

# TOROS TARIM 30 YAŞINDA



## Toprağa Düşen Bereket

Mehmet Altun

# TOPRAĞA DÜŞEN BEREKET

TOROS TARIM 30 YAŞINDA

# Toprağa Düşen Bereket

Mehmet Altun

**TOROS TARIM** 30.YIL

## **Toros Tarım 30 Yaşında TOPRAĞA DÜŞEN BEREKET**

### **Metin**

Mehmet Altun

### **Koordinatörler**

Hakan Sayar, Ebru Asal, Dori Kiss Kalafat, İnci Tepeci

### **Düzeltili**

Aytaç Demirci

### **Araştırma**

Berf Yünlü, Nil Emiroğlu, İsmail Kılıç

### **Tasarım**

Mehmet Altun

### **Yayına hazırlayan**

Kurumsal Yayınlar Araştırma, Danışmanlık, Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti.  
Ortaklar Caddesi Sonu, Pehlivan Sok. Nasuh Bey Apt, No 35/B, D. 2 Mecidiyeköy - İstanbul  
Tel: (212) 211 23 79  
www.kurumsalyayinlar.com.tr

### **Baskı**

Ofset Yapımevi  
Şair Sokak, No 4 Çağlayan Mahallesi, Kâğıthane - İstanbul  
Tel: (212) 295 86 01  
www.ofset.com

### **Yayın hakları**

Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Tekfen Tower, 4. Levent - İstanbul  
Tel: (212) 357 02 02  
www.toros.com.tr

1. Basım

Aralık 2011 / ISBN 978-605-5847-09-8

Bu kitabın basımı için ağaç kesilmemiştir.



© 2011

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak göstermek suretiyle bilgi amaçlı alıntılar dışında yayına hazırlayandan ve yayın hakları sahibinden yazılı izin almadan kısmen veya tamamen kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.



# İçindekiler

Sunuş	7
1. Toros Öncesinde Türkiye’de Gübre Sektörü	10
1970’Lİ YILLARDA TEKFEN	20
2. Tohum Toprağa Düşüyor	24
YER ARAYIŞLARI	27
YENİ BİR SINAV: FİNANSMAN	31
TUĞLA TUĞLA ÜSTÜNE	36
EN BÜYÜK TEST	44
MUTLU SON	50
PAZARIN EN HIZLI BÜYÜYEN EN KÜÇÜK ŞİRKETİ	56
I. TEVSİ	63
İLK 5 YILIN ÖZETİ: BİR BAŞARI HİKÂYESİ	71
3. Bir Sektör Lideri Doğuyor	72
LİBERASYON	75
LOJİSTİK ALTYAPI	81
TORBA FABRİKASI SATIN ALINIYOR	87
İHRACAT	89
İSKELEDEN TERMİNALE	89
TAGAŞ GİRİŞİMİ	93
AKDENİZ GÜBRE BÜNYEYE KATILIYOR	94
4. Gübre Dışında Yeni Ufuklar	102
1990’LARIN BAŞINDA TOROS	104
YENİ ALANLAR, YENİ FIRSATLAR	105
ENTOROS	107
TOHUMCULUK	108
SULAMA SİSTEMLERİ	115
FİDECİLİK	115
DOKU KÜLTÜRÜ	120
TARIM DIŞI GİRİŞİMLER	125
5. Geleceğe Yönelik Adımlar	130
GÜBRE SEKTÖRÜ ÖZELLEŞİYOR	131
SAMSUN GÜBRE TOROS’UN	133
KONSOLIDASYON	137
BİR KURUMSAL VATANDAŞ OLARAK TOROS TARIM	138
ÖZEL İHTİYAÇLARA ÖZEL ÜRÜNLER	141
“TOROSLU” OLMAK	148
BİR OKUL OLARAK TOROS	150
ÇEVRE DOSTU FABRİKALAR	152
SON SÖZ: BEREKETİN PEŞİNDE 30 YIL	153
Notlar	156
Dizin	161

## Teşekkürlerimizle

Bu kitabın hazırlanmasında arşiv araştırmaları dışında 2006-2011 yılları arasında yapılmış çok sayıda sözlü tarih görüşmesi ve söyleşiden de geniş şekilde yararlanılmıştır. Kitabın oluşmasına sağladıkları katkılardan ötürü tüm katılımcılara en içten teşekkürlerimizi sunarız (soyadına göre alfabetik sırada düzenlenmiştir):

Ertem Arslantay, Nezir Atasev, Atilla Başbağ, Aytaç Batıbay, Feyyaz Berker, Osman Birgili, Mesut Büyüközer, Jose Luis Castañeda, Nazmi Civan, İsmail Çakmak, Veysel Çavuşgil, Sedat Çelebi, Selahattin Deveci, Ahmet Ecemiş, Aydın Erdemir, Mehmet Erten, Nihat Gökyiğit, Necat Haksal, Nurettin Horoz, Mehmet İçöz, Raşit İlhami İnceer, Ali Kesgin, Reşit Kılıç, Mohammed Ksikes, Esin Mete, Hakan Orkut, Erhan Öner, Ümit Özdemir, Hüseyin Pekesen, Mehmet Sadıkoğlu, Habil Sancaktutan, Kadir Satıcı, Erol Sözen, Emin Şatır, Canan Şenkut, Ülkü Tatlıdil, Alper Tevs, Mehmet Toprak, Hamit Turgut, Fevzi Yaşar, Orhan Ali Yetkin

# Sunuş

**S**evinçler, paylaşıldıkça büyüyor. Biz de varlığıyla ve başarılarıyla her zaman gurur duyduğumuz Toros Tarım'ın ilk gözağrısı olan Ceyhan tesisinin 30. yılına ulaşmasının sevincini, geniş Toros Ailesi olarak tüm çalışanlarımız ve paydaşlarımızla paylaşmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

30 yıl hem kısa, hem uzun bir zaman..

Kısa, çünkü tesisin kuruluşunun birçok detayını daha dün gibi anımsıyoruz. Anılarımız, henüz zamanın erozyonuna uğramamış durumda. Nasıl geçtiğini bile anlamadığımız bir zaman diliminden söz ediyoruz.

Öbür yandan, bu sektörde 30 yıl geçirmek, insanı yaşlandıran bir şey. Gerçekten de 1 yılın 30 yıl gibi geçtiği birçok bunalımlar yaşadık. Zorluklar içinde, bir an bile durmadan, hep ileri koştuk. Belki bir başka sektörde, bir başka firmada, 100 yıl içinde yapılabilecekleri biz 30 yıla sığdırdık. Bu süre içinde durmaya ne zamanımız, ne fırsatımız oldu. Sektör önümüze hem çok zorluk, hem de birçok fırsat sundu. Her zaman bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmenin peşinde olduk. Sanırım iyi değerlendirdik ki bugün bulunduğumuz noktadayız.

Biz 1981 yılında ilk üretime başladığımızda, Türkiye'de gübre üretimi yapan 9. firmaydık. Ve gübreyi yan ürün olarak üreten kuruluşlar hariç tutulacak olursa, gübre üretmek üzere kurulmuş olan işletmelerin en küçüğüydük. O gün itibarıyla, sektörün en büyüğü ile Toros arasında, üretim kapasitesi açısından 8,5 kat fark vardı. Yani istatistiklerde kendine zor yer bulan, devlerin yanındaki küçük bir şirket konumundaydık.

Bu noktadan, sektörün en büyük kuruluşu haline sadece 9 yılda gelmiş olmamız, hangi hızda koştuğumuzun bir göstergesiydi. Bu hızı sağlayabilmek, inanç olmadan yapılabilecek bir şey değildi. Bunu sağlayan şey ne sermaye gücü, ne de başkalarının bilmediği sırlara vakıf olmamızdı. Hatta sektöre en son giren kuruluş olarak, gübre konusunda en az tecrübeye sahip firma bizdik.

Ama bizim bir farkımız vardı. Bu farkı yaratan temel unsur, hücrelerimize kadar işlemiş olan Tekfen anlayışı, Tekfen duruşu, Tekfen kültürüydü. Bu kültür, Toros'un doğuşundan 25 yıl önce yaratılmıştı. Biz onu hazır bulduk, sahiplendik ve bir daha da elden bırakmadık. Patronlarımız, başta Necati Bey, bu okulun başöğretmeni olarak, bize her gün bıkmadan usanmadan, olaylara nasıl bakacağımızı, meseleleri nasıl değerlendireceğimizi, sorunları nasıl çözeceğimizi, daha ileri nasıl gideceğimizi, geleceğimizi nasıl hayal edeceğimizi öğretti. Kendisini rahmetle anıyorum.

Bizim bu yolda öğrendiğimiz her şeyin özenle saklanması, korunması ve geleceğe aktarılması konusuna büyük önem veriyorum; çünkü varlığımızın ve başarımızın sırrının bu olduğunu düşünüyorum. Açıkça, bizi farklılaştıran şey buydu. Bizde olup başkalarında olmayan şey ne sermaye, ne güç, ne de başka bir şeydi. Sadece, biz Tekfenliydik, onlar değildi. Bizim tek yaptığımız, Tekfen'in bize sunduğu değerleri, sektörümüzün gerçekleriyle ve hayallerimizle yoğurup Toros'a son biçimini vermektir.

Bize, her şeyden önce “doğru ve dürüst” olmamız öğretilmişti... 30 yıldır Toros, sektörünün güven abidesidir.

Bize, “Yaptığın işi en iyi şekilde yap” denmişti... Bu bizi, 30 yıldır çiftçinin gözünde “kalite” kavramıyla özdeş hale getirdi.

Bize, “hak yemememiz” öğretilmişti... 30 yıldır bayilerimize, personelimize, Toros’la çalıştıklarını gururla söyletebildiysek ne mutlu bize.

Bize, “başarmanın hazzı” tattırılmıştı... Biz 30 yıldır bu hazzın peşinden koşuyoruz. Burada başarmaktan kestedilen şey, salt kazanç değildir. Bazen bir çiftçinin yüzünün güldüğünü görmek, bazen de bir teşekkür mektubu almaktır.

Biz tesislerimizde sadece gübre, fide, tohum üretmiyoruz. Biz aslında toplumumuzun önemli bir kesimini oluşturan çiftçilerimize, yaşamlarını daha iyi koşullarda sürdürebilecekleri, geleceklerini daha iyi kurabilecekleri ve çocuklarını daha iyi yetiştirebilecekleri bir refah seviyesine ulaşmanın araçlarını üretiyoruz. Onlara bereketi götürmeyi hedefliyoruz.

Bizim yaptığımız iş, bu yönüyle sosyal bir iştir. Bizim sadece ürün gamıyla değil, değerleriyle de öne çıkan bir şirket olmamız, zaman içinde çiftçi tarafından da olumlu algılanmış ve farklı bir noktaya konulmamızı sağlamıştır. Bizim için önemli olan şey, işimizin bu insani yönünü hiçbir zaman gözden kaçırmamaktır.

Ben, ilk 30 yılımızda en iyi başardığımız şeyin bu olduğunu düşünüyorum. Biz, her zaman, çalışanıyla, bayisiyle, çiftçisiyle, tedarikçisiyle, bir bütün olarak var olmanın yolunu aradık. Hiçbir zaman “insan odağından” uzaklaşmadık. İnsan mutluluğunu, her dönemde “tatlı kâr” hayallerinin önüne koyduk.

Her yıl yayımladığımız bilançolarımız, ilan ettiğimiz pazar payları, satış rakamlarımız, zaten elde ettiğimiz başarıyı gözler önüne seriyor. Ama bizi bugünlere getiren şey “rakamlar ve tablolar” değildir. Bizi bugüne ulaştıran şey çalışmak, üretmek, paylaşmak, hep daha iyisini aramak ve en önemlisi tüm bunları keyifle, zevk alarak yapmaktır.

Toros’u elbirliğiyle dünyaya getirdik, büyüttük, yetiştirdik. Şimdi 30 yaşında, olgun, hayata güvenle bakan, dinamik ve başarılı bir şirket oldu.

Daha onu çok başarılar bekliyor, biliyorum.

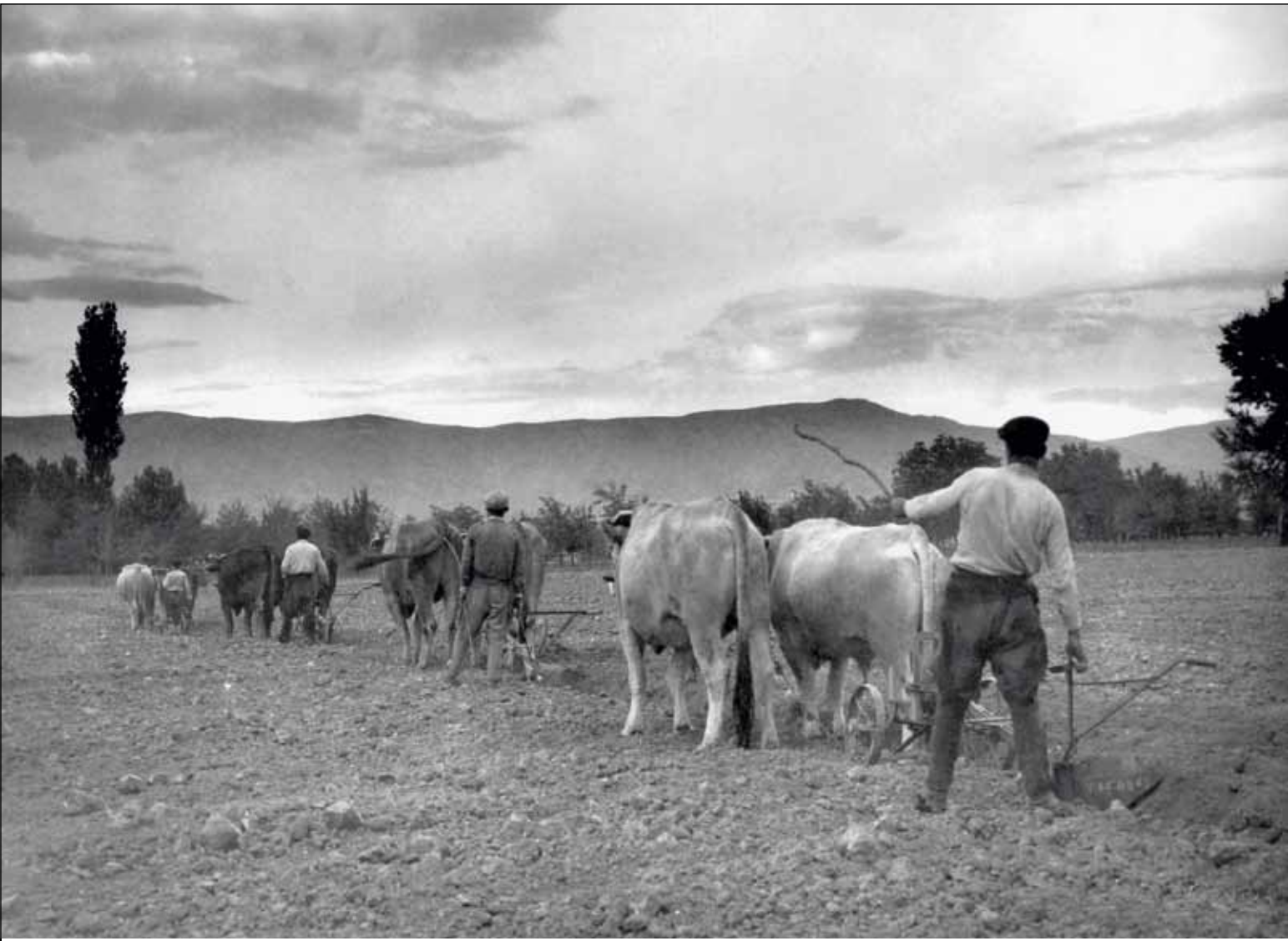
Yeni nesillerle birlikte daha da yükselecek olan Toros’umuza, nice 30 yıllar diliyorum.

*Esin Mete*

*Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı*

*Toros, benim gözümde modern ve profesyonel meziyetlere sahip yöneticiler tarafından idare edilen başarılı bir şirketi temsil ediyor. Bende her zaman dostluk ve takdir hisleri uyandırıyor.*

Mohammed Ksikes  
OCP Ticaret Direktörü



# 1 Toros Öncesinde Türkiye'de Gübre Sektörü

**T**arihsel olarak tarımsal kimyanın temel ilkelerinin geliştirilmesinde çok önemli bir kilometre taşı olan ve gübre sanayiinin babası sayılan ünlü Alman kimyacı Justus Liebig, 1840 yılında yayımladığı *Organik Kimyanın Tarım Kimyasına ve Fizyolojiye Uygulanması* adlı kitabının önsözünde, tarımda bilimsel yöntemlerin önemini şöyle dile getiriyordu:

*Mükemmel tarım, tüm ticaret ve sanayinin, dolayısıyla ülkelerin zenginliğinin gerçek kaynağıdır. Fakat bilimsel yöntemler uygulanmadan rasyonel bir tarım sistemi oluşturulamaz. Böyle bir sistem, bitki besleme araçlarının tam olarak tanınmasını ve toprak ile gübrenin bitkiler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını zorunlu kılar.<sup>1</sup>*

**Türkiye'de 1960'lı yıllara kadar kimyevi gübre kullanımı son derece yetersizdi. İleri 1963 yılında uygulamaya konulan Beş Yıllık Kalkınma Planları, Türkiye'deki gübre tüketimi için bir dönüm noktası oldu. Planlı dönemle birlikte gündeme gelen destekleme politikaları, gübre tüketiminin hızla artmasını sağladı.**

Araştırmalarıyla bitkilerin beslenme şekline ilişkin eski kuram ve inançları kökünden sarsan Liebig, bu satırlarla, henüz 19. yüzyılın ilk yarısında verimli bir tarımsal üretim için bilimsel verilerin ışığında gübre kullanılmasının bir zorunluluk olduğunu dile getiriyor ve tarımla uğraşanları bu yönde teşvik ediyordu.

Ne var ki Justus Liebig'in söyledikleri, aradan neredeyse bir asır geçtikten sonra bile, bir tarım ülkesi olarak tanınan Türkiye'de fazla yankı bulmuş değildi. İnanması güç olsa da, 1930-34 yılları arasında Türkiye'de hektar başına kullanılan kimyevi gübre miktarı sadece 15 gramdı. Oysa aynı yıllarda Japonya'da hektara 76,2 kg, Almanya'da 70,7 kg, Fransa'da 33,3 kg, İtalya'da ise 10,7 kg gübre atılıyordu.<sup>2</sup>

Türkiye'de gübre konusu hak ettiği ilgiye ancak 1960'lı yıllarda planlı kalkınma dönemiyle birlikte kavuştu. 15 yıllık bir perspektif planının ilk dilimi olarak hazırlanan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963 yılında devreye girdiğinde, Türkiye'deki gübre kullanımı hektar başına 4,8 kg düzeyine ulaşmıştı.<sup>3</sup> Ancak gübre konusuna büyük önem veren Birinci Plan bunun ötesini öngörüyor

ve bu meseleyi, "ilkel tarımdan modern tarıma geçişin ilk basamağı" olarak değerlendiriyordu:

*Bugün gübreleme, ileri tarım tekniğini ve entansif tarımı ifade etmektedir. Aynı zamanda gübreleme, çiftçinin ilkel tarım usullerinden daba prodaktif usullere geçerken ilk önce benimsediği konu olmaktadır.*<sup>4</sup>

Planlı dönem, hem üretim hem de tüketim bakımından gübre sektörüne önemli katkılarda bulundu. Birinci Plan (1963-1967) uygulanmaya başladığında 300 bin ton civarında olan yıllık gübre tüketimi, plan döneminin sonunda 1,5 milyon tona ulaşarak beş yılda beş katından fazla artış gösterdi.<sup>5</sup> Bu gelişme, diğer beş yıllık dönemlerde de hızını korudu ve gübre tüketimi 1973 yılında 2,1 milyon tona, 1978 yılında da 3,9 milyon tona yükseldi. Benzer şekilde, 1973 yılında %32 civarında olan toplam gübrelenen alan oranı da neredeyse ikiye katlanarak 1977 yılında %60'a çıktı.<sup>6</sup>

Tüketimdeki bu muazzam artışta çiftçilere yönelik tanıtım faaliyetleri kısmen rol oynasa da, asıl büyük etken hükümetlerin istikrarlı bir şekilde uyguladığı destekleme politi-

kalarıydı. Gübre kredilerinde gösterilen kolaylıklar ve 1963 yılından itibaren gübre fiyatlarının üç kez düşürülmesi, tüketimin ciddi bir şekilde artmasında etkili olmuştu.<sup>7</sup> 1979 yılına gelindiğinde, kimi gübrelerde %90'lara ulaşan desteklemeler söz konusuydu. Devlet, bu destekleme programları sayesinde gübre tüketimindeki artışın düzenli bir şekilde sürdürülmesini hedefliyordu. 1980'li yılların başında yapılan agromik çalışmalar, kullanılması gereken gübre miktarının mevcut gübre tüketiminin yaklaşık iki katı olması gerektiğini ortaya koyuyordu. Mevcut yatırım ve destekleme politikası ile bu hedefe 2000'li yıllarda erişilebileceği tahmin ediliyordu.<sup>8</sup>

Planlı dönem içinde gübre tüketiminde büyük bir artış şeklinde ortaya çıkan olumlu tablonun -niceliksel bir bakış açısıyla- üretim tarafı için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Planlı dönem, Türkiye'de gübre sanayiinin gelişimi açısından, hem tüketimde hem de üretimde bir dönüm noktası teşkil etti. Özellikle İkinci Beş Yıllık Plan döneminde (1968-1972) büyük kapasite artışları gerçekleşti. Bu süre içinde Türkiye'deki gübre üretiminde %765'lik bir artış sağlanırken, üretim kapasitesindeki bu ge-





nişleme yavaşlayarak da olsa Üçüncü Plan döneminde de (1973-1977) sürdü. 1978 yılında Gübre Fabrikaları A.Ş. tarafından kurulan kompoze gübre üretim tesisinin devreye girmesiyle birlikte, Türkiye'deki üretim kapasitesi 3,6 milyon tona ulaştı. Bunun %51'ini azotlu gübreler, %49'unu ise fosfatlı gübreler oluşturmaktaydı.<sup>9</sup>

Ne var ki üretim kapasitesindeki bu hızlı gelişme, o günlerde gübre sanayiinde yaşanan kronik sorunları azaltmadığı gibi, tam tersine artırdı. Gerçekten de gübre sektörü, 1970'li yıllarda kapasite kullanım oranları açısından Türkiye'nin en verimsiz sanayi kollarından biri durumundaydı. Örneğin 1978 yılında Türkiye'de 3,6 milyon tonluk kurulu kapasite ve 3,9 milyon tonluk tüketim olmasına karşın 2,3 milyon ton gübre ithal edilmesi, kapasiteyi üretime çevirme noktasında sektörde ciddi sıkıntılar olduğunu gösteriyordu.<sup>10</sup> Söz konusu tarihte kapasite kullanımının %38 gibi çok düşük bir düzeyde gerçekleşmesi, birbiri ardına yeni fabrikaların açılmasına rağmen bun-

ların işletilmesinde ciddi güçlükler yaşandığına delalet ediyordu.

