısmı, Çaykur A.Ş. halinde muhafaza edilerek, 46 fabrikanın ürettiği siyah çayları borsa üzerinden alıp pazarlamaya devam edebilir. Bu faaliyetin devamlılığını sağlamak üzere, üç yıllık bir süreçte, Çaykur A.Ş.'nin hisseleri, 46 üretici işletmesine devredilebilir. Böylece, bir yandan üreticiye devredilen fabrikaların pazarlama sorunu halledilirken, diğer yandan yüksek katma değere sahip çay paketleme işinin önemli bir kısmı, çay üretilen bölgede tutulabilir.

Üreticinin, kurulacak kooperatif birlikleri ve ziraat odası temsilcileri ile örgütlü katılacağı toplu görüşmelerle belirlenecek ilk yaş çay fiyatı, toplam yaş çay fiyatının yaklaşık 2/3'üne karşılık gelecektir. Yıl içinde ödenecek ilk yaş çay bedelinden sonra, üretici işletmelerinin yıl sonunda ortaya çıkacak performanslarına göre ödeyecekleri ikinci yaş çay bedeli, üreticinin fabrikasının nasıl yönetildiğini denetlemesi bakımından önemli bir işlev görecektir. Özel sektör işletmelerinin ödeyecekleri ikinci yaş çay bedeli, borsada sattıkları siyah çayın ortalama değerinin %60'ı olarak hesaplanacaktır. Böylece, borsada yüksek fiyat bulacak kaliteli siyah çay üretimini sağlayacak kaliteli yaş çay toplanması teşvik edilmiş olacaktır.

Fabrika yönetimlerinin keyfi hareketinden üreticinin zarar görmemesi için, yönetim kurullarının yetkilerini bölüşecek bir Üretici İşletmeleri Birliği kurulacaktır. Üretici fabrikalarının bir araya gelerek kuracakları ve üreticinin oyları ile seçilecek uzmanlarca yönetilecek bu üst organ, fabrikaların yönetici ve teknik eleman atamalarını gerçekleştirecek ve fabrika yönetim kurullarının güçlerini dengeleyecektir.

Bir yandan sektörü rasyonel çalışır hale getirecek çay borsası ile sorunlarına çözüm arayacak ve sektörü yönetecek çay kurulunun kurulması, diğer yandan üreticiye siyah çay üretiminden katma değer aktaracak üretici işletmeciliği, çay sektörünün yeni bir model altındaki temel yapılarını ortaya koymaktadır. Bu modelde, özel sektör pazarlama ve paketleme faaliyetlerine girişmeksizin yüksek kalite hedefine yoğunlaşma imkanı bulurken, üretici daha yüksek bir gelir düzeyine ulaşmakta ve devlet de Çaykur'a sürekli kaynak aktarmaktan kurtulmaktadır.

Çaykur'daki aşırı istihdamın azaltılmasında, emekliliğine 3 yıldan daha az süre kalanlar için mevzuat değişikliği ile isteğe bağlı erken emeklilik hakkı verilmesi gibi yumuşak yöntemler uygulanmalıdır. Gerekli sosyal tedbirler alınarak, çalışanların da mağdur edilmemesi sağlanabilirse, önerdiğimiz yeni model ile, çay sektöründeki bütün kesimlerin lehine olacak bir yapıya ulaşılabilecektir.

İklim şartları yüzünden çay bitkisinin ülkemizde yılda sadece 6 ay büyümesi nedeniyle, diğer ülkelerdeki 10-12 aylık dönemler karşısında ürün dönemi kısa olmakta, fabrikalar da yılda ancak üç ay gibi kısa bir dönem çalışmaktadır. Bu yüzden, Türk çaycılığının dış rekabete karşı gümrük vergileri ile korunmaya devam edilmesi ve çayın üreticiye sağladığı gelirin belli seviyelerde tutulması, Türkiye'de çaycılığın geleceği bakımından önemlidir.