Artan gübre talebinin yurtiçinden karşılanamaması çoğu zaman devleti gübre ithal etmek zorunda bırakıyordu. Planlı dönemin başladığı 1963 yılında 150 bin ton civarında olan gübre ithalatı, yıllar içinde talep açığının büyümesi nedeniyle hızla artarak beş yıl içinde 1,8 milyon tona, 1978 sonunda ise 2,3 milyon tona ulaştı. Gübre ithalatı 1977 yılında toplam arzın %57'sini, 1978 yılında ise %65'ini oluşturuyordu. Dönemin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Müsteşarı Mehmet Gölhan, petrolden sonra en büyük ithalatın gübrede yapıldığını belirtiyordu.<sup>11</sup>

Nitekim 1977 yılında, Dördüncü Beş Yıllık Plan çalışmaları çerçevesinde Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği ile Kimya Mühendisleri Odası'nın gübre sanayiine ilişkin aşağıdaki tespitleri, sektör hakkında hiç de iyimser bir tablo ortaya koymuyordu:

*Özellikle planlı dönemde yapılan yatırımlarla kurulu kapasitesi bir hayli artmış bulunan "gübre sanayii" bugün gerek nitelik, gerekse nicelik olarak ülke tarımının gereksinimine cevap verecek düzeyden çok uzakta bulunmaktadır.*

*Ülke sanayiinin genel yapısından soyutlanmadan ele alındığında görünen odur ki, gübre sanayii de hammaddesi ve teknolojisi ile dışa bağımlı, devletin özel koruyuculuğu ve kâr garantisi altında çalışan bir montaj sanayiidir.*

*Öyle bir sanayi dalı ki, ürettiği ürünler Bakanlar Kurulu kararı ile "temel mal" olarak kabul ediliyor ve özel düzenlemeler getiriliyorken, o sanayi dalı %27-60 kapasite kullanımı ile çalışabiliyor.<sup>12</sup>*

**1970'li yıllarda büyük ölçüde devlet işletmelerinin egemen olduğu gübre sektörü Türkiye'nin en verimsiz sanayi kollarından biriydi. Planlı dönemde çok sayıda yeni gübre fabrikası yapılmış olmasına rağmen bu fabrikaların verimli bir şekilde kullanılamaması, Türkiye'yi gübre ithal eden bir ülke haline getiriyordu.**

**Toros Gübre'nin işletmeye alındığı yıllarda Türkiye, son derece zor şartlara rağmen gübre ithal etmek için her yıl en az 100 milyon dolar fazladan döviz ödüyordu. Petrolden sonra en büyük ithalat gübrede yapılıyordu (karşı sayfa).**





Aynı rapora göre fabrikaların bu kadar düşük kapasiteyle çalışması yüzünden her yıl milyonlarca dolarlık gübre ithal edildiği halde, yine de gerekli gübre zamanında sağlanamıyor, gübrelerin bölgelere ve işletmelere göre dağılım ve kullanımında adaletsizlikler baş gösteriyordu.

Bu çarpıklığın nedeni olarak çeşitli raporlarda ve kimi zaman da en yetkili ağızlardan açıklanan gerekçeler, aslında sektörün en zayıf yönlerini ortaya çıkarıyordu. Bunların başında da, Türk gübre sektörünün hem teknoloji hem de hammadde yönünden büyük ölçüde dışa bağımlı olması geliyordu. Dışa bağımlılık doğal olarak döviz ihtiyacını doğuruyor, döviz temininde ve yurtdışına para transferinde yaşanan güçlükler ise hammadde, yedek parça ve işletme malzemelerinin ithalinde ciddi tikanıklıklara yol açıyordu.

Örneğin 1980 yılına ait bir gazete haberinde, ilkbahar mevsimi için gerekli gübrenin çiftçiye dağıtılabilmesi için en az 3,3 milyon ton üretim yapılması gerektiği, buna karşın hammadde, yakıt, yedek parça ve para yokluğu nedeniyle gübre fabrikalarının üretim yapamaz halde olduğu belirtiliyordu. Habere göre hammadde yokluğu nedeniyle kamuya ait Azot Sanayii fabrikaları sadece %30 ve Akdeniz Gübre %25 kapasiteyle çalışabilirken, Ege Gübre ve BAGFAŞ üretimi durdurmak zorunda kalmıştı.

Aynı haberin devamında, Devlet Bakanı Ekrem Ceyhun'un başkanlığında kurulan bir komitenin acil gübre ithalatı için bağlantılar kurduğu ve yabancı bankalardan temin edilen 101 milyon dolarlık kredinin en

az 50 milyon dolarının bu işe ayrılmasının kararlaştırıldığı belirtiliyordu.<sup>13</sup>

Bir yandan döviz bulunamadığı için fabrikaları üretim yapamaz hale getiren, ama piyasada darlık baş gösterince çözüm olarak dış borçla alelacele gübre ithal etmenin yollarını arayan mevcut sistem, en hafif deyişle "büyük bir düzen bozukluğu" ortaya koyuyordu. Devlet, çoğu kendisine ait olan gübre fabrikalarının çarklarını döndüremediği için tesisler atıl duruyor, aynı tesiste üretilebilecek olan gübre döviz darboğazına rağmen dışarıdan getiriliyordu. Hesaplamalara göre ithal edilen mamul gübre nedeniyle Türkiye her yıl en az 100 milyon dolar fazladan döviz ödüyordu. Oysa Türkiye'ye getirilen her 1 dolarlık gübre hammaddesiyle yurtiçinde 3 dolarlık gübre üretmek mümkündü.<sup>14</sup>

1980 başında sektöre ilişkin görüşlerini dile getiren Tekfen'in kurucu ortaklarından Necati Akçağlılar, döviz yokluğu yüzünden hammadde temininde yaşanan bu sıkıntıyı, faaliyete geçtiği zaman Toros Gübre'yi de etkileyecek önemli bir risk olarak değerlendiriyordu.<sup>15</sup>

Aynı dönemde sektörün karşı karşıya olduğu bir diğer büyük sorun, zaten yeterli özkaynağa sahip olmayan gübre üreticilerinin devletten alacaklarını ancak çok uzun vadelerde tahsil edebildikleri için ciddi finansman güçlükleriyle karşılaşmalarıydı. Necati Akçağlılar'a göre gübre üreticilerinin uygun bir fiyat ve ödeme mekanizması ile özkaynak yaratır hale gelmesi bir zorunluluktur. Özkaynakların artırılması,



**DEVLET, GÜBRE FABRİKALARININ ÇARKLARINI DÖNDÜREMEDİĞİ İÇİN TESİSLER ATIL DURUYOR, AYNİ GÜBRE DIŞARIDAN GETİRİLİYORDU.**

1970'li yıllara kadar gübre ithalatı ve pazarlaması özel kuruluşlar tarafından da yapılabilmekteyken, 1973'te patlak veren petrol krizi, karaborsayı önlemek ve destekleme programını daha etkili bir şekilde uygulayabilmek amacıyla gübre pazarlamasının özel sektörün elinden alınmasına neden oldu. Bu tarihten itibaren sadece Türkiye Zirai Donatım Kurumu ile Türkiye Şeker Fabrikaları gübre tedarik ve dağıtım işiyle görevlendirildiler.

bir yandan yatırım ihtiyaçlarının giderilmesi, bir yandan da işletme sermaye eksiklerinin tamamlanması için önemliydi.

Akçağlılar'a göre uygulanmakta olan fiyat saptama yöntemleri temelinde "öz kaynak yaratma" hedefine dayandırılmadığından, sektör hem kendini yenilemek için ihtiyaç duyduğu kaynaklardan mahrum kalmakta, hem de günlük çalışmasını sürdürebilmesi için gerekli olan işletme sermayesini gereken düzeyde tutamamaktaydı. Sermaye yetersizliğini karşılamak için sektör bir yandan kısa vadeli yüksek faizli borçlara yönelirken, bir yandan da kamu fonlarından destekleniyordu. Gübre

üreticilerinin teslim ettikleri ürünlerin bedelini muntazam bir şekilde tahsil edememesi yüzünden işletmelerin devletten alacakları zaman zaman mali bünyelerinin taşıyabileceği sınırların çok ötesine geçiyordu.<sup>16</sup>

Örneğin, Toros Gübre'nin faaliyete geçmeye hazırlandığı 1980 yılı itibariyle devletin Azot Sanayii'ne 3,5 milyar lira, özel kuruluşlara ise 4 milyar lira birikmiş borcu vardı. 1980 yılı ortalama döviz kurundan hesaplandığında yaklaşık 100 milyon dolara tekabül eden bu meblağ üreticiler üzerinde ciddi bir finansman baskısı oluştururken, aynı zamanda ortaya çıkabilecek kur farkları yüzünden önemli bir risk yaratıyordu. Zaten bu gibi nedenlerden ötürü gübre üreticilerinin çoğunun mali yapısı son derece bozuktu. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Müsteşarı Mehmet Gölhan'a göre yeterli finansal güce sahip olmamaları, gübre kuruluşlarının yeterli hammadde ve ürün stoku yapmasına da engel oluyordu.<sup>17</sup>

Gübre sektörünün karşı karşıya olduğu bir başka önemli sorun da yurt sathına yayılmış bir depolama ve nakliye zincirinin bulunmamasıydı. Toros Gübre'nin de kurulduğu 1970'li yılların ikinci yarısında Türkiye'de gübre dağıtımını tümüyle kamu eliyle yürütülmekteydi. Daha önceleri sınırlı da olsa özel kesime dağıtım ve satış izni verilmesine karşın 1973 yılında patlak veren petrol krizi, artan gübre fiyatları nedeniyle sektörde bazı düzenlemeler yapılmasına ve gübre kullanımını teşvik etmek amacıyla bir destekleme programının başlatılmasına neden olmuştu. Bu dönemde hem karaborsanın önünü kesmek, hem de destek programının uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla gübre tedarik ve dağıtım görevi, münhasıran iki kamu kuruluşunun (Türkiye Zirai Donatım Kurumu ve Türkiye Şeker Fabrikaları T.A.Ş.) sorumluluğuna







verilmişti. Bu sistem içinde, gübre ithalatı da sadece Zirai Donatım Kurumu tarafından yapılabiliyordu.<sup>18</sup>

Dolayısıyla 1973-1986 yılları arasında uygulanan sistem tam anlamıyla bir devlet monopolü olup, gübrenin fabrikalardan alış ve çiftçilere satış fiyatları tamamen devlet tarafından belirleniyordu. Gübre üreticileri tarafından satış “kapıda teslim” şeklinde yapılıyor ve üreticinin sorumluluğu fabrikanın dışında sona eriyordu. Rekabetin olmadığı bu durum ciddi kalite sorunlarını da beraberinde getirirken, aynı zamanda gübrenin doğru yere doğru zamanda ulaştırılmasında da sıkıntılara yol açıyordu. Örneğin, 1980 yılında hammadde temin ederek tam kapasite çalışma fırsatına sahip olabilen çok az sayıdaki kuruluşun biri olan İstanbul Gübre Sanayii (İGSAS), Zirai Donatım Kurumu ve Şeker Şirke-

ti tarafından depolar zamanında boşaltılamadığı için üretimini yavaşlatmak zorunda kalıyor, üstelik depolarda uzun süre kalan gübreler sertleşiyor ve bozulmadan müdahale edilmeyi bekliyordu.<sup>19</sup>

Yine 1970’li yılların ikinci yarısında hayatın bir parçası haline gelen ideolojik olaylar ve iş barışında yaşanan problemler, diğer pek çok alanda olduğu gibi gübre sektöründe de sık sık üretimin durmasına yol açıyordu. Toros Gübre’nin devreye girmeye hazırlandığı 1980 yılı, Türkiye çapında büyük işçi hareketlerine sahne oluyordu. Hükümetin bazı kritik sektörler için grev erteleme kararlarına rağmen 1980 Eylül’ünde 28 işyerinde 80 bin işçi greve hazırlanıyordu. 4 Eylül tarihine kadar iki kez ertelenen grevler arasında Petrol-İş’e bağlı Akdeniz Gübre Sanayii, Ege Gübre Sana-

yii, Yarımca Gübre Fabrikası ve İskenderun Gübre Fabrikası da bulunuyordu.<sup>20</sup>

Piyasaya hâkim olan yokluklar ve karaborsa düzenine ek olarak günde 2-3 saati bulan zorunlu elektrik kesintileri de sanayi tesislerini verimli çalışmaktan alıkoyuyordu. Yedek parça temininde yaşanan sıkıntılar bazen bir tesisin aylarca durmasına yol açabiliyordu. Akaryakıt temininde karşılaşılan güçlükler ise hem hammadde teminini, hem de mamul gübrenin yerine ulaştırılmasını aksatıyordu. Kısaca gübre sektörü, 1970’li yılların sonlarında büyük sorunlarla boğuşuyordu.

Söz konusu yıllarda gübre sektöründe üretici şirketlerin büyük çoğunluğu kamu kuruluşu niteliğindedir. Gübre üretimi planlı dönemin başından beri hep öncelikli bir konu ola-



arak görüldüğünden, gübre fabrikaları devlet yatırımları arasında hep ilk sıralarda yer almıştı. Özel sermayenin sektöre girmesi ise 1970'lerde olmuş, ancak ne doğrudan tüketiciye satış ne de ihracat yapma imkânları olduğundan, birçoğu devlete üretim yapan birer taşeron vasfına bürünmüştü. Sektördeki kamu ağırlığı, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin tipik verimlilik ve rasyonallite sorunlarının gübre sektörüne de sirayet etmesine yol açmıştı.

Planlı dönemde "milli dava" olarak ele alınan gübre sektörü, devlet denetiminde gelişen bir alan olarak, elbette ki fiyat oluşumunda da tümüyle devlete bağımlıydı. Gübrenin fabrika satış fiyatları, 1973 yılına kadar gübre üretimini teşvik edecek şekilde genellikle "maliyet artı kâr" esasına uygun olarak kararnamelerle tespit edilirken, 8 Mayıs 1973 tarihinde bu usul değiştirilmiş ve fiyatların Tarım Bakanlığı koordinatörlüğünde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Türkiye Zirai Donatım Kurumu, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. ve üretici kuruluş-

lar arasında yapılacak bir protokolle tespit edilmesi kararlaştırılmıştı. Ancak 26 Şubat 1975 tarihinde bundan da vazgeçilmiş ve fabrika satış fiyatlarının, üretici ve dağıtıcı kuruluşlar arasında yapılacak anlaşmalarla tespit edilmesi yöntemi benimsenmişti. Bu yöntemle göre, taraflar arasında uzlaşma sağlanmadığı takdirde "Gübre Komitesi" devreye girecek ve anlaşmazlığı çözecekti.

1980 yılında 24 Ocak Kararları çerçevesinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren bir başka kararnamede ise yurtiçinde muhtelif fabrikalardan alınacak gübrelerin fiyatlarının aynı cinsler için aynı olması prensibi kabul ediliyor ve bu fiyatların altı aylık süreler için ortalama CIF ithal bedelinin %5 fazlası olarak tespit edilmesi öngörülmüştü. Aynı kararname ile üretim programı ve fiyat tespitinde ortaya çıkacak sorunları çözmeye Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı yetkili kılınmıştı.

Bu şekilde hükümet kararıyla belirlenen gübre fiyatları, gübre kullanı-

**Türkiye'nin sanayi geçmişi içinde şeker ve gübre fabrikaları özel bir yere sahip bulunuyor. Her iki sektöre de hükümetler tarafından yüksek önem atfedildiğinden, bu alanlardaki sanayileşme kamu ağırlıklı olarak başladı. Ayrıca şekerpancarı yetiştiricilerinin gübre fabrikaları için büyük bir tüketici kitlesi oluşturması, Türkiye Şeker Fabrikaları'nın 1986 yılına kadar gübre satışı yapmaya yetkili iki kamu kuruluşundan biri olmasını sağladı.**

**Türkiye'nin ilk şeker fabrikası olan Uşak (sağda) ve ikinci şeker fabrikası olan Alpullu (üstte) Şeker Fabrikaları.**







## Kamuda çalışmanın dayanılmaz ağırlığı!

Sonradan Türkiye Gübre Sanayii A.Ş. (TÜGSAŞ) adını alacak olan Azot Sanayii T.A.Ş. Genel Müdürü Yücel Özden, 1981 yılında Türkiye'deki gübre sanayiinin sorunlarının ele alındığı bir seminerde özel sektör / Kamu İktisadi Teşekkülü (KİT) ayrımı üzerinde duruyor ve mevcut şartlar altında kamu kuruluşu niteliğinde olan hiçbir gübre üreticisinin verimli çalışma şansına sahip olmadığını öne sürüyordu. Yücel Özden, bir KİT'te başarılı olmanın zorluklarını samimi bir üslupla şöyle dile getiriyordu:

*Karmaşıklığından, zorluğundan, hammaddesinin temininden, üretiminin, satışının zorluğundan söz ettiğimiz ve ekonomimiz için temel taş olan gübre konusunda faaliyet göstermeye çalışan şirketimizin, gerçekten, önemli sayılacak darboğazları vardır. Darboğazların birincisinin başlığı bir Kamu İktisadi Teşebbüsü olmaktan geçmektedir... KİT olmanın verdiği önemli sorunlar vardır. Mesela ihracat yapacağım, ihracat yapabilmek için bir arkadaşımı yurtdışına göndermem gerektiğinde ilgili belgeleri hazırlayacağım, haftada bir toplanacak olan Başbakanlık'taki kurulun karşısına çıkacağım, orada bu seyahatin turistik bir seyahat olmadığını savunma çabasını sürdüreceğim ve ihracat için bilgileri götürecek olan arkadaşımı yurtdışına göndereceğim, bu mümkün değildir...*

*Bir kuruma 657 sayılı yasaı uygulayacaksınız, bu yasa gereğince arkadaşlarımızın başarılı olanlarını teşvik edemeyeceksiniz, başarısız olanları cezalandıramayacaksınız ve hatta disiplin yönünden bazı önlemleri alamayacaksınız... Bununla da yürümek mümkün değildir.*

*Ayrıca bir KİT olarak yatırım konusunda yetki sahibi olamayacaksınız. Yatırımlarınızı bir başka kurum (DPT) saptayacak, ama görüş birliğinde olmasanız da kabul edeceksiniz. Oysa özel sektördeki arkadaşlarımız eğer kâr görürlerse yatırım yapmaktadırlar, görmezlerse yapmamaktadırlar. Bunda da haklıdırlar...*

*Herhangi bir satınalma yapacaksınız... Herhangi bir küçük sigara tablası dahil, bir fabrikanın önemli bir parçası dahil, satın almak istediğiniz zaman, devletin Resmi Gazete'si başta olmak üzere ilan vereceksiniz, heyetler kuracaksınız, teklifler alacaksınız, bu teklifleri değerlendireceksiniz ve sonunda da bu tekliflerden en ucuzunu alacaksınız... Mesele orada bitmez. Bu ucuz dışlı iki gün sonra kırılacaktır; bu ucuz sandelye iki gün sonra çökecektir; ucuz yaptırdığınız bina iki gün sonra içinde insanların barınamayacağı hale gelecek, o ucuz fabrika, örneğin 1976 yılında devreye girmesi gerekirken 1979 olacak, 80 olacak, 81 olacak, hâlâ devreye alınamayacaktır.*

*İşte bir Kamu İktisadi Teşebbüsünün çalışmaları!*

*Halbuki, bütün dünyadaki gübre üreticileriyle temas halindeyiz. Hiçbiri, rejimleri farklı olan ülkeler dahi, bu şekilde çalışmamaktadırlar...*

*Bu koşullar altında bir KİT'in iyi çalışmadığını eleştirmek sanıyorum, yine ellerin yüreklere konulmasını gerektirmektedir... Personel statüsü, ücret statüsü ve diğer koşullarla, artık bir KİT olarak çalışmak ve başarı elde etmek çok zorlaşmıştır.<sup>21</sup>*



**Türkiye’de gübre tüketimini artırmaya yönelik en önemli teşvik aracı devletçe uygulanan sübvansiyondur. Ancak bu destek zaman zaman hükümetler tarafından siyasi bir mekanizma olarak asıl amacından saptırıldı. Sübvansiyonun ölçüsüzce kullanılması gübre sektöründeki arz-talep dengesini bozduğu gibi, yıllar boyunca devlet bütçesi üzerinde de önemli bir yük yarattı.**

mını destekleme politikası çerçevesinde 1975 yılından 1980 başına kadar sabit tutulmuş ve her yıl artan oranlarda sübvansiyon uygulanmıştı. Ancak artık sürdürülemez hale gelen bu uygulama, yine 24 Ocak Kararları çerçevesinde kaldırılmış ve kimyevi gübrelerin yurtiçindeki satış fiyatları %263 ila %670 oranında zamlanmıştı.<sup>22</sup> Ayrıca 1981 yılı başında petrol ve hammadde fiyat artışlarına bağlı olarak tüm dünyada gübre fiyatlarının yükselmesi, gübre ihtiyacının önemli bir kısmını yurtdışından temin eden Türkiye’deki gübre tüketici fiyatlarının %43-67 düzeyinde bir kez daha artmasına neden olmuştu.<sup>23</sup>

Bu durum, Toros Gübre’nin pazara girmeye hazırlandığı 1980-1981 yıllarında gübre sektöründe önemli

bir düşüş yaşanmasına yol açmıştı. 1979 yılında 3,9 milyon ton seviyesinde gerçekleşen gübre tüketimi, söz konusu olumsuzluklar nedeniyle 1980 yılında 3 milyon tona gerilemiş, 1981 yılında ise kısmen toparlanarak 3,5 milyon ton seviyesine gelmişti.<sup>24</sup> Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Müsteşarı Mehmet Gölhan, bu düşüşü “senelerce çok ucuz fiyatla gübre kullanmaya” alışan Türk çiftçisinin ani ve yüksek fiyat artışlarına kendini “adapte edememesine” bağlıyor ve dünya genelinde gübre fiyatlarında ortaya çıkan yükselişin Türkiye’de de gübre sektörünü olumsuz etkilediğini dile getiriyordu.<sup>25</sup>

Devletçe gübreye uygulanan sübvansiyon, hiç şüphesiz Türkiye’deki gübre tüketiminin miktarını etkile-