Yeni modelin hayata geçirilmesi esnasında, üretici ve çalışanların mağdur edilmemesi için gerekli sosyal tedbirlerin alınması, yabancı çaylara karşı Türk çayının gümrük vergileri ile korunmaya devam edilmesi ve ortaya çıkabilecek beklenmedik riskleri azaltmak üzere, yapı değişiminin zamana yayılarak gerçekleştirilmesi gereklidir.

KAYNAKÇA

1985-2003 Özelleştirme Uygulamaları; Gerçekleştirilen Uygulamalar, http://www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003_gerceklesenler.htm (15.07.2003).

Abdik, Çiçek, (1998), *Çayın Türk Ekonomisindeki Yeri Sorunlar ve Öneriler*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ali, Ridwan, Choudhry, Yusuf A., Lister, Douglas W., (1997), *Sri Lanka's Tea Industry: Succeeding in The Global Market*, World Bank Discussion Paper No: 368, Washington D.C.

Altın, Cemil, (1985), "Çayın İşlenmesi ve Uygulanan Teknolojik Sistemlerin Maliyet ve Kaliteye Etkisi", *Çay Üretimi İşlenmesi ve Pazarlanması*, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul, 1985.

_____, (1988) "Çay Özel İhtisas Komisyonu Toplantısındaki Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 11, s. 6.

Altunkaya, Oktay, (1994), *Trabzon'un Hayrat İlçesi Çay Kooperatiflerinin İşleyişi Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Annual Production and Imports and Exports of Tea, (International Tea Committee), <http://www.intteacomm.co.uk/statistics.asp> (15.07.2003).

Aytaç, M.Korel, (1983), *Çay Sanayiinin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Beklenen Gelişmeler*, DPT, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.

Barua, D.N., (1989), *Science and Practice in Tea Culture*, India Tea Research Association, Calcutta-Varhat.

Bekâroğlu, Nizamettin, (1993), *Çay Üreticilerinin Örgütlenme Sorunları*, TODAİE, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.

Bhattacharya, Boren, Commodity boards forced to bail out small tea growers, Indian Express Newspapers, Bombay, (July3 2000), <http://www.expressindia.com/fe/daily/20000703/fco03021.html> (20.07.2003).

Bilgin, Refik, (1989), "Çaydaki Haksız Kazanç", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 12, s.16.

Black Tea Profiles; Kambaa, <http://www.harvestfields.netfirms.com/Tea/Btea/kambaa.htm> (20.07.2003).

Campbell, Dawn L., (1995), *The Tea Book*, Pelican Publishing Company, Gretna-Louisiana.

Ceylon Tea, (Sri Lanka Tea Board),
<http://www.pureceylontea.com/srilankatea.htm> (20.07.2003).

Colombo Tea Auctions, (Sri Lanka Tea Board),
<http://www.pureceylontea.com/auctions.htm> (20.07.2003).

Cora, İhsan, (1996), *İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Current Market Situation, Committee on Commodity Problems, Fourteenth Session of Intergovernmental Group of Tea, FAO, New Delhi, (10-11 October 2001), <http://www.fao.org/docrep/meeting/003/Y1416e.htm> (20.07.2003).

Current Tea Situation as on December 2002, Notice Board,
<http://64.95.196.106/newsbulletin-new.html> (20.07.2003).

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, (2003a), *2002 Yılı Faaliyet Raporu*, Çaykur Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Rize.

_____, (2002a), *2001 Yılı Faaliyet Raporu*, Çaykur Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Rize.

_____, (2001a), *2000 Yılı Faaliyet Raporu*, Çaykur Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Rize.

_____, (2003b), *2002 Yılı İstatistik Bülteni*, Çaykur, Rize.

_____, (2002b), *2001 Yılı İstatistik Bülteni*, Çaykur, Rize.

_____, (2001b), *2000 Yılı İstatistik Bülteni*, Çaykur, Rize.

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Ana Statüsü, RG: 28.10.1984, 18559.

Çelebi, Işın, (1995), *Yeni Bir Düzen Anlayışı: Özelleştirme*, Milliyet Yayınları, İstanbul.

Deveci, Nebil, (1996), *Rize'nin Sosyo-Ekonomik Yapısı ve Uygun Yatırım Alanları Araştırması*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Araştırma Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü Yayını, No: APM/96-18, Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı, (1993), *Çay Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT, Ankara.

_____, (1997), *Rize İli Raporu*, DPT Yayını No:2473, Ankara.

_____, (2000a), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânu Öncesinde Bölgesel Gelişme 1996-2000*, DPT Yayını, Ankara.

_____, (2000b), *Tarımsal Politikalar ve Yapısal Düzenlemeler Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânu, DPT Yayını No:2526, ÖİK:534, Ankara.

_____, (2001), *Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Çay Sanayii Alt Komisyon Raporu*, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânu, DPT, Ankara, <http://ekutup.dpt.gov.tr> (15.03.2003)

Dış Ticaret Müsteşarlığı Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü, (1999), *Avrupa Birliği ve Türkiye*, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ankara.

Efendioğlu, İsmail, (1989), *Türkiye'de Çay Paketlemesi ve Pazarlamaya Etkileri (Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği)*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

FAO, (2001), *Tea Market Developments in 1999/2000 and Short-Term Prospects*, The Secretary Intergovernmental Group of Tea FAO, Roma.

_____, (1999), *Committe on Commodity Problems Intergovernmental Group On Tea, Thirteenth Session Documents*, Ottawa, Canada, (27-29 September, 1999),

<http://www.fao.org/unfao/bodies/ccp/tea/99/default.htm> (08.01.2003).

_____, (2001), *Committe on Commodity Problems Intergovernmental Group On Tea, Fourteenth Session Documents*, New Delhi, India, (10-11 October 2001),

<http://www.fao.org/unfao/bodies/ccp/tea/2001/default.htm> (08.01.2003).

Gençay, Hasan, (1993), *Temel Sorunları ve Özel Teşebbüs Katılımlı Yeni Dönemde Türk Çay Sektörü*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Greider, William, (1998), *One World Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, Touchstone, New York.

Hatipoğlu, Şevket Raşit, (1939), *Türkiye'de Çay İktisadiyatı*, T.C. Ziraat Vekâleti Yayını, Ankara.

Hazine Müsteşarlığı KİT Genel Müdürlüğü, (1997), *Çaykur'un Özelleştirilmesine İlişkin Alternatif Yöntemler*, Hazine Müsteşarlığı, Yayınlanmamış Rapor, Ankara.

Hürriyet Gazetesi, (2001), 02.08.2001.

İstatistikler; Dünya Çay Üretimi, Dünya Çaylık Alanları, Yaş Çay Fiyatları, <http://tea.birdemet.net> (20.07.2003).

İşte Kardemir Gerçeği-Özel Dosya,
<http://www.bkha.net/kardemir> (15.01.2003).

India, Trading Partners,
<http://www.equalexchange.com/partners/india.html> (20.07.2003).

"India Smallholder Sector Growing", *F.O.Licht's World Tea Markets Monthly*, Vol: 4, No:1 July 2002, s. 17-18.

Institutions connected with Indian Tea Industry,
<http://www.serd.ait.ac.th/smi2/smi/roadmap/teaindustry2.html>
(20.07.2003).

Integrating Environmental Considerations into the Economic Decision-Making Process,
<http://www.unescap.org/drpad/publication/integra/volume3/srilanka/3sr02b03.htm> (08.01.2003).

Interview with the Chariman of Tea Smallholdings Authority; Mr Rohana,
<http://www.winne.com/srilanka/intersmallholdings.htm> (18.01.2003).

Kaçar, Burhan, (1992), *Yapraktan Bardağa Çay*, T.C. Ziraat Bankası Yayınları No: 23, Ankara.

Kahveci, Adnan, (1991), "Yaş Çay Kampanyası Açış Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 16, s.5.

Kamu Ortaklığı İdaresi, (1991), *Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Özelleştirilmesi Hakkında Rapor*, Kamu Ortaklığı İdaresi, Yayınlanmamış Rapor, Ankara.