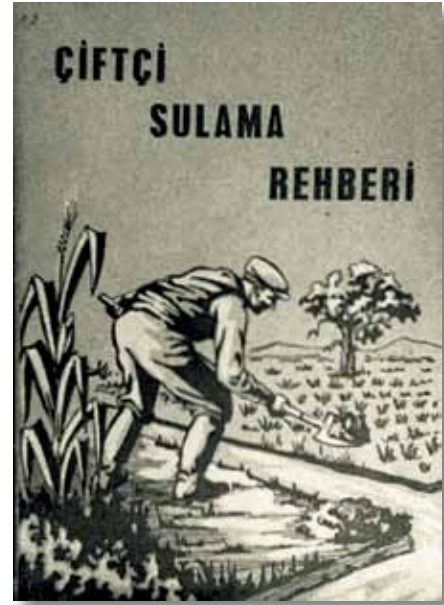
**TÜRKİYE’DEKİ GÜBRE SEKTÖRÜ, ULUSLARARASI PİYASALARDA HÂKİM OLAN KOŞULLARIN TÜMÜYLE DIŞINDA ÖZEL ŞARTLARA SAHIPTİ.**

yen en önemli unsurlardan biriydi. Ancak bu desteğin zaman içinde hükümetler tarafından siyasi bir mekanizma haline getirilmesi ve ölçsüzce kullanılması, gübre sektöründeki arz-talep dengeleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştı. Toros Gübre Yönetim Kurulu Başkanı Necati Akçağlılar, 25 Ocak 1980 tarihinde açıklanan ekonomik istikrar tedbirlerinin, başka sektörler yanında gübre sektöründe de önemli yansımalarının olacağını düşünüyor ve sektörün bazı yapısal değişikliklere hazırlıklı olması gerektiğini dile getiriyordu. Türkiye'deki gübre sektörünün mevcut yapısı itibariyle uluslararası piyasalarda hâkim olan koşulların tümüyle dışında olduğunu belirten Akçağlılar, gübre üretim ve tüketiminin sıhhatli bir şekilde oluşması için sübvansiyon uygulamasının kademeli bir şekilde kaldırılması gerektiğini öne sürüyordu.<sup>26</sup>

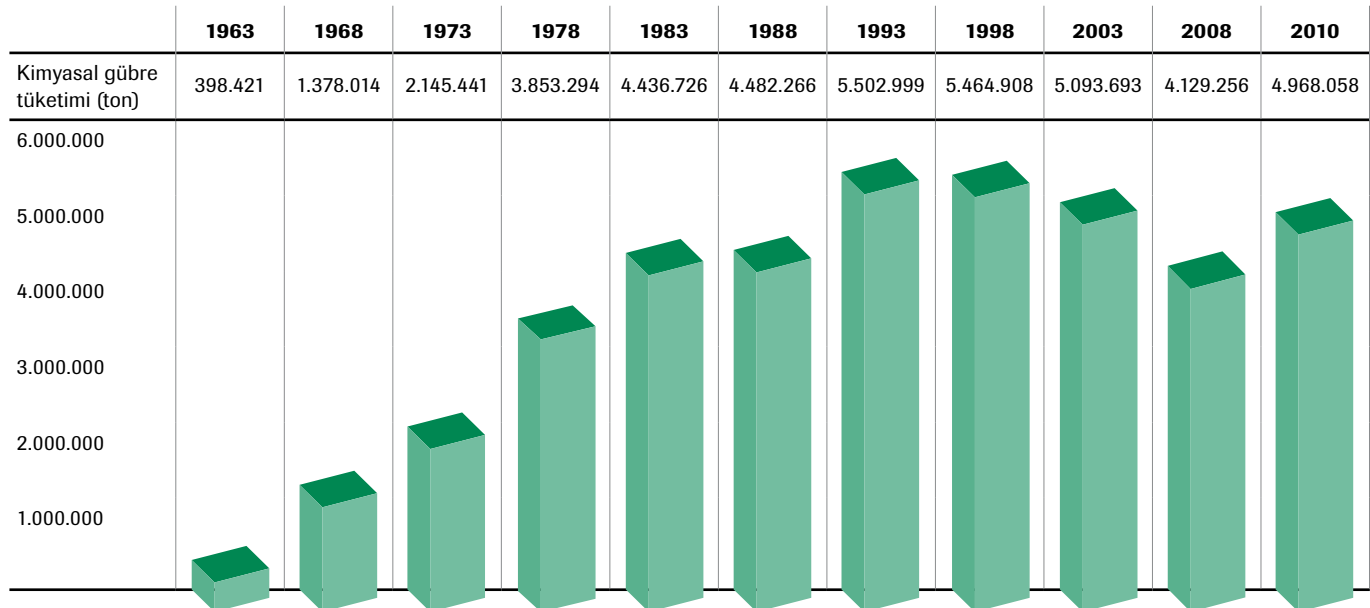
Ancak tüm sorunlarına rağmen, Toros Gübre'nin çok yakında oyuncularından biri olacağı gübre sektörünün geleceğine yönelik inanç ve olumlu beklentiler, 1980'lerin başında her kesimde hissediliyordu. Çünkü planlı dönem boyunca

esas önceliğin sanayi kesimine verilmesine rağmen 1980'li yıllara kadar tarım, milli gelire en büyük pay veren sektör görünümünü muhafaza etmişti. 1980'li yılların başında, ihracatın önemli bir bölümünü halen tarım ürünleri oluşturmaktaydı. Türkiye'nin, dünyada gıda maddesi ithal etmek zorunda olmayan 7-8 ülke arasında olması, hemen her hükümet tarafından bir iftihar meselesi olarak dile getirilmekteydi.

Diğer taraftan ülkenin büyük üretim potansiyelinden azami derecede faydalanmak ve daha fazla üretebilmek için modern tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması bir zorunluluktur. Bu çerçevede özellikle tohum ve gübrenin önemi hemen her vesileyle dile getiriliyor, Türkiye'deki gübre kullanımının Ortak Pazar ülkeleriyle kıyaslanamayacak derecede düşük olduğuna sık sık dikkat çekiliyordu. Kimyevi gübre üretim ve tüketimini artırmaya yönelik çalışmaların hızlandırılması ve bu sektörün sorunlarının çözülmesi, devlet yönetiminde ülkenin kalkınması ve milletin refahı için en önemli şartlardan biri olarak görülüyordu.<sup>27</sup>



1981 Mayıs'ında Toros Gübre'nin açılış töreninde konuşan Necati Akçağlılar ise, sektöre ve kurum olarak yaptıkları yatırıma duydukları inancın tam olduğunu bir kez daha vurguluyordu. Devletin bu sanayi koluna biraz destek vermesi halinde iç pazarın ihtiyacının rahatlıkla yerli imkânlarla karşılanabileceğini belirten Akçağlılar, kapasite fazlasıyla Türkiye'den gübre ihracatına bile başlanabileceğini öne sürüyordu.<sup>28</sup>







**1956 yılında bir müşavir mühendislik şirketi olarak doğan Tekfen, sonraki yıllarda özellikle boru hatları, petrol depolama tankları, küresel LPG tankları ve endüstriyel yapılar konusunda uzmanlaşarak Türkiye'nin önde gelen müteahhitlik şirketlerinden biri oldu. Şirketin üç kurucu ortağı Necati Akçağlılar (üstte solda), Feyyaz Berker (sağdan ikinci) ve Nihat Gökyiğit (sağda) sanayiye ilk adımlarını 1963 yılında Tekfen Ampul'le attı. Toros Gübre, Tekfen'in ikinci sanayi yatırımıydı.**

### 1970'Lİ YILLARDA TEKFEN

Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.'nin yatırımcısı olan Tekfen, 1970'li yıllarda daha çok bir ampul markası olarak tanınan, fakat ağırlıklı olarak müteahhitlik alanında hizmet veren bir şirketti. Şirketin geçmişi, 1956 yılında her ikisi de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit tarafından kurulan "FN Mühendislik" adlı müşavir mühendislik şirketine uzanıyordu. Bu şirket, kuruluşundan birkaç yıl sonra Necati Akçağlılar'ın da katılımıyla "FNN" adını almış, bu sırada inşaat sektöründe hizmet vermek üzere yine aynı ortaklar tarafından Tekfen İnşaat adlı bir müteahhitlik şirketi kurulmuştu.

İlk işlerine NATO havaalanlarına yönelik bazı tesisleri yaparak başlayan Tekfen, sonraki yıllarda boru hatları, petrol depolama tankları ve küresel LPG tankları gibi endüstriyel

yapılar konusunda uzmanlaşarak Türkiye'deki diğer müteahhitlik şirketlerinden ayrılacak ve bu alanda hızlı bir ilerleme kaydedecekti. Yaptığı işi sahiplenmesi, işini tam zamanında ve eksiksiz yerine getirmesi ve uzmanlık gerektiren alanlarda zor projelerin altından başarıyla kalkması, Tekfen adının müteahhitlik alanında hızla yükselmesini ve birçok yabancı şirket tarafından tercih edilen bir iş ortağı haline gelmesini sağlayacaktı.

1970'li yıllara gelinceye kadar Tekfen'in öne çıkan işleri arasında Ereğli Demir-Çelik Fabrikaları için yaptığı tesisler ve Güllük Barajı; İstanbul Küçükçekmece'de yapılan ve Türkiye'nin nükleer alandaki ilk araştırma tesisi olan Çekmece Nükleer Araştırma ve Eğitim Merkezi; İstanbul Petrol Rafinerisi A.Ş. (İpraş) için yaptığı boru hatları ve depolama tesisleri; Batman-İskenderun Ham Petrol Boru Hattı; Samsun Ba-



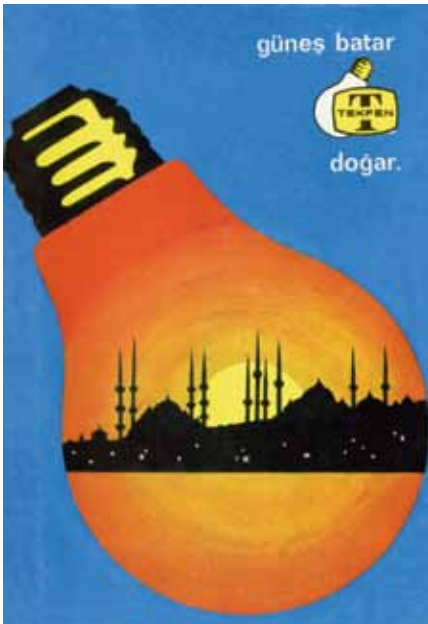
kır İzabe Tesisleri; Bursa'daki To-  
faş otomobil fabrikası; Ataş ve Alia-  
ğa rafinerileri ile Petkim için yaptı-  
ğı çeşitli endüstriyel yapılar dikkat  
çekiciydi. Tekfen, aynı süreç içinde  
özellikle petrokimya ve gaz tesisle-  
rinin metal aksamalarının mühendis-  
lik, üretim ve montaj işlerini gerçek-  
leştirmek üzere Derince'de Tekfen  
İmalat ve Mühendislik A.Ş. adıyla bir  
de çelik işleme fabrikası kurmuştu.

Müteahhitlik alanında emin adımlar-  
la ilerleyen Tekfen'in bir marka  
olarak Türkiye çapında tanınması-  
nı sağlayan şey ise, 1963 yılında İst-  
anbul Levent'te kurulan ampul fab-  
rikası olmuştu. "Güneş Batar Tek-  
fen Doğar" sloganıyla halen anılar-  
daki yerini koruyan Tekfen ampul-  
leri, grubun ilk endüstriyel ürünü  
olarak da özel bir yere sahipti. Toros  
Gübre'nin kuruluşundan önce Tek-  
fen, sanayiye ilk adımını bu yolla at-  
mış, Türkiye'de sanayici olmanın  
zorlukları hakkındaki ilk deneyim-  
lerini bu girişim yoluyla kazanmıştı.

Toros Gübre'nin kurulduğu 1970'li  
yıllar, hiç şüphesiz bu zorlukların  
en üst noktaya çıktığı zamanlardı.  
Dünyanın gelişmekte olan pek çok  
ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de  
bu dönemde temel ekonomik kal-  
kınma stratejisi ithal-ikameci politi-  
kalara dayandırılmıştı. Bu dönemde  
bir tarafta ağır sanayi alanında dev  
kamu yatırımları gerçekleştirilirken,  
bir tarafta da özel sektöre yatırı-  
mı cazip hale getiren teşvikler sun-  
ulmaktaydı. Uygulanan ithal ikame-  
si stratejisi, ağırlıklı olarak ithal  
hammaddeye dayanıyordu. Dış ticaret  
dengesi ise genellikle Türk lirası-  
nın aşırı değerli tutulduğu sabit kur  
rejimi ile korunuyordu.

Ancak bu strateji, 1973-1974 yılların-  
daki ilk petrol kriziyle büyük dar-  
be aldı. Petrol fiyatlarının aşırı yük-  
selmesi dış ticaret dengelerini altüst  
ederken, Türkiye'nin ihracat gelirle-  
ri neredeyse sadece petrol ithalatını  
karşılar hale geldi. Dış ticaret açığı





**Tekfen'in ilk endüstriyel girişimi 1963 yılında kurulan ampul fabrikasıydı. "Güneş Batır Tekfen Doğar" sloganıyla halen anılardaki yerini koruyan Tekfen ampulleri, İstanbul Levent'te, bugün Tekfen Tower'ın bulunduğu yerdeki ampul fabrikasında üretiliyordu. Tekfen, Toros Gübre'nin kuruluşundan önce sanayiye ilk adımını bu yolla atmış, Türkiye'de sanayici olmanın zorlukları hakkındaki ilk deneyimlerini bu girişim yoluyla kazanmıştı.**

kısa vadeli borçlanmayla telafi edilmeye çalışılınca, ödemeler dengesindeki bozulma sonraki yıllarda giderek arttı. Döviz sıkıntısına bağlı olarak hammadde temininde yaşanan sorunlar pek çok malın piyasadandan kaybolmasına ve kuyruklar oluşmasına yol açarken, toplam talep ve arz arasındaki dengesizlik zaten yükselme eğiliminde olan enflasyonu daha da körükledi. Bu sırada bir türlü siyasi istikrarı sağlayamayan ve güçsüz koalisyon hükümetlerinin günü kurtarmaya yönelik icraatlarıyla zaman kaybeden Türkiye, krizi aşmak için alınan tedbirlerin yetersizliği nedeniyle gerçek bir çıkmaza girdi. 1979'daki ikinci petrol krizi ise ekonomik bunalımın boyutlarını en üst noktaya çıkararak ülkeyi neredeyse iflasın eşiğine sürükledi.

Türk sanayicileri, bu süreci çok yönlü olarak yaşadılar. Hammadde temin edilemediği için fabrikalar çok düşük kapasitelerde çalışmaya mahkûm olurken, finansman maliyetlerinin giderek artması şirketlerin mali yapısını ciddi şekilde bozdu. İşçi hareketleri ve sosyal buhran da üretimi olumsuz yönde etkiledi. Tüm bunlardan büyük ölçüde etkile-



nen Tekfen Endüstri ve Ticaret A.Ş., ampul sektöründe devletin uyguladığı fiyat kontrolü nedeniyle sıkıntıları daha yoğun bir şekilde yaşadı.

Bu olumsuz koşullara rağmen Tekfen'in 1970'li yılların ortalarından itibaren gübre sektörüne yönelik olarak ikinci bir sanayi yatırımına girme arzusunda olması ilk bakışta şaşkıncı gelebilir. Bu isteklilik, hiç kuşkusuz girişime öncülük eden Necati Akçağlılar'ın yılmak bilmez ve zorluklar karşısında pes etmez kişilik yapısının dışında, bazı rasyonel nedenlere de dayanıyordu. Bunların ilki, bakir bir tarım ülkesi görünümünde olan Türkiye'de uygulanan tarımın çağın çok gerisinde olması, dolayısıyla gübre işinin gelece-

ğe yönelik olarak büyük bir potansiyel içeriyor olmasıydı. İkincisi, gübre üretimi devletin önem verdiği ve öncelik tanıdığı alanlardan biriydi. Sektörde faaliyet gösteren kuruluşların kamu ağırlıklı olması, özel sektör anlayışıyla çalışacak bir şirkete geniş fırsat alanları yaratacaktı. Üçüncüsü, 1984 yılında *Time* dergisi tarafından yayımlanan özel Tekfen tanıtım ekinde Kâmuran Sertel'in dikkat çektiği gibi, "Türkiye'de tüm yumurtaları aynı sepete koymak akıllıca değildi."<sup>29</sup> Tekfen dışında da pek çok grubun benimsediği "yatırımları farklı alanlara yönelterek riski dağıtma" anlayışı, herhalde istikrarsızlıklar ülkesi olan Türkiye'nin işadamlarına öğrettiği korunma yöntemlerinden biriydi.



1970'li yıllarda Türkiye'nin içinde bulunduğu koşullar sanayiciler açısından birçok zorluk içeriyordu. Döviz yokluğu, hammadde temininde yaşanan sıkıntılar, yüksek enflasyon ve toplumsal olaylar, üretim sektörünü en çok zorlayan konuların başında geliyordu. Toros Tarım'ın temelleri, böyle bir ortamda atıldı.

Tekfen'in üç kurucusunun ortaklık başarısının sırrı, her kararı tam ittifakla alma prensipleriydi. Necati Akçağlılar'ın öncülük ettiği Toros da, Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in tam desteğiyle kuruldu.



## 2 Tohum Toprağa Düşüyor

**T**arımsal sanayi alanında Türkiye'nin en büyük kuruluşu olan Toros Tarım'ın dünden bugüne uzanan öyküsü, 1974 yılında Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.'nin kuruluşuyla başladı. Tekfen'in üç ortağından Necati Akçağlılar'ın gündeme getirdiği gübre sektörüne girme düşüncesi diğer ortaklar Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit tarafından da benimsenince bu yöndeki çalışmalara başlandı.

O dönemde, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından biri Ege bölgesinde, diğeri ise Çukurova'da kurulmak üzere iki gübre tesisi için teşvik kararı bulunuyordu. Üçüncü Beş Yıllık Plan (1973-77) kapsamında ele alınan tesislerin özellikleri şu şekilde belirlenmişti:

**Tekfen'in gübre sektörü ile tanışıklığı Toros'tan çok önce, Gübre Fabrikaları'nın Yarımca tesisleri için inşa ettiği fosforik asit ünitesi ile başlamıştı. Tekfen daha sonra TÜGSAŞ'ın Gemlik'te inşa edilecek gübre fabrikası için Avusturyalı bir grupla konsorsiyum kurmuştu. Bu deneyimler, Toros'un kendi fabrikasını kurmaya karar vermesinde etkili olmuştu.**

### 1. Ege Projesi:

1.000 ton/gün Diamonyum Fosfat (DAP) üretecek olan tesis, sülfat asidi ünitesi, fosfat asidi ünitesi ve DAP ünitesinden meydana gelecekti. 1971 fiyatları üzerinden 520 milyon liraya (yak. 35 milyon dolar) mal olması beklenen yatırımın 310 milyon lirası dış kaynaklardan karşılanacaktı. Proje sahası olarak İzmir düşünülüyordu.

### 2. Çukurova Projesi:

1.000 ton/gün nitro fosfat (23-23-0); 1.250 ton/gün amonyum nitrat (%26 N) ve Akdeniz Gübre'nin ihtiyacını karşılamak üzere 700 ton/gün amonyak üretecek olan tesis şu proses ünitelerinden meydana gelecekti:

- Amonyak ünitesi (naftadan) 1.450 t/g
- Nitrat Asidi Ünitesi 1.100 t/g
- Nitro Fosfat Ünitesi 1.000 t/g
- Amonyum Nitrat Ünitesi 1.250 t/g

Yardımcı işletmeler, depolama ve torbalama üniteleri dahil, söz konusu tesisin sabit yatırım tutarının 1 milyar 260 milyon TL (yak. 84 milyon dolar) olması ve bunun 745 milyon TL'sinin yabancı kaynaklardan karşılanması planlanmıştı.<sup>1</sup>

Raporda ayrıca Türkiye'de 1970'e kadar olan dönemde gübre tedarikinin %50'den fazlasının dış pazarlardan sağlandığı, ancak bundan sonra ihtiyacın büyük kısmının iç üretimle karşılanmasının arzu edildiği, bu itibarla 1970'lerin "pazarlama tedbir ve çabalarının öncelik kazanacağı" bir dönem olacağı belirtiliyordu. Aynı şekilde raporda, o güne kadar finansmanı büyük ölçüde devletçe karşılanan gübre sektöründe, özel sektörün daha aktif olması isteniyor ve devlet imkânlarıyla çiftçi ve özel teşebbüs imkânlarının birbirini ta-

mamlayıcı olmasının önemine dikkat çekiliyordu.<sup>2</sup>

Daha açık bir ifadeyle, Ege ve Çukurova projelerine özel sektörden bir talep aranıyordu.

Tekfen'in böyle bir projeye istekli olmasının, olumlu fizibilite raporlarına ve geleceğe yönelik ticari beklentilere ek olarak, bir önemli nedeni daha vardı. O da, Tekfen'in bünyesinde esas olarak endüstriyel yapılar inşa eden bir inşaat şirketinin bulunması ve gübre alanında azımsanmayacak bir deneyime sahip olmasıydı.

Tekfen, daha önceki yıllarda, aralarında Akdeniz Gübre'nin de bulunduğu bazı gübre tesislerinin inşasına yönelik olarak teklifler hazırlamış, bunlardan Gübre Fabrikaları T.A.Ş.'nin Yarımca'daki fabrikasının ek fosforik asit ünitesinin yapımını gerçekleştirmiş, daha sonra da Türkiye Gübre Sanayii A.Ş. (TÜGSAŞ) tarafından Gemlik'te inşa edilecek büyük bir Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN) fabrikasının inşası için Avusturyalı bir grupla konsorsiyum oluşturmuştu. İhalesi birkaç kez iptal edilen proje için büyük çaba gösterilmesine karşın işin alınamaması, ilk zamanlarda şirkette ciddi bir hayal kırıklığı ve üzüntü yaratmıştı. Ancak bu konuda gösterilen çabalar hem şirketin hatırı sayılır bir know-how kazanmasına, hem de "Şu durumda kendi fabrikamızı kendimiz yaparız!" görüşünün ortaya çıkmasına vesile olmuştu.

Tekfen Grubu, kendi gübre tesisini oluşturmaya yönelik ilk çalışmalarına 1973 yılında başladı. Tekfen'in ortaklarından Nihat Gökyiğit'e göre gübre fabrikası hem Tekfen için "güzel bir inşaat işi," hem de "geniş bir kitleye hitap eden ve geleceği olan" bir teşebbüstü. Gökyiğit, dünyada tarım ve sanayileşme arasında doğrudan bir ilişki kuruyor ve sanayide ileri ülkelerin tarımda da ileri ol-

## NİHAT GÖKYİĞİT

### Tekfen Holding Kurucu Ortağı

Biz esasen inşaatçıyız. Toros'u biz niye bu kadar çok sevdi? Toros'a niçin bu kadar ilgi duyduk? Toros'un lokomotifini Necati'ydi, ama biz her türlü zorlukta büyük destek verdik. Neden? Çünkü dünyanın başında birçok dert var. Bir tanesi nüfus artışı ve bunun yarattığı sorunlar. Nüfus artışı dolayısıyla en önemli sorunlardan biri açlık tehlikesi. Sosyal sorunlar hiçbir şekilde önlenemez açlık olduğu sürece. Dünya baş edemez bununla. Feyyaz, Nüfus Planlaması Vakfı'nda başrolü aldı, onunla uğraştı. Ben de toprakla uğraştım, erozyonla mücadele alanında. İki kanattan biz bunun önemini gördük. Peki dünya nasıl beslenecek? Toprakların daha verimli kullanılmasında gübre tabii çok önemli bir faktör. Neden biz bu kadar destek verdik bu projemize? Bunun izahı budur bence.