Kaptangil, Kaptan, (1993), *Çay Tarımının Ülkemizdeki Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Değerlendirilmesi*, Çaykur Yayınları No: 15, Rize.

Karakaş, A.Ayşen, (1994), *Rize İli Merkez İlçede Ortapazar Çay Fabrikası Bölgesinde Çay Üreticilerinin Sosyo-Ekonomik Yapısı*, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Kasapoğlu, Köksal, (1998), *Doğu Karadeniz Bölgesinde Çay Tarımının Yapısı, Başlıca Ürünlerle Mukayesesi ve Dış Ticareti*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Kayıkcıoğlu, H.İbrahim, (1991), *Türkiye'nin Çay Politikası ve Çay Tekelinin Kaldırılmasından Sonraki Gelişmeler*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Kazgan, Gülten, (1997), "Panel Konuşması", *Ekonomik ve Tarımsal Boyutuyla Çay Sektörü*, Rize Ziraat Mühendisleri Odası ve Rize Ticaret Borsası Yayını No: 1, Rize.

Kenya Tea Development Agency,
<http://www.kenyaweb.com/agriculture/boards/hta.html> (20.07.2003).

Kenya Tea Facts, The Way of Tea,
<http://tea.hypermart.net/countries/kenyafacts.html> (20.07.2003).

Kenya Tea History, The Way of Tea,
<http://tea.hypermart.net/countries/kenyahistory.html> (20.07.2003).

Kenya Tea Production by Company/Managing Agent, The Tea Board of Kenya,
<http://www.teaboard.or.ke/table5.html> (15.01.2003).

Keskin, Arife Sema, (1989), *Türkiye'de Çay Politikası*, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Key Organisations in The Tea Industry, The Tea Board of Kenya,
<http://www.teaboard.or.ke/theteaboard.html> (18.02.2003).

Kinez, Mevlut, (1966), *Çay Ziraatı*, Ziraat Vekâleti Yayını, İstanbul.

Konuk, Recep, (2000), "Kamuya Ait Şeker Fabrikalarının Özelleştirilmesi ve Pancar Çiftçileri", *Pankobirlik Dergisi*, Yıl: 12, Sayı: 67, s. 2-3.

Kotler, Philip, Jatusripitak, Somkid, Maesincee, Suvit, (2000), *Ulusların Pazarlanması*, (Çev. Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Kulhan, Ethem, Hacıömeroğlu, Ahmet, (2000), *Artvin İli Raporu*, DPT Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, DPT Yayını No: 2499, Ankara.

Life as a Tea Merchant in India By: India Tea,
<http://www.teatalk.com/india/teamerch.htm> (20.07.2003).

Market Outlets, KTDA Tea, Kenya Tea Development Agency Ltd.,
<http://www.ktdateas.com/outlets.htm> (20.07.2003).

Market Report; Black Tea Weekly Information, Club Tea,
<http://www.clubtea.com/report/martrep20nov2000.html> (20.07.2003).

M'Imwere, Z.K., (1999), "Technology Transfer to Smallholders of Kenya Tea Development Authority", *Global Advances in Tea Sciences*, Aravali Books International Ltd., New Delhi, s.243-256.

Nilgiri tea growers faces green leaf price decline,
http://www.indiaagronet.com/indiaagronet/Market_upd/nilgiri_tea_growers_faces_green_.htm (20.07.2003).

Our History, Kenya Tea Development Agency Ltd.,
<http://www.ktdateas.com/history.htm> (20.07.2003).

Özelleştirme Programının Amaçları, (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı),
<http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

Özelleştirme Sosyal Destek Projesi, (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı),
<http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

Özgür, Cavit, (1970), *Çaycının Sesi Yeşil Altının Kara Talihi*, Alpaslan Matbaası, İstanbul.

Özkurd, Fethi Arif, (1937), *Çay İhzarı ve Ekonomik Durumu*, Gürses Basımevi, Ordu.

Öztürk, Cemal, (1995), *Çaykur ve İşletmelerinde Maliyet Azaltımı*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Özyurt, Hasan, (1987), *Çay Ekonomisi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörlüğü Yayını, No: 117, Trabzon.