## FEYYAZ BERKER

### Tekfen Holding Kurucu Ortağı

Gübre işi Türkiye'de hiç bitmeyecek bir iş. Çünkü gübre işi, Türkiye'nin tarım işi. Tarım sektöründe bizim amacımız yüksek teknolojiyi getirip tarıma sokmak. Çünkü tarımda verimlilik dünyada ve Avrupa Birliği'nde çok önemli. Bizim bu verimliliği temin edecek işbirliklerimiz var. Bence bu alanda ilerleyeceğiz. Bu kaçınılmaz. Şu anda belki pazar küçük, ama ileride büyüyecek. Bu yüzden tarımsal sanayi konusundaki girişimlerimizi doğru buluyorum kesinlikle.





duklarına dikkat çekiyordu. Dolayısıyla Türkiye'nin sanayileşmesi, beraberinde tarımın daha bilinçli ve kapsamlı yapılmasını, gübrenin daha yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktı. Tekfen'in gübre projesine öncülük eden diğer ortağı Necati Akçağlılar ise firmanın kuruluş gerekçelerini şöyle açıklıyordu:

*1970'lerin ikinci yarısına gelindiğinde kalkınma hamlelerimizin itici gücünü tarım sektöründen alacağı daha bariz olarak ortaya çıkmış ve tarımı destekleyici sanayi kolları öncelikle teşvik edilmeye başlanmıştı.*

*Bu dönemde Tekfen Holding Grubu, bünyesindeki bilgi ve tecrübe birikimini tarım sektörüne de yansıtmamanın bir görev olduğu fikrinden hareket ederek, bu sabada da atılım yapmaya karar vermiştir.<sup>4</sup>*

Bugün Tekfen Grup Şirketler Başkanı olan Erhan Öner'in anlatımına göre Tekfen, DPT tarafından teşvik verilen Ege ve Çukurova seçenekleri arasında öncelikle İzmir'e talip olmuş ve söz konusu teşviki daha önce almış olan Halit Önen'le bir anlaşma yaparak Ege Gübre'yi kurmak üzere çalışmalarına başlamıştı. Bu aşamada, patronların isteğiyle, o yörede

isim yapmış şirket ve şahısların da yatırıma ortak edilmesi düşünülmüş ve böylece şirketin %50'si Tekfen'de kalacak şekilde hisselerin %25'i Yaşar Holding'e, kalan %25'i de 5'er puanlık paylar halinde İzmir'in önde gelen işadamlarına satılmıştı. Ardından arsa arayışlarına başlanmış ve seçilecek proses konusunda da bazı adımlar atılmıştı. Ancak henüz bu aşamadayken izlenecek yol haritası konusunda ortaklar arasında fikir birliğinin sağlanamaması, Tekfen'i bu ortaklıktan vazgeçmeye ve hisselerini Türkiye İş Bankası'na devretmeye yöneltmişti. Tekfen, bu deneyimden sonra gübre alanında tek başına yürümeye karar verecekti.<sup>5</sup>

İzmir seçeneğinin devre dışı kalmasıyla, artık oklar güney sahillerinde yapılacak ikinci gübre tesisini göstermeye başlamıştı. Bu nedenle fazla zaman kaybedilmeden Çukurova'da kurulacak olan tesis için çalışmalara başlandı. Öncelikle fizibilite raporu hazırlanan tesisin projesi 14 Aralık 1972 tarihinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na sunuldu ve 13 Eylül 1973 tarihinde 978 nolu teşvik belgesi alındı. Söz konusu teşvik, ithal edilecek tesisat için gümrük bağışıklığı, yatırım indirimi ve faiz iadesi sağlıyordu.



**Tekfen'in Gübre Fabrikaları için Yarımcı'da inşa ettiği fosforik asit ünitesi (solda).**

**Toros Gübre için alınan teşvik, fabrikanın Çukurova bölgesinde kurulmasını şart koşuyordu. Fabrika için Ceyhan'la başlayan yer arayışları daha sonra Silifke'de devam etti. Ancak burası için gerekli izinler alınamayınca gözler yeniden Ceyhan'a çevrildi. Fabrikanın bugün bulunduğu arazi 1976 yılında satın alındı.**



Kuruluş sözleşmesine göre tesisin iki aşamada kurulması öngörülmüştü. Birinci dönemde kurulacak tesis yılda 130 bin ton Monoamonyum Fosfat (MAP) veya 330 bin ton muhtelif kompozisyonda kompoze gübre üretebilecek; ikinci dönemde ilave edilecek tesis ise yılda 190 bin ton sülfürik asit ve 66 bin ton fosforik asit üretecek birimlerden oluşacaktı.

İlk dönemde kurulacak tesisin 1978-79 yıllarında devreye girmesi planlanıyordu ve toplam yatırım tutarı 228,3 milyon TL (yak. 16 milyon dolar) idi.<sup>6</sup> Bunun 83 milyon TL'si öz kaynaklardan karşılanacak, 123 milyon TL'si iç ve dış kredilerden temin edilecekti. Yararlanılan teşvik tutarı ise 22,3 milyon TL idi.<sup>7</sup>

İsim konusu gündeme geldiğinde ortaya atılan ilk fikir "Çukurova Gübre" olmuştu. Ancak Nihat Gökçiyiğit, "Burası Torosların bölgesi. Adını Toros Gübre koyalım," diyerek şirketin isim babalığını yapmıştı. Gerekli evrakın tamamlanmasıyla Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş., 13 Mayıs 1974 tarihinde resmen kurulmuştu.

#### YER ARAYIŞLARI

Şirketin kuruluşu tamamlandıktan sonra atılacak ilk adım, fabrikanın inşa edileceği arazinin seçilmesiydi. Tesisin Çukurova'da kurulma mecburiyeti doğal olarak yer seçimine bir kısıtlama getiriyordu. 1975 yılında Toros Tarım ile Sanayi Bakanlığı arasında gerçekleşen muhtelif yazışmalarda, İskenderun Körfezi'nden Silifke'ye kadar 26 muhtelif yerin incelendiği, ancak kara-deniz ulaşımı, enerji ve su temini ve çevresel şartlar bakımından pek az yerin fabrika kurmaya uygun olduğu, bulunabilen yerlerin de Toprak Reformu, Çiftçiyi Topraklandırma Kanunu ve köy kanunları çerçevesinde pek çok yasal sınırlamaya tabi olduğu belirtiliyordu. Yapılan araştırmalar sonucunda belirlenen iki seçenektten biri Ceyhan'da, bugün BOTAŞ tesislerinin biraz batısındaki Gölovası mevki, diğeri ise Silifke'de Gökusu Irmağı'nın doğusunda, Altinkum köyü civarındaki bir araziydi. Daha sonra bunlar arasından Gölovası seçeneği bazı yasal engeller nedeniyle elenecek ve Silifke'deki 155 dönüm genişliğindeki arazi 1974 yılında satın alınacaktı.

Ne var ki bu seçim, aynı zamanda, inşaat iznini alabilmek üzere uzun ve çözümsüz bir formalite maratonunu da beraberinde getirecekti. Söz konusu yıllarda bürokrasinin yarattığı sorunlar, bilhassa özel sektör ve yabancı yatırımcılar için bıktırıcı düzeydeydi. Yatırım yapılacak araziye inşaat yapma izninden başlayan formalite düzeni, ithal edilecek malzeme ve teçhizat için yerli imal durum belgesi alma, ithal müsaadesi, tahsisler, döviz transferi, deniz aşırı nakliye evraklarının düzenletilmesi ve gümrük muameleleri gibi bitmek bilmez bir silsile ile devam etmekteydi. Her formalite için gerekli evrakların toplanması, rapor edilmesi, gerekli girişimlerin ilgili makamlara yazılı ve sözlü olarak yapılması, bunların da yeterli olmaması halinde şahsen, söz konusu yatırım kararına uzak yakın hiçbir teknik ilişkisi olmayan kişilere durumun açıklanması ve bu kişilerin ikna edilmeye çalışılması, yatırıma heves eden kişilerin çok değerli zaman ve emeklerinin havaya gitmesine yol açıyordu.<sup>10</sup>

Toros'un da projesini onaylatmak için bir bakanlıktan diğerine, bir





müşterilerden ötekine bürokrasi koridorlarında çıktığı uzun yolculuk, gün geçtikçe içinden çıkılmaz bir hal alacaktı. Silifke'de satın alınan araziye ait dosyanın akıbeti, 31 Mart 1975 tarihinde Toros Genel Kurulu'na sunulan bir faaliyet raporunda şöyle özetleniyordu:

*Çukurova Bölgesi'nde kurulacak kompoze gübre tesisleri için Silifke civarında gerekli kuruluş arsaları 1974 yılı içinde alınmıştır. Buraya tesis kurulması için gerekli müraaat yapılmış, fakat birçok formalitelerden ötürü bu müsaade sağlanamamıştır.*

*Turizm, İmar ve İskân, Köyişleri, Maliye, Gıda Tarım ve Hayvancılık, İçişleri Bakanlıkları ile Genelkurmay Başkanlığı ve Toprak Reformu Müsteşarlığı arasında dolaşan dosyamızın bugünlerde nihai karara bağlanacağı ümit edilmektedir.*<sup>11</sup>

Söz konusu rapora göre şirketin yapılması henüz tamamlanmadığından, tüm faaliyetler Tekfen Holding A.Ş. ve Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. tarafından yürütülmekteydi. İlerleyen günler, gerekli iznin yakında alınacağına dair beklentinin ne yazık ki sadece bir temenniden ibaret olduğunu gösterecekti. Satın alınan

yerde bir endüstriyel tesis kurulacak olması ve arsa ile deniz arasında kalan Hazine arazisinden geçiş hakkının Toros'a verilmesi, ilgili bakanlıklar arasında uzun müzakerelere neden olmuştu.

Turizm Bakanlığı, kuruluş yerinin turizm için ayrılan bölgeye girmesi nedeniyle bu bölgeye sanayi tesisi kurulmasına müsaade etmeyeceğini bildirmiş, buna karşın Çevre Koordinasyon Kurulu şartlı olarak olurmamıştı. Ne var ki bu kararın yürürlüğe girebilmesi, öncelikle Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü ve Tarım Reformu Müsteşarlığı tarafından da onaylanmasına bağlıydı. Diğer taraftan, bu karar çıkma-

dıkça proses ve dış tedarik için yabancı firmalar arasında yapılan ihale sonuçlandırılmıyor, nihai proje tutarı tespit edilemediği için de iç ve dış kredi temini için gerekli çalışmalar başlatılmıyordu.<sup>12</sup>

Yani süreç tam bir çıkmaza girmişti. Gerekli izinlerin alınması uzadıkça teşvikin geçerlilik süresinin sonuna gelmiş, bu nedenle Tekfen Holding tarafından Sanayi Bakanlığı'ndan önce 30 Haziran 1975 tarihine kadar, ardından da "son defa olmak üzere" 31 Aralık 1975 tarihine kadar süre uzatım izni alınmıştı. Projenin bürokrasinin çarkları arasında sıkışıp kaldığı bu süre zarfında dünyada petrol buhranını takiben gübre ham ve yarı hammaddeleri piyasasında da büyük spekülasyon dalgaları olmuş, fiyatlar 2 ila 10 misli yükselirken tedarik güçlükleri baş göstermişti.

Bu güçlüğü gidermek üzere, bilhassa hammadde piyasasındaki blokajlar dikkate alınarak, projeye güçlü bir yabancı ortak alınmasının işletmeye istikrar kazandıracığı düşünülmüş ve ABD gübre piyasasının %40'ını kontrol eden Agrico Chemical Co. firmasının %33 ile Toros'a iştirak etmesi için Devlet Planlama Teşkilatı'na izin başvurusunda bulunmuştu. Ne var ki DPT, altı aylık bir beklemeden sonra Mayıs 1975'te, a) Türkiye'de gübre üretimine yönelik teknik bilgi birikimi vardır; b)

## ÜMİT ÖZDEMİR Tekfen İnşaat Genel Müdürü

1975 yılının Kasım ayında bana dediler ki "Toros Gübre Fabrikası yapılacak. Silifke'de, Al-tinkum denilen yerde bir arsa var. Gideceksin, orada sondaj yaptıracağız." Kalktım gittim Silifke, Çadır Otel'e. İbrahim Erözen'le beraber yerleştik. Bir de Nihat isminde, Amerika'dan gelmiş bir mühendis arkadaş vardı bizimle. Sondajları yaptırmaya başladık. Sonuçlar bir felaketti. 40 metreye kadar iniyorduk ve zemin hâlâ batıyordu. Daha sonra oranın tamamen bataklık olduğu, herhangi bir sanayi tesisinin yapılamayacağı ortaya çıktı. Oraya ilgili enteresan anılarım var. Bir tanesi; sondaj çalışmaları esnasında yerin aşağı yukarı 8 metre dibinden eski, ahşap bir deniz çapası çıkardık. Yani orası eskiden denizmiş. Böylece niye bataklık olduğunu da anladım o sırada. İkincisi, tam o işi yaparken, 18 Kasım'da kızım doğdu. Allah'tan ben İstanbul'daydım o sırada. Fakat kızım doğduktan 3-4 gün sonra tekrar kalktım gittim Silifke'ye. Kızımın biberon vs. eksiklerinin hepsini rahmetli kardeşim, Haldun tamamladı. Hep söylerler, "Sen yoktun, gittin," diye. Ne yapayım? İşimizdi, gittik!



**Toros Gübre'nin kuruluş evresinde Agrico ile ortaklık yapma yönündeki başvurusu devletçe "yabancı ortağa ihtiyaç yoktur" gerekçesiyle kabul edilmedi. Esin Mete, Agrico ziyaretinde (solda).**

**Bugün Ceyhan fabrikasının bulunduğu arazi, Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı'nın Tekfen tarafından inşası sırasında keşfedildi. Boru hattı güzergâhın hemen güneyinde 100 dönümlük arazi alınarak proje bu bölgeye kaydırıldı.**







**Ceyhan fabrikasının arazisi satın alındığında, burası keçilerden ve birkaç tane yörük çadırından başka hiçbir şeyin bulunmadığı, ıssız bir yer görünümündeydi. Ceyhan'a 28 km mesafede, Sarımaçı köyü yakınlarında bulunan arazi, 1976 yılında Ümit Özdemir'le birlikte bölgeye gönderilen fotoğrafçı Ersin Alok'un objektifine yukarıdaki şekilde yansımıştı.**

Proje yeni bir teknoloji getirmemektedir; c) Proje, entegrasyon örneği taşımamaktadır; gerekçeleriyle bu başvuruyu reddetmişti.<sup>13</sup>

Bu sırada Silifke'deki arazide yapılan zemin etütlerinin kötü netice vermesi ve arazinin endüstriyel bir tesisin kurulmasına pek uygun olmaması herkesin canını sıkıyordu. Aynı sıralarda, teşvik belgesinin yenilenmesi için Sanayi Bakanlığı tarafından birçok ilave yükümlülük getirilmesi de sorunlar yumağına yenilerini eklemişti. Bakanlık, revize edilmiş projeye istinaden teşvik belgesini 12.01.1976 tarihinde yenilemekle birlikte, daha önceki teşvik belgesinden farklı olarak bir yerine iki asit ünitesinin kurulmasını istiyor ve asit ünitesinin işletmeye alınış süresinin 5 yıldan 2 yıla indirilmesini talep ediyordu.

Bu durum, iki yıldan beri henüz arsa sorununu bile çözememiş olan

ve işin sürüncemede kalmasından büyük maddi zarara uğrayan Toros için adeta bir ceza mahiyetindeydi. Söz konusu ek yükümlülükler projenin boyutlarını 700-800 milyon TL kadar büyüteceği gibi, kısa dönemde büyük çapta borçlanmayı gerektirecek ve şirketi büyük risk altına sokacaktı. Tekfen yönetimi, tümüyle kontrolleri dışında gelişen gecikmelerden ötürü şirketin adeta cezalandırılmasına ve müktesep hakların bu şekilde hiçe sayılmasına karşı oldukça sert bir itirazda bulunacak ve bakanlıktan bu durumun düzeltilmesini talep edecekti.

Bu amaçla Sanayi Bakanlığı'na gönderilen 20 Şubat 1976 tarihli yazıda, tesisi Silifke'de kurmak üzere gerekli izinlerin alınması için o güne kadar 7 bakanlık, 6 müsteşarlık ve genel müdürlük ve hatta Genelkurmay kademelerinin hepsinden müspet görüş alınması gerektiği ve bunun için iki yıldan fazla süre harcandığı

belirtiyor, buna rağmen gerekli izin alınmaması nedeniyle son çare olarak Ceyhan bölgesinde alternatif olarak yeni bir yer daha satın alındığı bildiriliyordu:

*Kuruluş yerinin ilk seçimi safhalarında hukuki ibtilaflar içinde bulunan Ceyhan bölgesindeki yerlerin problemleri bu arada çözülmüş ve o bölgeye enerji ve karayolu BOTAŞ tarafından ulaştırılmış olmakla, bu defa Ceyhan bölgesinde alternatif olarak yeni bir yer satın alınmıştır.<sup>14</sup>*

Burada ilginç olan nokta, Ceyhan'ın esasen Silifke ile birlikte ilk seçeneklerden biri olarak zaten çok önceden gündeme gelmiş olması, ancak bazı hukuki endişeler yüzünden buradan vazgeçilip Silifke'deki arazinin tercih edilmesiydi. Bu şanssız tercih, projenin iki yıldan fazla vakit kaybetmesine yol açmış, Tekfen'in sonunda yüzünü yeniden Ceyhan'a dönmesine neden olmuştu. Ceyhan'da bulunan yeni arazi, hem çevredeki BOTAŞ tesisleri nedeniyle enerji ve karayolunun ulaştığı bir yer olması, hem de Turizm ve İmar İskân Bakanlıklarınca ağır sanayiye uygun bulunması nedeniyle, Silifke'ye oranla çok daha sorunsuz bir yer görünümündeydi. Erhan Öner'e göre, bugün Ceyhan fabrikasının bulunduğu arazinin keşfedilmesi, Tekfen İnşaat'ın o sırada yaptığı Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı sayesinde olmuştu:

*Irak-Türkiye Boru Hattı'nı yapıyoruz. Tabii boru hattı yapılırken dağlardan, tepelerden, yolu olmayan yerlerden geçiyorsunuz. Şimdiki BOTAŞ Terminali'ne ya-*

## ÜMİT ÖZDEMİR Tekfen İnşaat Genel Müdürü

Irak-Türkiye Boru Hattı'yla ilgili çalışmalarına devam ettiğim bir sırada dediler ki "Sen Ceyhan'a gideceksin." "Olur, gideyim. Ne var Ceyhan'da?" diye sordum. "Fotoğrafçı Ersin Alok'la beraber gideceksiniz, bir yerde fotoğraf çekeceksiniz." Şu anda Toros Gübre Fabrikası'nın bulunduğu yeri kastediyorlar. Kalktık gittik Ersin Bey'le beraber. Mayıs 1976'ydi sanırım. O sırada arsa olduğu gibi bakla tarlasıydı. Şu anda höyüğü bulunduğuy yere tırmadık. Toros'un çıplak bir resmi vardır, o resim çekilirken ben oradaydım. Tam o höyüğe tırmanırken benim veya Ersin Bey'in pantolonu yırtıldı. Boydan boya hem de. Yırtıktan çamaşırlar falan görülüyor olduğu gibi. Cetek bağladık üstüne, bir şeyler yaptık kapamak için. Geçmiş gün, 35-40 sene oldu. Yırtık onun muydu, benim miydi hatırlayamıyorum. Ama görüntü hâlâ gözümün önünde. Orada bakla toplayan kadınlar vardı. Biz de ellerimizle bakla topladık, torbalara doldurduk. Uçağa koyup getirdik yanımızda.

*kın, Toros Gübre'nin arka tarafında boru hattının güzergâhı açıldı, oradan geçiyoruz. Necati Bey, "Burası bizim gübre projesine uygun olabilir," dedi. Nibayetinde biz orada 100 dönüm bir arazi aldık ve projeyi Silifke'den Ceyhan'a kaydırdık.<sup>15</sup>*

## YENİ BİR SINAV: FİNANSMAN

Toros Gübre'nin "zor doğumu," gerekli tüm izinlerin alınmasından sonra bu kez finansman kaynaklarının yaratılması aşamasında devam edecek, bu konuda da şanssızlıklar birbirini izleyecekti. Kredi mekanizmalarının işletilmesi öncelikle projenin onaylanmasını, dolayısıyla arazi sorununun çözülmesini gerektirdiğinden, 1974-76 dönemi içinde sadece ön bağlantılar kurulabilmiş, tedarikçi firmalar belirlenmiş, her biriyle "finansman dahil" ön anlaşmalar yapılmıştı. Ana prosesi almak üzere İngiltere'nin ikinci büyük gübre üreticisi olan Fisons firması tercih edilmiş, arazi meselesinin çözülmesinden sonra söz konusu şirketle lisans ve genel mühendislik anlaşmasına yönelik görüşme-

lere başlanmıştı. Fabrika ve iskelede kullanılacak taşıma sistemleri için Hollandalılarla, amonyak tankı için de Fransızlarla belirli bir çerçeve oluşturulmuştu. Ancak tam sözleşmelerin imzalanacağı sırada Türkiye'de yapılan genel seçimler sonucunda ortaya çıkan siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, Erhan Öner'e göre Avrupa'da güvensizlik yaratmış ve tüm kredilerin durdurulmasına yol açmıştı:

*Bizim mühendislik çalışmalarımız başlamış, prosesi seçmişiz, makineleri seçmişiz, ama daba sipariş vermemiştiz; bıçak gibi kesildi işler, hiçbir şey yapamaz hale geldik.<sup>16</sup>*

Erhan Öner'in bahsettiği seçimler, 5 Haziran 1977 tarihinde yapılan genel seçimlerdi. Seçimler sonucunda birinci parti çıkan CHP en fazla oyu aldığı halde yeterli milletvekiline sahip olmadığı için hükümeti kuramamış, bunun üzerine 21 Temmuz 1977 tarihinde Süleyman Demirel'in başbakanlığı altında bir koalisyon hükümeti kurulmuştu. Ancak 5 Ocak 1978'de bu

**"ŞİMDİKİ BOTAŞ TERMİNALİ'NE YAKIN, BORU HATTININ GÜZERGÂHI AÇILDI, ORADAN GEÇİYORUZ. NECATİ BEY, 'BURASI BİZİM GÜBRE PROJESİNE UYGUN OLABİLİR' DEDİ."**

## ERHAN ÖNER Tekfen Grup Şirketler Başkanı

1977 seçimlerinden sonra krediler iptal olunca Avrupa'daki firmalara dedik ki "Hiç değilse mühendislik çalışmalarını tamamlayın da yarıda kalmayın, durum bir şekilde düzelecek, zamandan kazanalım." "Olmaz, iç kaidelerimiz dolayısıyla devam edemeyiz," dediler ve durdurdular projeyi. O zaman biz kendi mühendislerimizle dizayna devam etmeye karar verdik. Bununla ilgili enteresan bir anımız da var. Bizim fabrikada bir torbalama tesisi vardır, gübreleri torbalayan. Hollandalılar dizayn ediyordu, durdurdular. Biz devam edeceğiz, ama elimizde makine ağırlıkları yok. Dolayısıyla varsayımlarla dizayna devam ettik, arkadan da inşaatı yapmaya başladık. Fakat aradan zaman geçip Hollandalılarla kredi anlaşması yürürlüğe konunca, makinelerin düşündüğümüzden daha ağır olduğu anlaşıldı. Yapılan yapı o kadar ağırlığı taşımaya uygun değil. O zaman binayı hafifletmemiz gerekti. Şimdi baktığınız zaman, 35 metre yükseklikteki binanın belki 20 metresine kadar tuğla örülür, sonra Ytong başlıyor, daha hafif olduğu için. Fabrika bitti, geziyoruz, her gelen bakıyor, binanın yarısı kırmızı, ondan sonrası beyaz. Soruyorlar nedir diye, biz de her seferinde bu hikâyeyi anlatıyoruz.

hükümet de çoğunluğunu kaybederek düşmüş ve yerine CHP hükümeti kurulmuştu.