_____, (1985), "Türkiye'de Çay Tekelinin Kaldırılmasından Sonra Beklenen Gelişmeler", *Çay Üretimi İşlenmesi ve Pazarlanması*, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını, İstanbul. s.111-119.

Pakdemirli, Ekrem, (1989) "Yaş Çay Kampanyası Açış Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 12, s. 4-6.

Pankobirlik, (2000), *2000 Yılı Faaliyet Raporu*, Pankobirlik (Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği), Ankara.

Partanaz, Niyazi Raşit, (1997), *Çay Ekiciler Kooperatiflerinin Çay İşleme Sanayiini de Kapsayacak Biçimde Yeniden Yapılanması Üzerine Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

"Price Statistics", *F.O.Licht's World Tea Markets Monthly*, Vol: 2, No: 12 June 2001, s. 218-219.

Revathy, L.N., "Tea auctions to take e-route soon", The Hindu Business Line Internet Edition, Coimbatore, (22 July 2002),
<http://www.blonnet.com/bline/2002/07/22/stories/2002072200190700.htm> (30.08.2002).

Rize Ticaret Borsası, (1999), *Çay Raporu*, Rize Ticaret Borsası, Yayınlanmamış Rapor, Rize.

_____, (2001), *Çay Raporu*, Rize Ticaret Borsası, Yayınlanmamış Rapor, Rize.

Rize Ziraat Mühendisleri Odası, (1997), *Ekonomik ve Tarımsal Boyutuyla Çay Sektörü (Panel)*, Rize Ziraat Mühendisleri Odası ve Rize Ticaret Borsası Yayını No: 1, Rize.

Role of Tea in Development in Sri Lanka,
<http://www.unescap.org/drpad/publications/integra/volume3/srilanka/3sr01a.htm> (19.02.2003).

Saklı, Ali Rıza, (1997), *Çayımızın Dış Piyasalardaki Sorunları ve Üstünlükleri Raporu*, Yayınlanmamış, Rize.

_____, (1996), *Çaykur'un Temel Sorunları ve Çözüm Yolları Raporu*, Yayınlanmamış Rapor, Çayeli.

Sariahmetoğlu, Yetiş, Tanrıvermiş, Harun, Karakaş, Ayşen, Günler, Nahide, (1997), *Çayda Yeniden Yapılanma*, Oba Çay Yayını, İstanbul.

Satyam Infoway launches www.teawebex.com, Sify,
<http://www.sifycorp.com/press/content.asp?pressid=78> (20.07.2003).

Sen, P.K., (1999), "Tea Auctions as a Unique Global System", *Global Advances in Tea Sciences*, Aravali Books International Ltd., New Delhi, s.303-314.

Services, Kenya Tea Development Agency Limited,
<http://www.ktdateas.com/services.htm> (20.07.2003).

Sezen, Seriyeye, (2003), *Türk Kamu Yönetiminde Kurullar: Geleneksel Yapılanmadan Kopuş*, TODAİE Yayını, Ankara.

Sinha, Rabindra Nath, "Lankan formula may yield better profits for small tea grower", *Business Line Internet Edition*, Kolkata, (15 June 2002),
<http://www.blonnet.com/2002/06/15/stories/2002061500371100.htm>
(30.08.2002).

Sri Lanka Profile:Natural Resources and Agriculture,
<http://www.saarcnet.org/news/saarcnet/countryprofile/srilanka/srilanka4.htm>
(19.02.2003).

Sri Lankan Tea Auctions go online, Current Affairs, The Official Website of the Government of Sri Lanka,
http://www.priu.gov.lk/news%20Update/current%20affairs/ca200105/20010516Sri_Lanka.html (19.02.2003).

Sri Lanka Tea Board
<http://www.pureceylontea.com/intro.html> (19.02.2003).

Sri Lanka Tea Board Cap.253,
<http://www.lawnet.lk/deh/pdf/ch253.pdf> (20.07.2003).