O sırada Türkiye derin bir ekonomik bunalımın içindeydi. Döviz rezervleri tümüyle erimiş, geçmiş borçlar ödenemediği için Irak, boru hattından petrol vermeyi kesmişti. Çimento sanayiinden otel işletmelerine kadar her sektöre yayılan grevler hayatı durma noktasına getirmişti. Kömür temin edilemediği için Seyitömer ve Tunçbilek santralleri elektrik üretmeyi durdurmuştu. Ekonomik istikrarsızlık ve kontrolsüzlük nedeniyle hemen her mal

karaborsaya düşmüştü. Demirin resmi fiyatı 8 TL iken karaborsada 11 TL'ye, boru 30 TL iken 60 TL'ye satılıyordu. Çimento yoklara karışmıştı. 1978 yılı "zam yılı" ilan edilmiş, bazı mallarda %200'ü aşan fiyat artışları meydana gelmişti. 1977-1980 yılları arasında enflasyon %24 seviyesinden başlayarak sırasıyla %53, %64 ve %107'ye yükselmişti.<sup>17</sup>

Bu süre içinde ekonomiyi içinde bulunduğu darboğazdan kurtaracak yeni kaynakların temini için hükümetin gösterdiği çabalar ise sonuçsuz kalmıştı. IMF'nin acı reçetesi-ne direnen hükümetin talep edi-

len yaptırımları uygulamaktan kaçınması, yabancı finans kaynaklarının kredi musluklarını kapatmasına yol açmıştı. Söz konusu dönemde birçok uluslararası kredi kuruluşu, Türkiye'ye verilecek kredi ve borçları Türkiye'nin IMF'nin önerilerini kabul etmesi şartına bağlamıştı. Diğer taraftan hükümet, kalkınma hızının düşürülmesi, paranın değerinin sürekli regüle edilmesi, yabancı sermayeye daha geniş olanaklar sağlanması ve özel sektör yatırımlarına kolaylık tanınması yönündeki IMF önerilerini uzun süre reddetmiş, dış çevrelerde ise bu durum sıklıkla "Türkiye bu politikalarla hiçbir yere varamaz," yorumlarının yapılmasına yol açmıştı.<sup>18</sup>

Bu koşullar arasında yeni bir dış kredi bulmak hemen hemen olanaksız hale gelmişti. Tekfen, bir yandan Ceyhan'daki çalışmaları ilerletmeye çalışırken, bir yandan da dışarıdan temin edilecek teknoloji ve ekipman için kapı kapı dolaşıp finansman arıyordu. O sırada Necati Akçağlılar'ın Fransa'daki bir arkadaşı, İspanya'daki kredilerin açık olduğunu ve belki oradan bir kredi temin edilebileceğini söyleyince, gözler bu ülkeye çevrilmişti. Gerçekten de birkaç seyahatin ardından İspan-



**Toros Gübre fabrikasının inşasına başlandığı dönemde Türkiye'de büyük bir ekonomik darboğaz yaşanıyor. Döviz rezervleri eridiğinden ithalat yapılamıyor, karaborsanın önüne geçilemiyordu. Sokaklarda oluşan kuyruklar artık günlük hayatın bir parçası olmuştu.**

**Toros Gübre inşaatı böyle bir yokluk ortamında başladı. Malzeme temininde yaşanan sıkıntılara ek olarak yüksek enflasyona bağlı büyük fiyat artışları, projenin ekonomik olarak da güçlüklerle tamamlanmasına neden oldu.**





## Fiyatlar 1 yılda yüzde 74,6 arttı

Toros Gübre'nin ilk üretim tesisi olan Ceyhan fabrikasının inşa edildiği 1978-80 yılları arasında büyük tırmanışa geçen enflasyon, tesisin finansmanını adeta bir "kara delik"e çevirmişti. Yapılan her yatırım kısa sürede buharlaşıyor, tesise adeta para yetiştirilemiyordu. O günlerde Hürriyet gazetesinde yayımlanan aşağıdaki haber, mevcut durumu tüm çıplaklığıyla gözler önüne seriyordu:

*Enflasyonun hızını kesmek için çeşitli çözüm yolları aranırken, 1978-1979 Mayıs döneminde fiyatların %74,6 oranında arttığı açıklandı. Yalnız 1979'un ilk 5 ayında genel fiyat artışı %33,3 oldu. İstanbul Ticaret Odası tarafından hazırlanan fiyat indekslerine göre, başta madenler, enerji maddeleri ve inşaat malze-*

*meleri olmak üzere, iğneden ipliğe her maddeye zam geldi. 1977 yılından itibaren dizginlenemeyen fiyat artışları, dünyadaki ekonomik kriz ve iç ekonomik dengesizlikler nedeniyle bu yıl enflasyon Türkiye'yi adeta kasıp kavurmaya başladı.*

*Fiyat artışları bu yılın ilk 5 ayında %33,3'ü bulurken, geçen yılın aynı döneminde ise bu oran %21,5 idi. Bir yıl içinde ise taşkömürü, kok, linyit, elektrik, mazot ve odun %145,7 oranında zam görerek rekor kırdı. Bu rekoru, %106,5'lik bir oranla pik demir, bakır, kurşun ve teneke gibi maddeler izledi. Hızlı fiyat artışlarını değerlendiren iktisatçılar, bu yılın sonuna kadar üç rakamlı, yani %100'e varan fiyat artışlarının kaçınılmaz olduğunu söylediler.<sup>19</sup>*

yol ihracat bankası Banco Exterior üzerinden bir kredi olanağı yaratılmıştı. Ancak Banco Exterior, kredi karşılığında tüm ekipmanların İspanya'dan temin edilmesini şart koşuyordu. Bu nedenle daha önce başka ülkelerdeki tedarikçi ve mühendislik şirketleriyle kurulan ilişkiler İspanya'ya kaydırılacak, örneğin projenin detay mühendisliğini İngiltere'de Neil Dunford firması yapacakken, bu hizmeti almak için İspanya'da Foster Wheeler ile bir anlaşma yapılacaktı.

Kullanılacak kredinin tutarı 6 milyon dolardı. Bu miktar bugünün ölççeklerine göre oldukça küçük gibi görünse de, o günün koşullarında Toros Gübre'nin geleceği açısından "tamam ya da devam" niteliğindedi. Ne var ki Banco Exterior, krediyi serbest bırakmak için %15'ini peşin ödeme olarak almak istiyordu. Erhan Öner'e göre 6 milyon doların %15'i olan 900 bin doları bulup yurtdışına göndermek bile ayrı bir problem olmuştu:

*Bunun için Hazine'den izin almamız lazımdı. O zaman yabancı*

*ci para kontrolleri çok sıkıydı. Bugünkü gibi döviz taşımanız mümkün değildi. Cebinizde 1 dolarla yakalansanız hapse giriyordunuz. Öyle bir dönem. Hazine'ye gittik, "Bize 900 bin dolar lazım bu proje için," dedik. Onlar da dediler ki "1 kuruş para yok. Gidin kendiniz bulun." Biz tekrar İspanya'ya gittik ve "Bize bu konuda da yardımcı olabilir misiniz?" dedik "Burada yeni bir Arap-İspanyol bankası açıldı. Çok faal bir banka. Onunla görüşün," dediler. Bankanın ismi Aresbank, Banco Arabe Español. Kalktık oraya gittik, "Böyle böyle, bize 900 bin dolar verebilir misiniz?" dedik. Onlar da, "Veririz, ama bizim Türkiye'de bir kardeş bankamız var, Arap-Türk Bankası. Oradan bir teminat mektubu getirin," dediler. Ben kalktım geldim. Arap-Türk Bankası o zaman Elmadağ'da bir apartman katında. Toplam dört kişi. Libyalı bir genel müdür, bir sekreter, bir genel sekreter ve bir de memur var. Gittim, projeyi anlattım. Bir kitapçık sundum. Dedim ki, "İstiyorsanız ortak olun, yabut da bize bir teminat mektubu verin." Onlar*

*da, "Biz ortak olmayalım. Daba yeni kuruluyoruz. Burayı da pek fazla tanımıyoruz. Ama size teminat veririz," dediler. Biz böylece 900 bin dolarlık teminatı aldık. Hazine'den de müsaademi zi aldık ve projeyi İspanya'da başlattık. Arkadan maliyetlerde artış olunca 1 milyon dolar daha gerekti. Yine aynı iki kaynaktan, yani %15'i Aresbank, bakiyesi Banco Exterior'dan olmak üzere finansman temin edip projeye devam ettik.<sup>20</sup>*

Erhan Öner'e göre Ceyhan Fabrikası'na kredi bulmak için İspanyollarla kurulan temas daha sonraki yıllarda derin bir güven ilişkisine dönüşecek ve Ceyhan fabrikasının kapasite artırımı, Toros Terminal inşası, Tüpraş Rafinerisi'nde yapılan bazı işler, Ceyhan-Kırıkkale Petrol Boru Hattı ve Samsun Gübre Fabrikası'nın modernizasyonu gibi yatırımların tamamı İspanyol kredisi ile gerçekleştirilecekti:

*Biz bir proje bulduğumuz zaman kalkıp gidiyorduk İspanya'ya. Artık bize itimatları o kadar artmıştı ki, getirdiğimiz projeye şöyle bir bakıp finanse ediyorlardı. Aramızda muazzam bir güven ortamı vardı.*

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Finans açısından Türkiye'nin çok zor yıllarıydı. Hatırlıyorum, Ceyhan için 4-5 farklı firmadan teklif almıştık, hem prosesi, hem mühendisliğini yapsın diye. Bir tanesi diyelim Almanya'dan, bir tanesi Fransa'dan, diğeri Norveç'ten. Ancak bunların hiçbiri ekipmanları satmak için dahi Türkiye'ye krediyi sigorta ettiremedi. Ettiremeyince bizim aldığımız her şey hemen hemen sıfır oldu; bütün kaynaklarımız bir anda tükendi. Ona rağmen biz hep çaba gösteriyoruz, oradan buradan bir imkân yaratabilir miyiz diye. Necati Bey'in Fransız bir dostu vardı. Bir gün demiş ki, "Ben İspanya'yla çok iş yapıyorum. İspanya size kredi verebilecek durumda. Getireyim arkadaşımı, sizlerle tanıştırayım." Ben o zaman düşündüm ki "İspanya nere, bize kredi vermek nere! Olacak iş mi?" Ona rağmen Necati Bey, "Dosyayı, fizibilite raporlarını hazırlayın. Bugüne kadar ne yaptık, ne ettik hepsini hazırlayın," dedi. Sonunda İspanya'dan Jose Luis Castañeda diye bir arkadaş geldi. Ben hep içimden düşünüyorum, "Bunlar hep Necati Bey'in hülyaları. O kadar hazırlandık, anlatacağız, hiçbir şey yapmadan çekip gidecekler, biz de bu kadar çalıştığımızla kalacağız," diye. Çünkü aklımın ucundan, kenarından geçmiyor ki İspanya bize kredi versin. Jose Luis bizi dinledi, dedi ki "Ben galiba bu işi yapabilirim." İspanya'ya geri gitti. O sırada Türkiye'de hemen her gün devalüasyon oluyor, fiyatlar artıyor. Kargaşa içinde bir dönem. Jose Luis gitti, geldi, dedi ki "Bu iş olacak. Ama önce ne kadar paraya ihtiyacınız var, gelip görüşmeniz lazım." Biz İspanya'ya gittik, oturduk konuştuk. Gerçekten de 6 milyon doları İspanya'dan temin edip yolumuza devam ettik.

İspanyol iş çevreleriyle kurulan bu iyi ilişkiler, şirket işlerinin yanı sıra iki ülke arasındaki ticari ve ekonomik işbirliği ortamının gelişmesine de önemli katkılar sağlayacak, 1989 yılında önce Necati Akçağlılar, ardından 1990-98 yılları arasında Erhan Öner, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) çatısı altında faaliyet gösteren Türk-İspanyol İş Konseyi'nin başkanı olarak iki ülke arasındaki ticari ilişkilerin geliştirilmesine yönelik birçok önemli çalışmaya öncülük edecekti. Erhan Öner'in bu yöndeki çabaları, 2004 yılında İspanyol Kraliyet Nişanı ile ödüllendirilmesine de vesile olacaktı.



## İş yaparak dost kazanmak

Tekfen Grubu ile İspanyol finans çevreleri arasındaki ilişkilerin baş mimarı, hiç şüphesiz, İspanyol Sermaye Yatırım Malları Üreticileri Derneği'nin (Sercobe) eski yöneticilerinden Jose Luis Castañeda idi. İspanyol şirketlerine yurtdışına yatırım mali veya hizmet satmak üzere yeni iş fırsatları yaratmayı amaçlayan bu dernek, Ceyhan fabrikasının inşası sırasında Tekfen Grubu ile İspanyol iş çevreleri arasında önemli bir köprü olmuş, derneğin yöneticisi olan Jose Luis Castañeda ise bu köprünün kurulmasında çok çaba harcamıştı.

Kredinin temin edilmesinde kilit rol oynayan ve Esin Mete'nin, "Eğer o olmasaydı, Toros olmazdı" dediği Jose Luis Castañeda, Sercobe ile Toros arasında 1977 yılında başlayan tanışıklığı başlangıçta birçok soru işareti ve belirsizlik içeren, ancak zaman içinde karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde şekillenerek candan bir dostluğa dönüşen bir ilişki olarak tanımlıyordu:

*1970'lerin son yıllarında Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal zorluklar, Batı Avrupa'daki tedarikçi ve kredi kuruluşlarının Türkiye'ye yeni krediler vermesinde ciddi zorluklara neden oluyordu. Tam o sıralarda İspanya, genç sanayisi ve turizm endüstrisinden sağlanan döviz fazlasına dayanan son derece aktif bir finans politikasıyla uluslararası pazarlara girmeye başlamıştı.*

*O günkü şartlar altında, müzakerelerin başladığı sırada karşılıklı bilgi eksikliğinden kaynaklanan şüpheliğin üstesinden gelebilmek için, iki tarafın yöneticileri de ciddi bir çaba göstermek zorundaydı. Çünkü bir tarafta Toros ve Türkiye'nin finansal güvenilirliğine, diğer tarafta ise bir dernek statüsünde olan Sercobe aracılığıyla iletişim kurulan İspanyol sanayisinin yeterliliğine dair şüpheler bulunuyordu.*

Castañeda'ya göre bu şüphe, tarafların birbirini daha iyi tanımasıyla giderek ortadan kalkmıştı. İstanbul ve Madrid'de yapılan toplantılar, 3-4 hafta sonunda her iki tarafın da sorularına kesin yanıtlar almasını sağlamıştı. Castañeda'ya göre bu süre içinde Sercobe, Toros'un son derece iyi plan-

lanmış bir projeye ve bu projeyi yapabilecek birikim ve kaynaklara sahip olduğunu, ama daha önemlisi bu işi tamamlamaya kesinlikle kararlı olduğunu görmüştü. Bu kararlılık, sorunların teker teker çözümlenmesinde açık ve net bir şekilde ortaya çıkmıştı:

*Ne çok sayıda ve ne büyük zorluklarla karşılaştığımızı tahmin bile edemezsiniz. Bütün bu süreç bir sorunlar silsilesiydi aslında. Bir sorun çıkar, bir çözüm bulunur; bir başka sorun çıkar, bir başka çözüm bulunur; bir başka sorun çıkar... Samimiyetle söylüyorum, iki tarafın bunca sorunun üstesinden gelmek için gösterdiği çabadan sonra, benim bu işin iyi gideceği yönünde hiçbir tereddütüm kalmamıştı.*

Diğer taraftan o tarihlerde İspanya'nın bir sanayi ülkesi olarak bilinmemesi, Toros tarafında da ihtiyaç duyduğu çözümleri İspanya'da bulup bulamayacağı konusunda şüphelere yol açmıştı. Ancak karşılıklı görüşmeler, bu konudaki tereddütleri de ortadan kaldırmıştı.

Castañeda'ya göre karşılıklı güvenin oluşmasıyla elde edilen sağlam zemin, sözleşme maddelerinin tespit edilmesi, kredilerin temini ve mühendislik firmalarıyla tedarikçilerin bulunması gibi somut konularda ilerleme sağlandıkça daha da güçlenmişti. Bu süreçte gerek Toros'un Türkiye'de garantör bankalarla müzakereleri, gerekse Sercobe'nin ihracat kredi sigortasını onaylatması hiç kolay olmamıştı. Ancak her iki taraf da üzerine düşen görevi eksiksiz yapınca, 1979 başında sözleşme aşamasına gelinmişti.

1981 yılında Ceyhan fabrikasının devreye girmesi, Castañeda'ya göre –biraz da şansın yardım ettiği bu süreçte– her iki tarafın birbirine güvenmekle ne kadar doğru yaptığının kanıtıydı. Castañeda, bu deneyimin kendisi için önemini ise şöyle özetliyordu:

*Ben, kendi adıma, Toros'la olan münasebetimde yaşamımın en büyük gayelerinden birinin en önemli deneyimini yaşadığımı söyleyebilirim: "İş yaparak dost kazanmak."<sup>21</sup>*





### TUĞLA TUĞLA ÜSTÜNE

Kredi sorununun halledilmesi bir anda projeye hız kazandıracak, ancak daha önce başka ülkeleri kapsayacak şekilde planlanmış olan tedarikçi ilişkilerinin bu kez İspanya merkezli olarak yeniden yapılandırılması büyük bir iş yükü yaratacaktı. Tedarikçi adaylarıyla görüşmeler yapılması, tekliflerin toplanması ve sözleşmelerin imzalanması için Foster Wheeler'ın Madrid'deki merkezinde gerçekleştirilen çalışma, Esin Mete'ye göre "korkunç," ama bir o kadar da unutulmazdı:

*Temmuzun son haftası, herhalde 1978 yılındaydı, biz yine İspanya'ya gittik. Ama bu kez benim yanımda, taşıyamayacağım kadar ağır, içi kalın klasörlerle dolu valizler vardı. Erhan Bey'le Necati Bey de Hollanda'dan geliyorlardı. Çünkü fabrikanın iskele*

*vinci, konveyörü, torbalama tesisi orada yapıyordu. Sonuçta biz buluştuk. Birlikte Foster Wheeler'a gittik. Foster Wheeler, Madrid'de büyük bir apartmanın 2-3 katına yayılmış, geniş bir ofiste çalışıyor. Bizi apartman boşluğuna bakan küçücük bir yere yerleştirdiler. Yani ne güneş görüyorsun, ne bir şey. Sabah oraya giriyoruz, akşama kadar o tedarikçi geliyor, bu tedarikçi gidiyor. Bunların hiçbiri İngilizce bilmiyor. Bir tane tercüman... Sen ona söylüyorsun, o ona söylüyor. Yani beş dakikada bitecek iş, bir saatte, iki saatte bitmiyor. Sabaktan akşama kadar, o odanın içinde, tedarikçilerle ekipmanları tartışıyoruz.<sup>22</sup>*

Erhan Öner:

*Ömrümüzde ne ben, ne de Esin Hanım gübre fabrikası yapmıştık o zamana kadar. Fisons'tan bir*

*müşavir alıyorduk yanımıza, Foster Wheeler'ın o ufacak, penceresi bile olmayan odasında çalışıyorduk. 7-8 kişi penceresiz, havalandırmasız bir odada sürekli sigara ve puro içiyor. Öyle bir ortamda, mühendislik bilgimizle danışmanımızın verdiği bilgiyi bir araya getirip karar veriyorduk, "Tamam, ben bu makineyi sipariş ediyorum," diye. Şimdiki gibi değil ki! Şimdi 30 senelik tecrübemiz var. O motor mu olacak bu motor mu, o makine mi bu makine mi, karar vermek çok daha kolay. O gün, bilgiye ulaşmak çok daha zordu. Fakat Necati Bey bana olsun, Esin Hanım'a olsun, güvenle, "Gidin, pazarlığınızı yapın, bağlayın," diyordu.<sup>23</sup>*

Toros Gübre'nin kuruluş macerası, her bakımdan sıradışı ve öğretici bir süreçti. Projenin genel müteahhitlik hizmetini -lisans seçimi, mühendis-



lik hizmetleri, iç ve dış finansman temini, satın alma, inşaat ve montaj hizmetlerini kapsayacak şekilde- Tekfen İnşaat üstlenmişti. Necati Akçağlılar'a göre bu şekilde, "Tekfen İnşaat'ın, sınıai bir tesisin düşünce aşamasından fiilen kurulup işletmeye geçmesine kadar olan tüm süreçte sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri kardeş kuruluşu olan Toros'a aktarması" mümkün olmuştu.<sup>24</sup>

Ancak gübre konusu, geçmişteki kısmi tecrübesine rağmen, Tekfen İnşaat için de bilinmezler ve yeniliklerle dolu bir alandı. Bu durum kimi zaman ciddi zorluklara yol açmakla birlikte, mücadeleciler ve sorunlar karşısında pes etmeyen bir yapıya sahip olan Necati Akçağlılar'ın liderliğinde hareket eden ekip için aynı zamanda önemli bir motivasyon unsuruydu. Tekfen İnşaat içindeki güçlü mühendislik birikimi de, Erhan Öner'e göre işi kolaylaştıran bir diğer faktördü:

*Tabii bir gübre fabrikası, müteabhtılığın ötesinde çok büyük bir proje. Ana projeyi Avrupa'dan aldık, bütün detay projelerini ise bir ekip kurarak kendi bünyemizde yaptık. Türkiye'de devletin yap-*

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Bizim İspanya'da olduğumuz sırada biz bir yandan tedarikçilerle projenin hazırlıklarını yapıyorduk, ama bir yandan da kredinin nihai onayı için haber bekliyorduk. Çünkü onların kredi sigorta şirketi, Cesce'den henüz bir haber gelmemişti. Necati Bey, Castañeda ile birlikte ona uğraşıyordu. Biz Erhan Bey'le ekipmanlara yoğunlaşıyoruz, Necati Bey de onay çıktı mı çıkmadı mı, o işleri takip ediyor.

Günlerden çarşamba mıydı, perşembe miydi, tam hatırlamıyorum. Ritz Oteli'nin lobisinde oturuyoruz. Jose Luis'den haber bekliyoruz. Lobide, "Mr. Necati" diye seslendiler, telefon kulübesi gibi bir yere gitti Necati Bey. Cep telefonu yok tabii o zamanlar. Normal telefonlar bile zar zor çalışıyor. Sonra geldi, dedi ki "Cesce'den izin çıktı." Biz bir sevindik! O gece bizi Necati Bey yemeğe davet etti. Böyle çok misafirperver bir tarafı vardı. Orada hep beraber haberi kutladık. Bu gerçek bir başlangıç oldu; çünkü o olmasaydı, hiçbir şey olamazdı.

İspanya'da siparişleri vereceğiz; ben, Erhan Bey ve Necati Bey, üçümüz beraberiz. Biz Erhan Bey'le sabahtan akşama kadar Foster Wheeler'ın bir odasında oturuyoruz, akşama kadar orada çalışıyoruz. İngilizce bilmeyen bir sürü İspanyol, elevatör imalatçısı, konveyör imalatçısı, elektrikçisi... Bunlarla cebelleşiyoruz. Akşam otele gidiyoruz, otelde de hiç mübalağa etmiyorum, üç valiz var evrak dolu. Akşam Erhan Bey'le çalışıyoruz, ertesi sabaha hazırlık yapıyoruz.

O salı günü tatildi İspanya'da. Necati Bey dedi ki "Sabah 7:30'da aşağıda toplanalım, şu işleri bir konuşalım." Biz de "Peki," dedik, indik aşağıya. Daha çok erken olduğu için kahvaltı dahi etmemiştik. Patron da o gün pek keyifli bir gününde değildi. Biz Erhan Bey'le diyoruz ki "Teşvik belgesi yine değişti, döviz yenilendi, Türk lirası değer kaybetti. Sermayeyi artırmak lazım, teşvik belgesinin geçerliliğini korumak için. Bunları bunları sipariş edeceğiz, ama kredi yetmiyor." Tabii para istedikçe patronun yüzü değişiyor. Sonunda, "Biz leblebi mi sayıyoruz burada?" dedi, kapattı defterleri, kızıp gitti. Ama bizim bir suçumuz yoktu; o zaman hakikaten çok kötü zamanlardı Türkiye için. O "Leblebi mi sayıyoruz?" sözü bizim dilimize dolandı sonra. Ne zaman bir sermaye artışı ihtiyacı olsa, derdik ki gideceğiz şimdi Necati Bey'e, "Kardeşim leblebi mi sayıyoruz biz burada?" diyecek.

**Toros Gübre'nin kuruluşunda çekirdek bir kadro özveriyle çalıştı. Projenin lideri olan Necati Akçağlılar, mesaisinin büyük bölümünü dış ilişkileri yürütmek ve gerekli finansmanı sağlamak için harcıyordu (üstte solda). Proseslerden ve tedarikten sorumlu olan Esin Mete, Erhan Öner'in sağ kolu olarak projenin koordinasyonunu sağlıyordu (ortada). İnşaat devam ederken Toros Gübre'nin genel müdürlüğüne atanan Erhan Öner ise projenin yöneticisiydi (sağda).**





tıklarının dışında, özel sektör olarak biz Toros Gübre'yle ilk kez böyle bir mühendislik nüvesi yarattık. Bugün Tekfen Tower'ın olduğu yerde o zaman ampul fabrikası vardı. Onun da ortasında bir iç bahçesi vardı. En fazla 100 metrekare bir yer. Onun yanında da iki oda büyüklüğünde bir yer. Oranın üzeri camla kapatıldı, bir oda büyüklüğündeki yere bir toplantı masası konuldu, proje müdürü olarak Tekfen İnşaat'tan birkaç sene evvel emekli olan Erkal Sarnıgök, başmühendis olarak da Ülkü Tatlıldil atandı. Esin Hanım, proses mühendisiydi. Onların dışında, yine birkaç tanesi bâlâ inşaat şirketinin bünyesinde olan, 8-10 mühendisle çalışmaya başla-

dık. Bir bakıma Tekfen'in tarihinde ilk EPC (Engineering, Procurement, Construction) projemizi çok küçük bir nüve kadroyla yaptık.<sup>25</sup>

Projeye başmühendis olarak atanan Ülkü Tatlıldil'e göre Toros Gübre ilk günlerde sadece genel müdür olarak atanan Rifat Beyazıt'tan oluşuyor, Erhan Öner ve Esin Mete başta olmak üzere bu işle birebir ilgilenen diğer herkes görevlerini Tekfen İnşaat bünyesinde yerine getiriyordu. Necati Akçağlılar tüm dış ilişkileri ve finansal konuları yönetiyor, Erhan Öner projeyi yönetiyor, Esin Mete de ona yardım ediyordu:

Tekfen'in o güne kadar ihtisas sahibi olduğu alan, boru hatları ve

petrol endüstrisine dönük yapıları. Dolayısıyla Toros'un bir özelliği de o güne kadar Tekfen'in uzmanı olmadığı bir projeye girmesi oldu. Benim görevim, proje başmühendisliği idi. Çok yeni bir alan olduğu için teknik olarak büyük ölçüde dış yardım aldık. Ana prosesin sahibi Fisons adındaki bir İngiliz firmasıydı. Fisons, bakımdan bize çok iyi hizmet verdi. Bizi birer mühendis olarak eğittiğini bile söyleyebilirim. O zaman Tekfen burada, Tekfen Tower'ın bulunduğu yerdeki ampul binasındaydı. Ampul binasının alt katında bir hacim ayrılmıştı bize. Bahçeden bozma bir alan. Orada akvaryum gibi, mühendis ve ressam arkadaşları gören bir ofis yapı-

**“AMPUL BİNASININ ALT KATINDA, BAHÇEDEN BOZMA BİR ALANDA 8-10 KİŞİDEN OLUŞAN BİR EKİP KURDUK. PROJE O EKİBİN ELİNDE ŞEKİLLENDİ.”**

di. Toplam 8-10 kişiden oluşan bir ekip kurduk. Proje o ekibin elinde şekillendi. Bugün bu kadar büyük bir projeyi 10 kişiyle yapmak mümkün değil tabii ki. Üstelik o zaman bugünün imkânları yoktu. Bilgisayar yoktu. En iyi teknik enstrümanımız besap makinesiydi. Bugün, belki aynı proje için üç katı insana ihtiyaç var.<sup>26</sup>

Ülkü Tatlıdil'e göre yapılması gereken ilk iş, öncelikle toprak ve beton işleri gibi konularda Toros'un şartnamelerini hazırlamaktı. Bu arada Fisons işin prosesini ve temel mühendislik kısımlarını tamamlamış, teknik grup da hazırlanan bu prensiplere göre uygulama projesini yapmıştı. Bu aşamada elemanlarını İstanbul'a gönderen Fisons'la karşılıklı olarak verimli bir işbirliği gerçekleştirilmişti. Fisons'ın konuya son derece hâkim ve zaten gübre endüstrisinin içinden gelen bir firma olması, teknik problemlerin kolaylıkla aşılmasını sağlamıştı. Bu arada sahada bir şantiye tesis edilmiş, Servet Eğilmez de şantiye şefliğine atanmıştı. Bu aşama ile birlikte, Ülkü Tatlıdil'e göre İstanbul ile Ceyhan arasında yoğun bir trafik başlamıştı:

Devamlı şantiyeye gidiliyor geliniyordu. Uzaktan kumandayla olsaydı bu iş bitmezdi. Çünkü bir yerde karar verecek, yönetecek kişinin birebir o noktada olması çok önemli. Zaman zaman ben de şantiyede kaldım. Şantiyeye merkez çok iç içeydi. Mesela, bir şey olduğu zaman hemen toparlanıp gidilir, gerekiyorsa kalınır, problem çözülür, ancak ondan sonra dönülürdü.<sup>27</sup>

Ceyhan'da şantiyenin kurulduğu arazi, inşaat başlamadan önceki görüntüsüyle herkesin anılarında "bomboş" izler bırakmış bir yer-

di. Gerçekten de Ceyhan'a 28 km mesafede, Sarımaçı köyü yakınında seçilen arazi, belki birkaç keçi ve inek, birkaç tane yörük çadırı ve bolca yılan dışında hiçbir şeyin olmadığı, unutulmuş bir köşe görünümündeydi. Esin Mete'ye göre yolu dahi olmayan bu yerde dev bir fabrikanın yükselmesi hiç de kolay olmayacak, çevredeki tek sanayi kuruluşu olmanın yarattığı sıkıntılar yıllar boyunca sürecekti.

Şantiyeye alınan ilk işçiler, 1975-76 yılları arasında Tekfen İnşaat tarafından inşa edilen Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı'nda çalışmış, ora-

### ÜMİT ÖZDEMİR Tekfen İnşaat Genel Müdürü

Toros fabrikasının dizaynında, proje mühendisi olarak görevlendirildiğimde proje grubunun başında Ülkü (Tatlıdil) Bey vardı. Daha sonra Yüksel Kök geldi. O da tecrübeli bir mühendisti. Erbil Olgunsoy da ekteydi. Oturduk, A'dan Z'ye Toros'un bütün tesisini projelendirdik. Eski ampul fabrikasında oturuyorduk o zamanlar. Oturduğumuz yerin adı da "akvaryum"du. Binanın ortasında bahçe gibi bir boşluk vardı. Sonradan üstü çelik çatıyla kapatılmış, onun üstüne de cam yerleştirilmiş. Küçük bir mekânda, bölümler halinde orada oturuyorduk. Dördü ressam on iki kişi çalışıyorduk. Haluk Bulucu, Bülent Ergin, Cabir Özkazanç, ressam Akadur Töleğen, Mehmet Kösebay, Osman Ortaç, Hilal isminde bir teknik ressam, bir de ismini şimdi hatırlayamadığım bir başka ressam arkadaş daha vardı. Böyle bir ekiple biz orada Toros'un projelerini yapıyorduk.

İlk dönemde Toros Gübre projesinde yer alan ekibin neredeyse tamamı Tekfen İnşaat mensubuydu. Ekibin çalışabilmesi için bugün Tekfen Tower'ın yerinde bulunan ampul fabrikasında iç bahçe olarak kullanılan kısım kapatılarak bir ofis oluşturulmuştu.

Ümit Özdemir'e (sol başta) göre proje, çalışanların "akvaryum" adını taktığı küçük bir ofiste, oldukça küçük bir ekibin özverili çalışmasıyla ortaya çıkmıştı.







**Ceyhan fabrikasının yolu dahi olmayan ücra bir yerde inşa edilmesi kuruluş aşamasında birçok zorluğu beraberinde getirse de, arazinin seçiminde ne kadar isabetli davranıldığı yıllar geçtikçe daha da iyi anlaşılacaktı.**

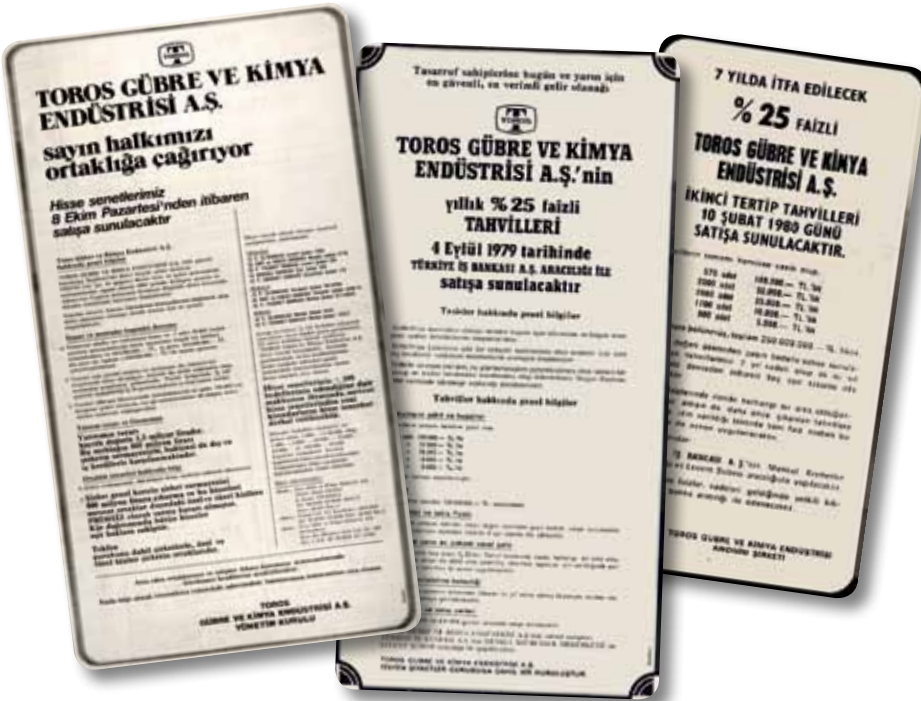
daki iş bitince de Toros şantiyesine kaydırılmış elemanlardı. İnşaat süresince en fazla sıkıntı yaratan şey, özellikle akaryakıt ve inşaat malzemelerinin temininde yaşanan sorunlar ile yüksek fiyat artışlarının yol açtığı finansman zorluklarıydı. Esin Mete'ye göre Tekfen o yıllarda nakit zengini bir şirket olduğu halde Toros'a başladıktan sonra nakit varlığı yavaş yavaş erimiş ve sonunda para yetiştirilemez hale gelmişti. Bu nedenle çalışmalar büyük bir tasarruf anlayışı içinde sürdürülmüş ve sürekli olarak bir koyundan iki post çıkarmanın yolları aranmıştı. Örneğin yurtdışından makinelerin içinde geldiği ahşap kutular bile atılmamış, konveyör bandının yürüme yolları o sandıkların tahtalarından yapılmıştı. Eldeki malzeme neyse, hep onunla idare etmenin yolları aranmıştı.<sup>28</sup>

Şirket, ek kaynak temin edebilmek için Türkiye İş Bankası aracılığıyla

la önce 1979 Ağustos'unda toplam 150 milyon liralık, ikinci tertip olarak da 1980 Şubat'ında 250 milyon liralık tahvil ihraç etmişti.<sup>29</sup> Ayrıca gazetelere verilen ilanlarla 8 Ekim 1979 tarihinde şirketin hisse senetleri halka arz edilmişti.<sup>30</sup> Necati Akçağlılar'ın ifadesiyle "halkın ilgi, destek ve katkısını sağlamak" amacıyla gerçekleştirilen bu işlem, olumsuz piyasa koşullarına rağmen başarılı olmuş ve Toros tahvilleri büyük ilgi görmüştü.<sup>31</sup>

Yine proje ilerleyip bitme aşamasına yaklaşıldığında, Necati Akçağlılar'ın kendi ifadesiyle Toros'un "hem ileride yeni yatırımlar yapabileceği güçlü bir mali bünyeye sahip olması, hem de hizmet edeceği kitlenin arzu ve ihtiyaçlarını yakından bilmesi" amacıyla Ziraat Bankası ile Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği şirkete iştirak etmeye davet edilmişti. Tarım sektöründe çok önemli bir yere sahip olan





Toros Gübre'nin inşası sırasında yaşanan yüksek enflasyon, finansman temininde şartların giderek zorlaşmasına yol açtı. Bu nedenle ek kaynak temin etmek amacıyla 1979 ve 1980 yıllarında tahvil ihracı gerçekleştirildi. Ayrıca şirket hisselerinin bir kısmı Ziraat Bankası ile Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Birliği'ne devredildi.

iki kuruluşun da bu teklifi benimsemesiyle, Ziraat Bankası %25 ve Tarım Kredi Kooperatifleri %15 oranlarında hissedar olarak Toros'un mali bünyesine önemli bir katkıda bulunmuşlardı.

1979 yılına gelindiğinde, Ceyhan'da hummalı bir çalışma sürüyordu. 7 Ekim 1979 tarihinde gazetelerde yer alan bir ilan, tesiste inşaat ve montajın hangi aşamada olduğu konusunda bize önemli bilgiler aktarıyordu. Buna göre tesiste imalat ve torbalama kısmı ile iskele inşaatının büyük bir bölümü tamamlanmış ve o güne kadar 1,1 milyar liralık inşaat yatırımını gerçekleştirilmişti. Yine söz konusu tarihe kadar tesisler için gerekli makine ve teçhizatın dış ödemelerini karşılamak üzere 10 milyon dolarlık dış kredi sağlanmıştı. Makineler geldikçe montajının yapıldığı tesisin 1980 Haziran'ında tamamlanarak devreye girmesi planlanıyordu.

1979 yılının en önemli gelişmelerinden biri de, ilk günden beri her konuda Toros projesiyle yakından ilgilenmiş olan Erhan Öner'in bizzat Ceyhan'a giderek işin başına geçmesiydi:

*1979'da Tekfen İnşaat'ta genel müdür muavini olarak hem Toros'a, hem de diğer projelere bakıyordum. O tarihte krizler büyük ölçüde devam ediyordu. İş finansman ihtiyacı vardı projenin. Gidiyoruz bankalardan para istiyoruz, o zamanlar proje kredisi diye bir şey olmadığından hep ortaklıklar mevzu bahis oluyor. İş devam ediyor, fakat enflasyon devamlı artış halinde. Öyle ki biz bir keşif yapıyoruz, "İşi tamamlamak için şu kadar para lazım" diye, aradan*

*bir ay geçiyor, Necati Bey diyor ki "Yeni bir keşif yapın, getirin," biz gene aynı parayı söylüyoruz. Necati Bey kızıyor, "Geçen ay geldiniz, para bulduk. Bir ay geçti, siz gene aynı para lazım diyorsunuz." Yani enflasyonla baş edemiyoruz. 1979 senesinde iş öyle bir noktaya geldi ki, artık bıçak kemiğe dayandı. Çok zorlanıyoruz. Ben Necati Bey'e gittim dedim ki, "Müsaade ederseniz ben buradaki görevlerimi bir başkasına devredebeyim. Gideyim Ceyhan'a, işin başına ge-*

## ESİN METE Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Ben Ceyhan'a ilk gittiğimde, sadece bir yörük çadırı vardı. Ne yol vardı, ne kalacak bir yer, ne başka bir şey. BOTAŞ'ın boru hattından dolayı bölgede tek bir yol vardı. Otel yoktu. Gerçekten çok çok zordu. Biz fabrikayı işletmeye alırken tabii bir sürü İspanyol geldi kendi ekipmanlarını devreye almak için. O zamanlar, çok da para olmadığı için, dediler ki "İskenderun'da Güney Palas diye bir yer var, en iyisi o, orada yatıralım." Minibüse koyduk akşamleyin, bunlar gittiler. Ertesi gün ben kontrol odasında oturuyorum, birden İspanyollar bastı. Beni linç edecekler. "Sen bizi nereye gönderdin? Nerede kaldığımızı biliyor musun?" "Bilmiyorum," dedim. "Biz kesinlikle bugün dönüyoruz," dediler, "Orada kalmayız." Nedir, ne değildir. Meğerse hakikaten kapının altı açık, terlik yerine takunya, rezalet bir yermiş. "Yok, etmeyin eylemeyin!" Adana'da başka bir otel aradık. O zaman Adana'da bile doğru dürüst bir otel yoktu. Bir tane İnci Otel vardı, kötünün biraz iyisi. Hani tahtakurusu belki biraz daha az olan bir yer. İspanyolların hepsini oraya koyduk, bir de yemek verdik, öylece yatıştırdık.

*çeyim, tesisi bir an evvel tamamlayalım.” Böylece ben bir seneye yakın Ceyhan’da kaldım.<sup>32</sup>*

Erhan Öner’e göre o dönemde Ceyhan şantiyesindeki imkânlar, bugünküyle karşılaştırılmayacak kadar geriydi. Şantiyede ofis ve şantiye binası olarak kullanılan sadece 4-5 konteyner vardı ve yeni bir konteyner ilave edecek imkân yoktu. Bu nedenle Erhan Öner, şantiye şefinin masasının karşısındaki misafir koltuğu ile önündeki sehpayı ofis edinmiş ve bir sene boyunca işlerini buradan yürütmüştü. Bugün en küçük bir şantiyede bile 8-10 vinç kullanılırken, Ceyhan’da bütün işler sadece

iki vinçle yürütülüyordu. Bu yüzden vinçler sürekli oradan oraya taşınıyor ve en verimli şekilde kullanılabilmeleri için her gün özel planlama yapılıyordu. Şantiyede telefon yoktu. Tekfen, boru hattı işleri nedeniyle Petrol Kanunu’nun bazı ayrıcalıklarından yararlanabildiğinden, çip üzerine monte edilmiş bir telsizi vardı. Merkezle konuşmak gerektiği zaman o cipe girip oradan bağlantı kuruluyordu.

Bölgedeki asayiş durumu da iyi değildi. Türkiye’yi sarmış olan anarşi ortamı özellikle güney bölgelerde daha fazla hissediliyordu. Erhan Öner şantiyeye gittikten sonra ai-

lesini de getirmiş, BOTAŞ’ın içinde prefabrik bir eve yerleşmişti. Ancak bazı tehditler alması yüzünden 1980 Eylül’ünde ailesini İstanbul’a geri göndermek zorunda kalmıştı. Bölgede sıkıyönetim uygulanıyor ve sık sık yol kontrolleri yapılıyordu. Bu durum, şantiyeye gelip giden yabancılar tarafından hayli yadırganıyor, hatta Esin Mete’ye göre korkutucu olabiliyordu:

*Bir gün İspanyollar oturuyor arabanın arkasında, ben de önde oturuyorum, bir asker çıktı önümüze. Silahını da dayadı, “Dur!” dedi. Durduk. Biz indik. Arkadaki İspanyol rubunu teslim ediyordu, ne oluyoruz, nereye geldim ben diye. Sonra, “Telaşlanmayın, biz de buradayız,” falan diye sakinleştirdik güç bela.<sup>33</sup>*

## ERHAN ÖNER

### Tekfen Grup Şirketler Başkanı

Ceyhan’ı yaparken içinde bulunduğumuz durum benim hep çocukluğumda annemin tasarruf için yaptıklarını gözümün önüne getiriyordu. Onlar tabii harp yıllarını yaşamışlar. Nüfus cüzdanlarında Amerikan bezi damgası var, ekme karnesi damgası var. Dolayısıyla annem her şeyi son damlasına kadar kullanırdı. Bizim de şantiyede yaptığımız oydu. Tahtayı kullan, köşebenti kullan, boyayı kullan. Ne varsa onu kullanıyorsunuz. Mesela iskele üzerindeki korkuluğun bir kısmı boru olarak gider, bir müddet sonra L köşebende dönüşür, öbür tarafta başka bir şey olur. Açıldıktan sonra ziyaret edenler soruyordu, “Niye bunu böyle yaptınız?” diye. Sebebi çok basit. Elimizde ne malzeme varsa onu kullandık. L varsa L’yi kullandık, boru varsa boru kullandık. Tesisi hakikaten güç bela bitirmeye çalıştık.