Srinivasan, G., "Tea Board move to focus on small growers in 10th Plan", *Business Line Internet Edition*, New Delhi, (5 June 2002),
<http://www.blonnet.com/bline/2002/06/05/stories/2002060500741100.htm>
(30.08.2002.)

Star Gazetesi, (2002), 22 Ocak 2002.

T.C. Devlet Bakanlığı, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, (1998), *Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma Çalışması*, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Rapor, Ankara.

T.C. Devlet Bakanlığı, Etibank Genel Müdürlüğü, (1998), *Etibank Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma Çalışması*, Etibank Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Rapor, Ankara.

T.C. Ziraat Vekâleti, (1938), *1938 Ziraat Kongresi, Meyvecilik-Bağcılık-Sebzecilik-Çay Genel Raporu ve Beş Senelik Program*, T.C. Ziraat Vekâleti Neşriyatı, Ankara.

Tea and Kenya, Club Tea - Tea & Kenya,
<http://www.clubtea.com/kenyateas.html> (20.07.2003).

Tea Associations, India Tea National Information Centre,
<http://64.95.196.106/associations.html> (20.07.2003).

Tea Board-A Profile, India Tea National Information,
<http://www.teaindia.org/teaBoardProfile.html> (20.07.2003).

Tea Board-Activities, India Tea National Information
<http://www.teaindia.org/activities.html> (20.07.2003).

Tea Board-Award Schemes, India Tea National Information,
<http://www.teaindia.org/awardSchemes.html> (20.07.2003).

Tea Cultivation; History of Tea Industry in India, India Tea National Information Centre,
<http://64.95.196.106/history.html> (20.07.2003).

Tea in Kenya is Divided into Two Categories,
http://www.africantea.com/African_Tea-Kenya/Tea_in_Kenya/tea_in_kenya.html (20.07.2003).

Tea in North East, Department of Development of North Eastern Region,
<http://northeast.nic.in/tea.htm> (20.07.2003).

Tea Small Holdings Development Law, No:35 of 1975, Sri Lanka, 9th
September, 1975.

Tea Small Holders, Tea: The Beverage of the New Millenium, Presidential
Secretariat Analyses, Sri Lanka, 29 October 2000 Number 22.

Tekeli, Sait Tahsin, (1943), "Rize'de Çay Yetiştirilenin Tabii Esasları",
Türk Coğrafya Dergisi, Yıl: 1, Özel Sayı, Ankara.

Telatar, Nazire, (1988), *Türkiye'de Çay Üretim ve Pazarlanması (Çay-Kur
Genel Müdürlüğü)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

The Tea Board of Kenya, The Tea Board of Kenya,
<http://www.teaboard.or.ke/theteaboard.html> (19.02.2003).

Türkiye'de Demir Çelik Sanayi Kurmak İçin Yapılan İlk Çalışmalar,
Kardemir,
<http://www.kardemir.com/turkce/tarihce/tarihce.html> (15.01.2003).

Türkiye'de Özelleştirme, (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı),
http://www.oib.gov.tr/program/turkiyede_ozellestirme.htm (15.07.2003).

Ural, Nejat, (1991) "Kampanya Açış Konuşması", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 7,
Sayı: 16, s.8-9.

_____, (1988), "Çay Özel İhtisas Komisyonu Toplantısındaki
Konuşma", *Çaykur Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 11, s. 5.

Ünal, Mehmet Ali, (2000), "TİGEM Özel Sektör İşbirliği", *TİGEM Dergisi*,
Yıl: 15, Sayı: 77, s. 60-64.

_____, (2001), "Özelleştirme Yerine Özel Sektör İşbirliği",
TİGEM Dergisi, Yıl: 16, Sayı: 78, s.10-11.

Ünal, O. Kürşat, Erdoğan, İhsan, Ongün, İbrahim, Atay, Ender Ethem,
(2000), *TİGEM'in İşletmeleri İle İlgili Olarak Özel Sektörle İştirak Kurulması
Hakkında Model Çalışması*, TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü),
Yayınlanmamış Rapor, Ankara.