İstanbul ile Ceyhan arasındaki ulaşım konusu da bir hayli sıkıntılıydı. O günlerde Adana’ya günde sadece iki uçak vardı. İstanbul’dan uçak sabah erken kalkıyor, dönüş geceyarısını buluyordu. Türk Hava Yolları’nda grev olduğu zaman durum daha da kötüleşiyordu. Ümit Özdemir’e göre yine böyle bir grev zamanında, Çakıt Vadisi’ndeki yol





da sel nedeniyle kapanınca, Mer-sin üzerinden Ceyhan'a ulaşmak 20 saatlik bir işkenceye dönüşmüş-tü.<sup>34</sup> Adana ile Ceyhan arası da "Murat 124'lerle" yaklaşık iki saatlik bir yolculuk gerektiriyordu. Yol engel-beli ve bozuktu. Ceyhan'dan şanti-yeye BOTAŞ'ın içinden geçen daha kestirme ve düzgün bir yol olmakla birlikte, bu yolu kullanabilmek için özel izin almak gerekiyordu.

Çalışanların çoğu Ceyhan'da ikamet ediyor, şantiyeye servisle gelip gidi-yordu. O günlerde şantiyede çalışan Yusuf Bağdat'a göre ekibin "Tahtaka-le" adını verdiği servis otobüsü unu-tulmazlar arasındaydı:

*O yıllar yokluk yılları idi. Ekip-manlarımızın kısıtlı olmasına rağmen herkes bir şekilde zoru ba-sarmanın gayreti içindeydi. Hele Tahtakale isimli bir servis aracı-mız vardı, 1956 model, sivri bu-runlu, kamyondan bozma bir sarı kanarya. O tahtalar, bozuk yol-larda kanaryadan bile daha gü-zel öterdi. Şoförü Allahverdi'nin yüzünün her tarafı sakallı, gözle-rinin içinin hep kanlı olduğuna bakmayın, onu Tekfen'de çalışıp da tanımayan, sevmeyen bir kişi çıkmaz. Dünya tatlısı bir insan.<sup>35</sup>*

Fakat bu zorluklar, Ülkü Tatlıldil'e göre işin tuzu biberiydi. Zorluk de-recesinin artması asla bıktırıcı bir etki yaratmıyor, tam tersine ekibin motivasyonunu biraz daha yükselti-yordu. Tatlıldil'e göre bu "challenge" ruhunu veren kişi ise bizzat Necati Akçağlılar'ın kendisiydi:

*Bütün zorluklara rağmen, her so-runun üstesinden bıkmadan ge-lebilmek büyük bir irade işi. Ve Necati Bey bunu layıkıyla başardı. Onun gerçekleştirmeyi hedeflediği bir şeyin hayata geçmeme-si gibi bir opsiyon olamazdı. O he-def konduyorsa, öyle ya da böyle, ne pahasına olursa olsun gerçekleştiri-lirdi.<sup>36</sup>*



**Toros şantiyesindeki olanaklar bugüne karşılaştırılmayacak kadar mütavazı idi. Donanım sınırlı, çalışma koşulları zor, haberleşme ve ulaşım olanakları ise son derece kısıtlıydı. Buna rağmen motivasyon en üst düzeydeydi.**

### **RAŞİT İNCEER** **Ceyhan Üretim Tesisi Torbalama Şefi**

Biz buraya geldiğimiz zaman hanım ikinci oğlana hamileydi. Sancıları tuttu, fabrika-yı aradık, dedik ki, "Bize bir araba bulun, doğum yapacak." Yarım saat sonra kapı çalındı, açtım, "Arabayı getirdik," dediler. "Nerede?" "Karşıda duruyor." Eskiden BMC bir kamyon vardı, onu getirmişler. Ama onunla gitmedik tabii, bir arkadaşın arabasını aldık gittik. O günlerde Ceyhan'ın ötesinden buraya ulaşmak çok zordu. Bir buçuk saatte zor geliyorduk bazen Ceyhan'dan buraya. Vardiyalı çalışıyorduk. Gece yağmur yağınca köprüler kapanırdı selden, orada öyle beklerdik. Lojman da yoktu 1986'ya kadar. Mecburen Ceyhan'da oturuyorduk. Yollar çok bozuk olduğundan bazen oto-büslerin camları kırılırdı yolda.

## EN BÜYÜK TEST

Toros Gübre'nin kuruluşu, ilk gününden son gününe, bir imtihan niteliğinde olan uzun, yorucu, ama bir o kadar da başarmaya endekslenmiş ve enerji dolu bir süreçti. Bu süreçte kimi zaman işler yolunda gitmiş, kimi zaman şanssızlıklar projenin yakasını bırakmamış, ama hep "eğrisi doğrusuna denk gelmişti." Örneğin yıllar boyunca gösterilen onca çabaya rağmen Silifke'deki arazi için izin alınamamış olması, Toros'a bugün Türkiye'nin enerji merkezi olmaya hazırlanan Ceyhan'da çok değerli bir konum ve ilerlemeyi sağlayan pek çok fırsat kazandırmıştı. İyi niyet, dürüstlük ve işini iyi yapma aşkı her zaman şanssızlıklara üstün gelmiş, muhtelif gecikmelere rağmen tesis 1980 başında artık ayakları üzerinde dikilmeye başlamıştı. Görünen o ki Toros'u yoktan var etmek için büyük bir özveriyle gecesini

ni gündüzüne katan ekip, o ana kadar karşılaştığı tüm "test"lerden başarıyla çıkmıştı.

Ne var ki Toros'un kuruluş tarihine damgasını vuran en büyük "test" henüz sırasını beklemekteydi. Bu en büyük sınav, fabrikanın 1980 Haziran'ında açılmasının planlandığı ve tünelin ucunda ışığın görüldüğü bir anda, kimsenin aklının ucundan geçmeyecek bir şekilde geldi. O günü Esin Mete şöyle anımsıyor:

*O zaman biz TATKO binasındayız, Tekfen olarak. Henüz hepimiz Tekfen İnşaat personeliyiz. Ofiste benim oturduğum bir "cubicle" var, arkamda da santral odası. Reşit diye bir arkadaşımız vardı, itihata bakıyor. Önümüzden geçiyor, ama bir şey söyleyemiyor. Bir teleks almış, fakat bana nasıl söyleyecek; kalp krizi geçiririm diye korkuyor. Nasıl söyleyeceğini bile-*

*mediği için de devamlı böyle geziyor. Sonunda dedi ki "Kötü bir haber var. Hollanda'dan ekipmanı getiren gemi batmış." Olabilir mi? Gemi nasıl batar yani? Biskay Körfezi'ni geçerken gemi batmış. O kadar etkilendim ki! Daba bir hafta önce Hollanda'ya gidip hepsini gördüm, tam yüklenmeden önce. Vincin üstüne çıktık, konveyörleri gördüm, hepsi ertesi gün gemiye yüklenecek. Düşünün, bu parasız pulsuz balımızla olacak şey mi? Kredilerin ödeme vadeleri geliyor. Bizim işletmeye başlamamız lazım ki geri ödeyelim. Mahvolduk!<sup>67</sup>*

Sözü edilen ekipman, Hollanda'ya sipariş edilmiş olan vinç, konveyör ve torbalama makineleriydi. Hollanda'dan malı alan gemi Biskay Körfezi'nden geçerken Fransa'da Calais açıklarında fırtınaya yakalanmış ve güverteden denize düşen bir



**Toros Gübre'nin inşası karşılaşılan çeşitli zorluklar nedeniyle arzu edilen hızla ilerleyemediği için Erhan Öner 1979 yılında Ceyhan'a giderek projenin başına geçti. Fabrikanın tamamlanması için öngörülen hedef 1980 ortasıydı.**

**Toros'un inşa sürecinde yaşanan en büyük şanssızlık Hollanda'ya sipariş edilen vinç, konveyör ve torbalama makinelerini getiren geminin Fransa açıklarında batmasıydı. Bu olay fabrikanın açılış tarihini zorunlu olarak geciktirdiği gibi, torbalama konusunda dışarıya verilmesi planlanan fason hizmetlerin de aksamasına neden oldu.**



konteyneri kurtarmaya çalışırken, konteynerin dalgalarla gelip gövdesine çarpmasıyla batmıştı.

Oysa kurulacak olan torbalama tesisi o dönemde en çok ümit bağlanan yatırımlardan biriydi. Türkiye’de gübrenin tek alıcısı konumunda olan Zirai Donatım Kurumu gübreyi paketlenmiş şekilde istediğinden, genellikle dökme olarak alınan gübrelere yurtdışında paketleniyordu. Toros Gübre, üretim kapasitesinin çok üstünde bir torbalama tesisi yatırımı yaparak, Türkiye’de olmayan bu hizmeti üçüncü şahıslara da pazarlamayı hedefliyordu. Nihat Gökçiğit, bu hedefe yönelik çalışmaları

o dönemde *Dünya* gazetesine verdiği bir demeçte şöyle açıklıyordu:

*Ziraat Bankası’nın yüzde 25 iştirakinin bulunduğu tesisimiz modern teknoloji ile kuruldu. Fabrikamızın torbalama tesislerinde, Türkiye Zirai Donatım Kurumu’nun ithal ettiği gübre torbalanarak yurda döviz kazandırılacak. 630 bin ton gübre torbalama kapasitesine sahip ünitelerimizde, normal gübre imalatımız dışında, yabancı gübre ihracatçılarının Ortadoğu’ya gönderdiği dökme gübrelerini de torbalamayı planlıyoruz. Ayrıca Akdeniz kıyı şeridinde kurulan fabrikamızın ürünlerini yüklemeye ko-*

*laylık getirmek amacıyla bir de iskele inşa etmekteyiz. Bu iskeleden, kendi ürünlerimizden başka malların da ihracatını gerçekleştirme yolunda çalışmalarımız var.*<sup>38</sup>

Torbalama tesisinin batması, Erhan Öner’e göre iki bakımdan işe darbe vurmuştu. Bu gelişme, öncelikle fabrikanın açılış tarihinin zorunlu olarak ertelenmesini gerektirecek ve finansal olarak şirkete öngörülmemiş bir ek yük getirecekti. İkinci olarak, torbalama tesisinin fabrikadan bağımsız şekilde fason üretime başlaması mümkün iken, Toros bu fırsattan mahrum kalmış olacaktı. Nitekim tam geminin battığı gün,

**TOROS PROJESİ SIRASINDA BİRÇOK ŞANSSIZLIK YAŞANDI. ANCAK İYİ NİYET, DÜRÜSTLÜK VE İŞİNİ İYİ YAPMA AŞKI HER ZAMAN ÜSTÜN GELDİ.**





Necati Akçağlılar bu konuda bir anlaşma yapmak üzere yurtdışındaydı:

*Tabii biz şoke olduk geminin battığını öğrenince. Necati Bey'i aradım. Necati Bey de Belçika'da bir firmayla, eylül ayı için, yanılmıyorsa 60 bin ton gübre için bir torbalama anlaşması yapmış. Yani ortada bir anlaşma var; fiyat çok iyi, 32 dolara torbalama yapacaksınız. Müthiş bir para. Çünkü rekabet yok. Necati Bey dedi ki telefonda, "Ben şu anda mukaveleyi imzaladım. Şimdi harbe gidiyorum ama arkamda ordu yok! Ne yapacağız?" Bakacağız bir çaresine, ama ne yapacağımızı bilmiyoruz. Sigorta danışmanlarımızı çağırdık. Osman Yücesan Bey, çok değerli bir sigortacıdır. Onu çağır-*

*dık. Dedik ki, "Hollanda'ya, sigorta şirketine gidelim." Gittik, dedik ki "Gemi battı. Parayı ver, biz yeniden sipariş vereceğiz." Bir yandan da üretici firmayla konuşuyoruz, aynısını bir daha yapabilir mi diye. Çetrefilli bir iş. Satıcı şirket diyor ki "Ben yükledim, benim işim bitti!" Osman Bey cevap veriyor, "Şu konvansiyona göre bu böyledir, şu şöyledir," diye. İki saat içinde Hollandalı satıcı firma ile sigortacıları dize getirdi. Öğleden sonra biz anlaşma yaptık zararın tazminiyle ilgili, firmayla da konuştuk, "Aynı şeyi yapacaksın, ama çok hızlı yapacaksın bu sefer," diye. "Tamam," dediler. Tabii bazı şeyleri Türkiye'de bizim yapmamız gerekti, onlar bir kısmını orada yaptılar. Bu olay baziranda*

*oldu, eylül ayına paketlemeyi yetiştirdik ve Ceyhan'da paketleme yapmaya başladık."*

Bu olay olduğunda, fabrikanın önündeki iskele tamamlanmış, gelecek olan taşıma sistemlerinin monte edilmesini bekliyordu. İskelenin sorumluluğu, bugün Tekfen İnşaat'ın başında olan Ümit Özdemir'e verilmişti. Öncelikle deniz sondajları yapılmış, daha sonra iskelenin projelendirilmesi aşamasında Necati Akçağlılar'ın İzmir'den arkadaşı olan Cevdet Erzen'in sahibi olduğu EPP adlı şirket görevlendirilmişti. Erzen, gerekli hesaplamaları yapması için Amerika'dan Mike Rose adında tecrübeli bir mühendis getirmişti. Proje tamamlandıktan sonra taşeron olarak Bek-

taşoğlu firması görevlendirilmişti. Ancak inşaatın arzu edilen hızda ilerleyememesi üzerine, o günlerde genç bir mühendis olan Ümit Özdemir de, aynı Erhan Öner gibi, işi bir an önce tamamlayabilmek için “tası tarağı toplayıp” Ceyhan’a gelmiş ve orada bir yıl kalarak iskelenin inşasını bitirmişti:

*Başlangıçta biz 5 günde bir gidip geliyorduk Ceyhan’a. Daba sonra Erhan Bey daimi olarak oraya gidince, bize de “Kalkın gelin,” dedi. İstanbul’dan kalktık gittik. Ancak 15 günde bir, hafta sonları İstanbul’a gelebiliyorduk. Postu oraya serdik ve bizzat işin başında durduk. İskeleyi öylece bıraktık. Ama kolay olmadı. O sırada Türkiye’de ekonomik kriz vardı. Toros’un yapımı sırasında karşılaştığımız en önemli zorluklardan biri de malzeme bulmaktı. Türkiye’de o zaman sac yoktu, profil yoktu. Sadece sac almak için Karabük’e, Ereğli’ye gidilirdi. Günlerce beklerdik. Özel izinler, tahsisler alınırdı. O tahsisleri kullanarak imalat yapardık. “Expansion joint” yoktu, sacdan uydurduk; koca gemilerin bağlanacağı döküm babalar yoktu, borudan yaptık, içine beton döktük. Kalıp-*

*ları, her şeyi tamamen kendimize göre uydurduk. Ama gayet de güzel oldu sonunda.<sup>40</sup>*

Terminal yapılırken karşılaşılan sorunlardan bir diğeri de, çalışma saatlerinin sınırlı olmasıydı. Sabah 6 ile 11 arasında çarşaf gibi olan deniz öğle saatlerinde kabarmaya başlıyor, kazık çakma işini sekteye uğrattıyordu. Bu nedenle ekip sabah 6’da işbaşı yapıyor ve Ümit Özdemir’e göre “olağanüstü bir gayretle” öğlene kadar yapabileceğinin en fazlasını yapmaya çalışıyordu:

*Ben pazar dabil her sabah 6’da işin başında olurum. Gidip kazık çakardık. O işte biz 3-4 kişi çalışıyorduk. Şimdi benzer bir iş yapsak, 30 kişi çalışır. Bir formenimiz vardı, Reis. Onunla ikimiz yaptık her işi. Sırtımızda putrel taşıdık, kalıbını da, betonunu da, her şeyini biz yaptık.*

Bu ağır şartlara rağmen hummalı bir çalışmanın sonucunda iskele zamanında tamamlanacak, ancak iskelenin üzerindeki taşıyıcı sistemleri getiren geminin batması, açılışa epey

### ÜMİT ÖZDEMİR Tekfen İnşaat Genel Müdürü

Bir tane cankurtaran botumuz, bir de kamarotumuz vardı Şekip isminde, botu kullanan. Sabah saat 5’te beni kaldırırdı. 6’da duba açılıncaya kadar gider kaşık atar, balık tutardık. Yarım saatte 17 tane kofana yakaladığım oldu. Bazen hiçbir şey yakalayamadığım da oluyordu tabii. İskele ilerledikçe ucuna bir projektör koyuyorduk, gemiler çarpmasın diye. Akşamleyin gidiyorduk iskelenin ucuna, aşağısı balık kaynıyordu. Bir gecede 70 tane levrek tutulduğu oluyordu.

Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı yapılırken, iskelenin çelik elemanlarını yapmak için, iskele yakınında 40-50 dönümlük bir yer BOTAŞ tarafından bize tahsis edilmişti. Orada biz bir de çelik konstrüksiyon imalat fabrikası kurmuştuk. O fabrikanın yanında bir ofis binası vardı. Onun da yanında, tam deniz üstünde şantiyeye gelenlerin kalması için yapılan üç odalı, salonlu prefabrik bir bina vardı. Oranın adını “Kartal Yuvası” koymuştuk. Biz mühendisler gider, orada kalırdık, altı kişi. Akşamleyin de balık getirirlerdi. Balık boldu o zamanlar. Kartal Yuvası’ndan merdivenle aşağı indiğiniz zaman pırıl pırıl bir deniz çıkardı önünüze. Oradan gece denize girerdik. Sonra sabah erken kalkıp işbaşı yapardık.

**Ceyhan fabrikasının önüne inşa edilen iskeleden sorumlu olan Ümit Özdemir de Erhan Öner gibi işi hızlandırmak için İstanbul’dan Ceyhan’a gelmiş ve iskelenin her ayrıntısıyla bizzat ilgilenmişti (sağda).**

**Özdemir’e göre iskelenin inşasında da en büyük sorun gerekli malzemelerin temin edilebilmesiydi. Yoklukların neden olduğu birçok problem pratik çözümler bulunarak aşıldı. Ancak konveyör ve vinç sistemlerini taşıyan geminin batması, iskelede de planlanan takvimin gerisine düşülmesine neden oldu.**





## NIHAT GÖKYİĞİT Tekfen Holding Kurucu Ortağı

Gübre işinin başını Necati kardeşimiz çekti. Esin Hanım'ı da, Erhan Bey'i de bu işe koyan, sevkeden o. Mesela fabrika teçhizatını getiren gemi battığı zaman hiç telaşa kapılmadı. Çok iyi hatırlıyorum, "Altından kalkarız," dedi. Biz de ona hep destek verdik. Zaten biz büyük konulara her zaman ittifakla karar verirdik. O gün eğer kararda tam rahat değilsek, "Tekrar bir bakalım," derdik, biraz ertelerdik kararları. Ama gübrede o kararları kolay aldık, Ege Gübre'deki anlaşmazlıktan sonra "Biz de kendi üretimimiz için üzerimize düşeni Toros markası ile yapmaya çalışırız," dedik. Üçümüz de ittifakla projeye destek olduk.



yaklaşmışken ciddi bir zaman kaybına neden olacaktı. Bunun üzerine hem zamandan kazanmak, hem de daha ucuza mal etmek amacıyla, iskele üzerindeki vincin çelik yapısının Ceyhan'da, BOTAŞ sahasının içinde bulunan küçük çelik atölyesinde yapılmasına karar verildi. Tekfen'in daha önce böyle bir tecrübeye sahip olmamasının eksikliğini ise, Erhan Öner'in öğrencilik yıllarında Hollanda'da iki kez staj yaptığı vinç fabrikasından tanıdığı ve daha sonra BOTAŞ iskelesinin yapımında birlikte çalıştığı Mr. Spronk adlı usta başı giderecekti.

Mevcut şartlar düşünüldüğünde, çok az kişi ve oldukça mütevazı bir bütçeyle tamamlanan iskele, Ümit Özdemir'e göre, Tekfen'e özgü disiplinli ve çözüm odaklı çalışma tarzının tipik bir örneğiydi:

*O dönemde oturuyorduk, projeyi çiziyorduk, ertesi gün çeliğini imal ettirip, kaynattırıp başında duruyor, sonra da gidip monte ettiriyorduk. Biz o iskeleleri öyle kadrolarla yaptık ki, şimdi onun on misli kadroyla ancak biter. Çünkü o zaman çok pratik bir şekilde ilerliyorduk. Mesela kazık yanlış çakıldı. Ne olacak? Bir gecede oturup hesabını yapıyor, öbür kazığı ona göre çakıyorduk. Öylece rekor sürelerde bitirdik o işleri.*

**Toros iskelesinin, gübre hammaddesi temini ve mamul ürün taşınmasının yanında başka malların ihracatında da kullanılması planlandığından tasarımı ona göre gerçekleştirilmişti. 1983 yılında, kimyevi madde ve petrol ürünlerine yönelik terminal hizmetlerinin altyapısını oluşturacak şekilde, iskeleyle bağlantılı bir tank çiftliğinin de inşasına başlandı.**







**Tekfen İnşaat bünyesinde olduğu halde ilk günden beri Toros Gübre ile yakından ilgilenen ve projenin ortaya çıkmasında büyük emeği olan Erhan Öner, 3 Haziran 1980 tarihinde Necati Akçağlılar'ın arzusuyla Tekfen İnşaat'taki genel müdür yardımcılığı görevine ek olarak Toros Gübre'nin de genel müdürlüğüne atandı. Bu gelişme, Toros projesinin hız kazanmasında çok etkili oldu.**

## MUTLU SON

Fabrikanın faaliyete geçmesine aylar kala, 3 Haziran 1980 tarihinde, o güne kadar Toros Gübre ile ilgili tüm yükümlülüklerini Tekfen İnşaat bünyesinde yerine getirmiş olan Erhan Öner, Necati Akçağlılar'ın arzusuyla Tekfen İnşaat'taki genel müdür yardımcılığı görevine paralel olarak, geriye doğru bir kararla, Şubat 1980'den itibaren geçerli olacak şekilde Toros Gübre'nin genel müdürlüğüne getirildi.

Bu önemli gelişmeyle yaklaşık aynı dönemde, Erhan Öner'le birlikte bütün satın almalara ve dış ilişkilere bakan Esin Mete doğum iznine ay-

rıldı. Bu dönem, Erhan Öner'e göre, "elinin kolunun koptuğu" sıkıntılı bir dönemdi. Çünkü Esin Mete, projenin en başından beri işin içinde olduğundan bütün detayları biliyor, yurtdışıyla ilişkilerin götürülmesinde vazgeçilmez bir rol oynuyordu. Onun gitmesi, büyük bir desteğin de gitmesi demektir.