Vanlı, Hamit, (1989), *Uluslararası Çay Pazarlaması ve Türkiye*, Karadeniz
Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, Trabzon.

_____, (1994), *Uluslararası Çay Pazarlaması ve Yeni Yaklaşımlar*,
Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış
Doktora Tezi, Trabzon.

_____, (1999), "Tea in Turkey", *Global Advances in Tea Sciences*, Aravali Books International Ltd., New Delhi, s. 143-147.

World Market, *F.O.Licht's World Tea Markets Monthly*, Vol.4, No.1 July 2002, s. 6-7.

Yasal Çerçeve, (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı), <http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

Yılmaz, Mesut, (1985), "Devlet Bakanı Mesut Yılmaz'ın Açış Konuşması", *Çay Üretimi İşlenmesi ve Pazarlanması*, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını, İstanbul.

Yöntemler İtibariyle Özelleştirme İşlemleri, (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı), <http://www.oib.gov.tr> (15.07.2003).

Zihnioğlu, Asım, (1998), *Bir Yeşilin Peşinde*, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları No: 68, Ankara.

ÖZET

ÇAY SEKTÖRÜNDE SORUNLAR VE ÇÖZÜME YÖNELİK MODEL ARAYIŞLARI

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (Çaykur) bir KİT olarak %66, özel sektörün ise %34 paya sahip olduğu Türk çay sektörü, verimliliği ve kaliteyi önde tutan ve rasyonel işleyen bir sistem görünümünde değildir. Çaykur'un sürekli ek kamu kaynağı ihtiyacı içinde olması, özel sektörün gerekli başarıyı göstererek sektörel payını artıramaması ve yaş çay üreticisinin çok düşük gelir düzeylerinde kalması, çay sektöründe bir sistem sorunu olduğunu ve bu sorunu aşmak için yeni yaklaşımlar gerektiğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, çay sektörünü kalite, verimlilik ve serbest piyasa ilkeleri etrafında yeniden yapılandıracak ve sektördeki bütün kesimlerin sorunlarını çözüme doğru götüreceği yeni bir model oluşturmanın mümkün olup olmadığı araştırılmıştır.

Türk çay sektörünün tarihi gelişimi özetlendikten sonra, sektörün mevcut durumu ele alınarak her kesime ait sorunların bir dökümü yapılmıştır. Bundan amaç, oluşturulacak modelin bu sorunları çözüme yeteneğinin olup olmadığını sorgulamaktır.

Türk çay sektörünün mevcut yapısının korunarak iyileştirilmesi, Çaykur'un parçalanarak fabrikalar bazında özelleştirilmesi, bütünlüğü korunarak satılması veya üreticiye devredilmesi seçenekleri ele alındığı gibi, Türkiye'deki modellerden çiftçi kooperatiflerinin fabrikalara sahip olduğu Pankobirlik, işçinin sahip olduğu Karabük ve uzun vadeli kiralama yapan Tigem de incelenmiştir.

Çay üreticisi yabancı ülkelerden; Hindistan, Sri Lanka ve Kenya çay sektörleri incelenmiş ve çay sektöründe uygulanan bir üretici birliği modeli

olan Kenya ay Geliştirme İdaresi (Kenya Tea Development Authority) önemli bir örnek olarak görölmüştür.

Sonuç olarak, çay sektörünü çay borsası ve çay kurulu etrafında yeniden yapılandıran, kalite ve verimliliği önde tutan, sektördeki sorunlara azami oranda çözüm getiren yeni bir model oluşturulmuştur.

Bu modelde yıl içinde ve yıl sonunda ödenecek ikili yaş çay fiyat sistemi getiren ve yaş çay fiyatını borsada satılan kuru çay fiyatı ile ilişkilendiren bir yaklaşım sözkonusudur.

aykur'un 46 yaş çay işleme fabrikası anonim ortaklıklar halinde üreticiye devredilmekte, paketlenme ve pazarlama kısmı ise aykur A.ř. olarak varlığını devam ettirerek 95-110 bin ton civarında olan Pazar payını korumakta ve üretici fabrikalarının çaylarını pazarlamaya devam etmektedir. Yapı değişimini tamamlanacağı sekiz yılın sonunda, aykur A.ř.'nin mülkiyeti, üretici fabrikaları arasında paylaştırılarak devredilmektedir.

Oluşturulan yeni model ile Türk aycılığının sorunları önemli ölçüde çözüme götüröldüğü gibi, sektörde oluşacak yeni sorunları tespit edecek ve çözüme götürececek bir tepe yönetimi olarak ay Kurulu (Tea Board) kurulması öngörölmüştür.

ARSİV Kayıt Bilgileri:

Tezin Adı : ay Sektöründe Sorunlar ve Çözüme Yönelik Model Arayışları
Tezin Yazarı : Ali Rıza SAKLI
Tezin Danışmanı : Dr. Seriya SEZEN
Tezin Konumu : Yüksek Lisans
Tezin Tarihi : 30.04.2004
Tezin Alanı : Kamu Yönetimi
Tezin Yeri : TODAİE - ANKARA

Anahtar Sözcükler : Türk ay sanayii, aykur'un ve sektörün yeniden yapılandırılması, ay Kurulu ve ay Borsası.

ABSTRACT

THE PROBLEMS IN TEA SECTOR AND SEEKING FOR A MODEL TOWARDS SOLUTION

Ali Rıza SAKLI

Master of Science (MSc.), Public Administration

Adviser: Dr. Seriyе SEZEN

Turkish tea industry as a whole with its peculiar structure of market sharing by State enterprise Çaykur²⁶⁸ with its 66 pct (based on quantity) and hundreds of private enterprise companies holding the rest appears not to have been successful against standard criteria of efficiency and quality orientation in comparison with those of averages for similar industries in Turkish and other international economies. The major problems that surface the poor performance are continuous operational losses resulting in subsidies provided by the government in case of Çaykur, lack of capability to increase their market share in case of the private owners and the low pricing of harvested tea resulting in poor income generation in case of the growers.

The objective of this study is to investigate whether a new model may be constructed to satisfy the requirements of product quality and efficiency in an environment of liberal economy and to provide solutions to problems of parties involved in tea industry.

The study has been extended along the historical traceback of Turkish tea industry while in particular current circumstances have been delineated with particular emphasis on problems for each party involved. Doing so helps in building a log of problematic issues which then shall be put at test with the model to verify its capabilities for resolving the conflicts and satisfying the requirements.

²⁶⁸ Çaykur Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü is a totally state owned company with its basic policies of pricing and employment being monitored by the government.

Various aspects of the Industry have been analyzed in search of developing a new model. To this end, rehabilitating the Industry while keeping the current structuring and roles of the parties intact, disintegrating Caykur by privatizing the tea processing facilities, or transferring Caykur, maintained as a whole, to growers, have been examined while investigating similar models of Pankobirlik factories that are owned by unions, Karabük Iron Works owned by own workers, and Tigem that has a long term leasing contract.

Tea industries of the leading producing countries of India, Sri Lanka and Kenya have been examined. Kenyan Tea Development Authority as a union of growers has been of particular interest for the new model in this work.

The model that has been constructed in this study is expected to achieve a new structuring of the Tea Industry, Tea Board and Tea Council with a mission of high efficiency in the industry and good quality for consumer through providing solutions to industry problems.

The radical approach of this model has been on Government policies on pricing of growers' tea. The payment installments are rearranged as two, with one during the season and the other at the end of the year while prices themselves are based on references of tea prices of processed (dry) tea at the Board's auctions.

The model that has been developed comprises of turning each processing factory into a separate corporation and transferring the shares to the local growers in the factory hinterland while maintaining Caykur as a packing and marketing enterprise for the products of newly established factory-corporations with a market share of 95 to 110 thousand tons per annum. The restructuring of the Caykur operations is expected to be completed at the end of the eight year when the ownership of Caykur Corporation so developed will also be transferred to the processing factory corporations.

Keywords: Turkish tea industry, disintegrating Caykur, reconstructing the tea sector, Tea Board and Tea Auction.