Diğer taraftan Erhan Öner'in aynı anda hem işveren, hem de müteahhit tarafında iki yetkili pozisyona birden sahip olması, özellikle tesisi bitirip işletmeye hazır ederken hızlı hareket edebilmek ve sorunları pratik bir şekilde çözebilmek bakımından çok büyük bir avantaj sağlamıştı:

*Normalde müteahhit ile mal sahibinin arasında bir sınır vardır. Dilediğin gibi her şeyi yapamazsın. Bir şey çalışmıyorsa, mal sahibinin müsaade vermesi lazım ki modifikasyon yapabilesin. Bunlar da uzun süreçlerdir. Oysa iki şapkayı da aynı anda giydiğin zaman kararı anında verebiliyorsun. "Kes burasını" diyebiliyorsun. Hatalar da yaptık mutlaka, ama deneme yanılmayla bile olsa düzeltip tesisi devreye soktuk. Toros, benim için evlat gibidir. Çünkü fi-zibilitesinden başlayıp, mukavelelerini yapıp, tabii ki bir ekiple beraber ortaya çıkması benim için çok kıymetlidir.<sup>41</sup>*

Ceyhan şantiyesi, yaklaşık bin işçinin çalıştığı, o günün şartlarında oldukça büyük bir şantiyeydi. Şantiye şefliğini Servet Eğilmez yapıyordu. Mühendislik işleri Ülkü Tatlıdil'in sorumluluğundaydı. İdari işlere Sedat Yalçın bakıyor, iskeleyi ise Ümit Özdemir yapıyordu. Nihat Özkaratay inşaat teknikeri olarak her noktada destek veriyordu. Projenin ilerlemesiyle birlikte fabrika müdürü olarak, daha önce İPRAŞ Rafinerisi'nde genel müdürlük yapmış olan Mehmet Baykal göreve başlamış, onunla

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Ben tesisin ortaya çıkmaya başladığı sırada, 1980 yılının Temmuz ayında doğum yaptım. Hamileliğim sırasında bile hem şantiyeye, hem de yurtdışı seyahatlere gider gelirdim. Böyle son dakikaya kadar çalıştım. Hamileleri uçağa bindirmezlerdi, ama ayda en az iki kere Madrid'e gitmek lazım. E, nasıl gideceğiz? Yerime gidebilecek kimse de yok başka. O zamanlar böyle bol bir pardösüm vardı. Onu giyiyordum, yedi aylık hamileydim, ama onunla şişman biri zannediyorlardı yolda. Onu hiç çıkarmıyordum üstümden, ta ki uçak havalanıp kalkıncaya kadar. Çünkü başka türlü "İznin var mı?" diye soruyorlardı. Uçak havalanınca, benim pardösüm çıkıyordu. O yüzden de çok zor bir doğum yaptım. Ama öyle idare ettim o dönemi.



birlikte işletmede çalışacak mühendisler alınmaya başlamıştı. Daha birkaç yıl öncesine kadar bomboş bir arazi olan bu yerde, şimdi arı kovanını andıran bir faaliyet içinde, dev bir fabrika adım adım canlanıyordu.

Necati Akçağlılar'ın imzasını taşıyan 1980 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nda, Toros Gübre'nin Tekfen İnşaat tarafından sürdürülen yapım çalışmalarının "ekonomik koşullar nedeniyle ortaya çıkan malzeme eksikliği ve fiyat artışları sorunlarına rağmen" kesintisiz ve yoğun bir şekilde sürdürüldüğü belirtiliyor, iskele ve torbalama ünitesinin tamamlandığı, üretim ünitesinde İspanya'dan temin edilen ekipmanların montajının bitirilerek elektrik ve enstrümantasyon işlerine başlandığı, yardımcı tesisleri oluşturan amonyak ve fosforik asit tankları ile kazan dairesi, laboratuvar ve atölyenin inşaatlarının tamamlandığı bildiriliyordu.

Raporda belirtildiğine göre, zamandan tasarruf etmek için üretim ünitesindeki inşaat ve montaj işleri paralel yürütülmüştü. Proses, kendi kendini kontrol eden karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, bağlantı ve kalibrasyon işlerinin uzun zaman alacağı ve tesisin 1980 yılı sonuna doğru işletmeye alma durumuna geleceği tahmin ediliyordu.<sup>42</sup>

**1980 yılında sağlanan hızlı ilerlemeyle Toros Gübre yıl sonuna doğru işletmeye alınmaya hazır hale gelmişti. Süreci hızlandırmak için üretim ünitesindeki inşaat ve montaj işleri paralel yürütülmüş, tüm güçlükler rağmen tesis büyük bir çabayla ayağa kaldırılmıştı.**

## **ERHAN ÖNER** **Tekfen Grup Şirketler Başkanı**

Fabrikayı toparlamaya başladık; zamana karşı yarışıyoruz. Bu arada sürekli yabancı uzmanlar geliyordu, ama şantiyede çalışan arkadaşların çoğu İngilizce dahi bilmiyordu. Gelen İspanyollar da İspanyolca dışında bir dil bilmiyordu. Mesela, boruların içine lastik kaplama yapılacak, iki uzman getirdiler, uzmanlar İspanyolcadan başka dil bilmiyor. Bir arkadaşı gönderdik, İskenderun'dan ya da Adana'dan İspanyolca konuşabilecek bir tercüman bulup getirsin diye. Şantiyeye İskenderun'dan bir rahibe getirdiler. Biz orada rahibeye tercümanlık yaptırarak, adamlardan işin nasıl yapılacağını öğrendik, sonra rahibeyi tekrar gönderdik İskenderun'a.







**Tesisin 1980 sonuna doğru tamamlanmasının ardından Erhan Öner fabrikayı devreye alma işini Esin Mete'ye devrederek İstanbul'a döndü. Güçlüklerle dolu bir işletmeye alma sürecinin ardından tesis 1981 başında üretime hazır hale geldi. İlk gübrenin 15 Ocak 1981 tarihinde akmaya başlaması, o güne kadar büyük zorluklar yaşamış olan ekipte büyük bir sevinç yarattı.**

Gerçekten de Erhan Öner eylül ayında paketleme tesisini çalışır hale getirmiş, yılbaşına doğru da fabrikayı devreye sokulacak hale getirip doğum izninden dönen Esin Mete'ye teslim etmiş ve merkeze dönmüştü. Esin Mete, Necati Akçağlılar'ın, "Sen şimdi git, fabrikayı devreye al" talimatıyla, bir anda kendini tam bir cadı kazanının ortasında buluvermişti:

*O zaman yeni doğum yapmıştım. "Peki," dedik, gittik. Ben tabii deneme üretimi diye bir şey hiç yaşamamışım hayattımda. Zannediyor ki insan, makineler bağlandı mı koy hammaddeyi, iki saat sonra gübre çıksın. Ne zor şeymiş meğer! Bir fanı devreye alıyorsun,*

*öbürü devreye girmiyor. Ötekini alıyorsun, senkronize olmuyor. Gidiyoruz geliyoruz. İki hafta geçti. Necati Bey diyor ki "Ne yapıyorsun kardeşim orada?" "Necati Bey, öyle bildiğiniz gibi değil." "Ne demek bildiğiniz gibi değil. Neticede şurada gübre üretimi yapacaksınız!" Gece gündüz, aylarca uğraştık. O zaman kalacak yer de yok tabii Ceyhan'da. Adana'da bir otelde kalıyorum. Sabahın 5'inde kalkıyorum. İki saatte tesise geliyorum, saat 7. Gece 12'de bitiyor işimiz, ertesi sabah bir daba. Böyle git gel! Onu çeviriyorsun olmuyor, bunu çeviriyorsun olmuyor. Bir gün dedim ki "Bütün kontrolleri, sigortaları açın. Ne olursa olsun bu iş!" Çünkü biri diyor ki*

*“Onu yapamayız, trafodaki devreler yanar,” başkası diyor ki “Onu çekemeyiz, sigortalar atar.” Dedim ki “Artık bu iş ne olacaksa olsun, bitsin. Atacaksa da atsin.” Osman Kanuni, “Ben yapmam,” dedi. “Ben yapıyorum o zaman. İmza atayım, bütün mesuliyet benim,” dedim. Olacaksa olacak, olmayacaksa da diyeceğiz ki “Olmadı bu iş!” Sonra neyse, öyle ite kaka çalıştırdık tesisi.<sup>43</sup>*

Zor şartlar altında ve özveriyle sürdürülen uzun bir hazırlık sürecinin ardından, nihayet tesis 1981 başında üretime hazır hale geldi. Bugün, Ceyhan Üretim Tesisi'nden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet İçöz, o günleri şöyle anımsıyor:

*Ben 17 Aralık 1980'de geldiğimde fabrikanın montajı son aşamadaydı. Ekipmanlar tek tek çalıştırılıyor, çıkan arızalar gideriliyordu. O dönemde tabii zaman mefbumu yok. 24 saat çalışılıyor, hafta sonu tatili yok. Sürekli sorunlar çıkıyordu. Tüm tesislerde böyledir zaten. Sistem oturana kadar mutlaka birkaç ay geçer. O dönem epeyce zorlandık. 1980 sonrası ekonomi de sıkıntıda. Benzin, mazot bulunmaz. Sigara, şeker, yağ, ampul karneyle. Askeri yönetim gelmiş, kurallar katı. Bir yerden bir yere zor gidersiniz. O zaman buralarda doğru dürüst yol yok, telefon yok. Sadece 62 nolu şantiyede telsiz vardı. Üretime geçtik, her gün üretim raporu isteniyor. Telsizle İstanbul aranıyor, üretim, sevkiyat, vesaire hakkında bilgi veriliyordu. Ama sorunlar giderildikten sonra fabrika devreye alındı. İlk üretim 15 Ocak 1981'de başladı.<sup>44</sup>*

## **ERHAN ÖNER** **Tekfen Grup Şirketler Başkanı**

Fabrikayı devreye sokulacak hale getirip Esin'e teslim ettim, merkeze döndüm. Ama ondan sonra da devamlı gittim geldim tabii. İlk zamanlarda biz minimum haftada iki kere Ceyhan'a giderdik, sistem oturana kadar. Orada kaldığım bir sene zarfında ben sadece iki kez şantiyeden ayrıldım. Bir tanesinde, bir pazar günü kayıncı, kayıncı-peder de gelmişti, onlarla beraber İskenderun'a yemeğe gittik. Bir tanesinde de, fabrikayı artık bitiriyoruz, eleman lazım, o zaman Akdeniz Gübre'de çalışan Ahmet Tuncer Mutlu'yla görüşmeye Mersin'e gittim. Onun dışında şantiyeden hiç dışarı çıkmadım. Zaten BOTAŞ'ın içinde prefabrik bir evde kalyorduk. 5 km idi evle şantiye arası. Sabah 7:30-8:00 gibi başlardık işe. Aile için de zordu, ama inşaat şirketinden alışkındılar. Tekfen İnşaat'ta çalıştığım dönemde benim rekorum 1 yılda 220 gün seyahattir. Sadece hafta sonları gelirdim, ondan sonra çantayı alıp gene seyahate giderdim.



**ZOR ŞARTLARDA SÜRDÜRÜLEN ÖZVERİLİ  
BİR HAZIRLIK SÜRECİNİN ARDINDAN TESİS,  
15 OCAK 1981'DE ÜRETİME BAŞLADI.**





## Toros Gübre

Fabrikanın işletmeye açılmaya hazırlandığı günlerde hazırlanmış bir tanıtım dokümanında, Toros Gübre tesisinin özelliklerine ilişkin olarak şu bilgilere yer veriliyordu:

### ÜRETİM ÜNİTELERİ:

Üretim üniteleri yılda 130.000 ton kapasiteli Monoamonyum Fosfat (MAP) ile 330.000 ton kapasiteli Kompoze Gübre (NPK) ünitelerinden oluşmaktaydı. Tesis, İngiliz "Fisons" prosesine göre dizayn edilmişti.

MAP üreten tesis, fosforik asit ile amonyağın hafif basınç altında reaksiyona sokulması sonucunda meydana gelen çamurun bir püskürtme kulesinin tepesinden püskürtülerek piril haline getirilmesi yoluyla elde ediliyordu.

Kompoze gübre ise MAP, üre, potas ve dolgu maddelerinin amonyak ve sülfirik asit ile granülasyon işleminden geçirildikten sonra ve kurutma, soğutma, eleme ve pudralama işlemlerine tabi tutulması ile elde ediliyordu. Tesiste istenilen terkipte kompoze gübre üretilebiliyordu.

### MALZEME MANÜPLASYON VE TORBALAMA SİSTEMİ:

Malzeme Manüplasyon Sistemi, iskelenin ucundaki vinçten başlayarak kapalı galeri içinde devam eden konveyör hattı ile torbalama ünitesinden ve torbalı gübre deposundan kamyon yüklemesini sağlayan sistemleri içeriyordu.

İskele, 12-14 m su kesimi olan ve biri katı, diğeri sıvı olmak üzere, aynı anda iki adet 40.000 DW tonluk geminin yanaşmasına uygundu. Boşaltma, iskele üzerindeki 125 ton/saat kapasiteli vinçle yapılıyordu. Boşaltma kapasitesi, gemi vinçlerinin de çalışması halinde 200 ton/saate ulaşabiliyordu.

Galeri içinden geçen ve bütün hava şartlarında çalışan konveyör, iskeleden boşaltılan malzemeyi hem depolara, hem de doğrudan torbalama ünitesine sevk edebiliyordu.

Tesisteki kapalı depolama sahalarının biri 19.000 ton hammadde, diğeri 13.000 ton dökme mamul ve üçüncüsü 11.000 ton torbalı gübre depolanmasına olanak sağlıyordu. Dök-

me mamul ve hammadde depolarında malzemelerin konveyörlere aktarılması kepçeli yükleyicilerle yapılıyordu. Torbalı gübre deposunda ise torbalar otomatik olarak iki paletleme makinesi ile paletlenerek depolanıyor ve iki adet palet çözme makinesi ile kamyonlara yükleniyordu.

Torbalama ünitesi 3 torbalama hattından oluşmakta ve fabrikanın kendi yıllık 330.000 ton üretimine ilaveten yılda 300.000 ton fason torbalama imkânına sahip bulunuyordu.

### SIVI BOŞALTMA VE DEPOLAMA SİSTEMİ:

Tankerlerle gelen amonyak, iskele üzerindeki boşaltma kolu ve 6 inçlik boru hattı vasıtasıyla 5.000 tonluk çift cidarlı ve -33°C soğutmalı tanka aktarılıyordu.

Fosforik asit depolamak için her biri 4.000 ton kapasiteli iki adet lastik kaplı tank, sülfirik asit için de 3.000 tonluk bir adet tank mevcuttu.

Tesisin toplam sıvı depolama kapasitesi 16.000 tondur.

### YARDIMCI ÜNİTELER:

Tesiste, kalite kontrolüne yönelik olarak her türlü analizi yapabilecek donanıma sahip bir laboratuvar, bakım ve onarım işlerini yürütebilecek bir atölye, 7,5 bar buhar temin eden bir kazan dairesi, yakıt ve su tankları ile basınçlı hava temin eden bir kompresör istasyonu mevcuttu.







Toros Gübre'nin ilk göz ağrısı olan Ceyhan Üretim Tesisi'nde 15 Ocak 1981 tarihinde ilk gübrenin akmaya başlaması herkes gibi Esin Mete'yi de sevince boğmuştu:

*O günü hiç unutamam. O gün fabrikadaydım ve ilk gübre akmaya başladı. Hatta gittim, numunesini aldım. Uzun seneler sakladım o numuneyi. Hemen Necati Bey'i aradım, "Gübremiz akmaya başladı, üretime geçtik," diye. Onlar öylesine sevinçli günlerdi ki! Tüm olayları çok yakın yaşadığım için fabrika benim neredeyse çocuğum gibi olmuştu. Her safhasında oradaydım. Her civatasını, her vidasını biliyordum.*<sup>45</sup>

Henüz çiçeği burnunda bir kuruluş olan Toros'un, her türlü zorluğa rağmen, daha önce sınırlı bir tecrübeye sahip olduğu bir işin altından başarıyla kalkması, Ülkü Tatlıdil'e göre şirketin üst yönetiminin kararlılığı ve risk alma cesaretiyle ilgili bir konuydu:

*Hiçbir zaman "Bilmediğimiz işe girmeyelim" gibi bir görüş olmadı. Bu, girişimci ve ilerici bir yaklaşım bence. Hakikaten çok doğru atılmış bir adım. Bilgi olarak belli bir birikiminiz varsa, hiç bir şeyden korkmamak lazım. En azından bunu öğrendik. Her şey yapılabilir. Bize büyük bir güven verdi bu. Ama bu bir cabil cesareti değildi. İkisinin arasında büyük fark var. Bu bilinçli bir cesaret. Patronların mühendis olması, iyi bir mühendisin neler yapabileceğini bilmeleri burada büyük rol oynadı. Patronlarımız eğer teknik birikimi güçlü kişiler olmasaydı, belki bu kararlar gene verilirdi,*

*ama işte o zaman cabil cesareti olurdu.*<sup>46</sup>

Toros Gübre devreye alındığında, Tekfen'in 25. kuruluş yılıydı. Necati Akçağlılar, Toros Gübre'nin de grubu bağıyla artan mutluluğunu, şirketin geleceğine duyduğu güvenle birlikte bir başka güzel tesadüfü anımsatarak şöyle dile getiriyordu:

*Şirketimiz güçlü bir işletmeye, sağlam bir organizasyon yapısına sahiptir. Modern teçhizat ve makinelerle donanmış olan üretim ve*

*bizmet tesislerimiz kurulmuş, geniş ölçüde denenmiş ve yıl sonu itibarıyla üretime geçme hazırlığına tamamlamıştır. Serbest piyasa koşulları içinde rantabl, verimli ve kârlı bir işletmenin sağlayabileceği tüm imkânlarla sahip bulunuyoruz. Bizim dışımızdaki birçok olumsuz şart ve etkenlere rağmen geleceğin, verimli işletme yılları getireceğine inanıyoruz. Şirketimizin birinci işletme yılının Aziz Atatürk'ün yüzüncü doğum yılına rastlamasını bir uğur işareti sayıyoruz...*<sup>47</sup>

## MESUT BÜYÜKÖZER

### Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı

İlk kez 1980 yılında Ceyhan'ın şose yollarından, aralardan, köylerden dolaşarak Toros Fabrikası'nın olduğu yere vardığımızda fabrika inşaat halindeydi. Son zamanları olduğu için hummalı bir çalışma vardı. Ben o zaman 20'li yaşlardaydım. Sadece ben değil, Elektrik/Enstrüman Bakım Şefliği'ndeki tüm ekip o yaşlardaydı. Ben dahil hepimiz tecrübesiz, ama bilgiye aç ve enerji doluyduk. Fabrikadaki montaj işleri tamamlanmak üzereydi. Ünite ekipmanlarına birer birer elektrik verilip devreye alınıyordu. Bu gerçekten çok heyecan verici bir olaydı. Ölüyü canlandırmak gibi bir şey. Tesis İspanyol kredisiyle yapıldığından tüm ekipmanlar İspanya'dan gelmişti. Montaj tamamlanınca İspanya'dan her ekipmanın mühendisleri geldi. Ben elektrik mühendisi olduğum için elektirikçilerle çalışıyordum. Tabii biz onlara yardım ediyoruz, onlardan öğreniyoruz. Bir işletmede başlangıçta arıza sayısı çok olur. Çünkü ekipmanlar yeni alınmıştır. Belki prosese uygun seçilmemiştir, modifikasyon yapılacaktır. Sonrasında bir düzene girer. O dönemde de fabrika bir an önce çalışmak zorunda. Vakit sınırlı. Gelen uzmanların zamanı kısıtlı, otel yok. Bazıları bizimle beraber Ceyhan'da kalıyor. Apartmandan bozma eski bir yer.

Böyle böyle tüm ekipmanları birer birer devreye aldık. Ancak NPK ünitesinde hammadde besleyen tartı bantlarının elektronik panoları nakil sırasında hasar görmüş. Mühendisler beraber uğraştık, fakat çalışmadı. Dediler ki "Bu kartların yenileri lazım." Adam geri gitti, biz de eski kartları söktük. Yaklaşık bir ay sonra kartların yenileri geldi. O sırada tam ne oldu bilmiyorum, İspanyol mühendislerin gelmesinde bir sorun çıktı. Esin Hanım beni çağırırdı, "Mesut, adamlar gelmiyor. Bunu çalıştırmamız lazım. Siz çalıştırabilir misiniz?" dedi. Yanımda genç arkadaşlar var. "Haydi bakalım," dedik. İlk seferinde mühendislerle çalışırken bağlantıların yapılması ve ayarları için bazı notlar almıştım. Uğraştık, didindik, sonunda bir tanesini çalıştırdık. Sonra uğraşıp ayarını da yaptık. Bir sevinдик! Onu yapabiliyorsak öbürlerini de yapabiliriz. A, B, C, D, E ve bir de ürün kantarı var. Hepsini sırayla çalıştırıyoruz. Uçuyoruz! Eve bile gitmedik. Sabahleyin Esin Hanım geldi, arkadaşlarla sevinçli bir şekilde yanına gittik, "Esin Hanım, kantarları çalıştırdık," dedik. Esin Hanım haberi duyunca ellerini havaya kaldırıp bizi alkışladı. O, benim unutamadığım, en değerli ödülüdür. Böyle bir ödül, parayla pulla alınmaz. Kaç yıl geçti üzerinden, aklıma ilk gelen Esin Hanım'ın o alkışı.



**Toros Gübre'nin resmi açılışı Başbakan Yardımcısı Turgut Özal ile Sanayi ve Teknoloji Bakanı Şahap Kocatoğlu'nun da katılımıyla 28 Mayıs 1981 tarihinde gerçekleştirildi.**

**Necati Akçağlılar'a göre yaklaşık 3 milyar 200 milyon liraya mal olan tesiste yılda 330 bin ton kompoze gübre üretilecekti. Gübre üretiminin dışında yüksek kapasiteli torbalama ünitesi ve transit taşımacılığa hizmet verecek olan iskelesiyle tesis, ülkeye yılda 45 milyon dolar döviz kazandıracaktı.**

### **PAZARIN EN HIZLI BÜYÜYEN EN KÜÇÜK ŞİRKETİ**

Toros Gübre, deneme üretimine geçtikten yaklaşık dört ay sonra, 28 Mayıs 1981 Perşembe günü törenle hizmete girdi. Ankara'dan özel uçakla 150 kadar davetlinin geldiği açılış törenine Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Turgut Özal, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Şahap Kocatoğlu, Ziraat Bankası Genel Müdürü Ali Doğan Ünlü, Adana Valisi Hayri Kozakçıoğlu, DPT Müsteşarı Yıldırım Aktürk, Ziraat İşleri Genel Müdürü Recai Dinçer ve Adana Emniyet Müdürü Gültekin Demir gibi isimler de katıldı.

Açılış nedeniyle tesisler hakkında bilgi veren Toros Gübre Yönetim

Kurulu Başkanı Necati Akçağlılar, tesislerin 10 milyon doları dış kredi olmak üzere yaklaşık 3 milyar 200 milyon liraya kurulduğunu ve tesislerde yılda 130 bin ton Monoamoniyum Fosfat (MAP) ve 330 bin ton kompoze gübre üretileceğini söylüyordu. Necati Akçağlılar'a göre yılda 630 bin ton kapasiteli torbalama ünitesi, fabrikanın kendi üretimi dışında ithal edilecek ya da komşu ülkelere transit gidecek gübrelerin torbalanmasına da hizmet verecek ve böylece 9 milyon dolar döviz girdisi sağlayabilecekti. Fabrikanın önünde denize 1.200 metre uzanan ve derinliği 12-14 metre olan iskeleye 40 bin DW tonluk katı ve sıvı yük gemileri aynı zamanda yanaşabilecek ve boşaltma yapabilecekti. İskelelenin atıl kapasitesinden transit taşı-





### FEYYAZ BERKER Tekfen Holding Kurucu Ortağı

Turgut Bey vizyonu çok geniş bir insandı. Fabrikanın açılışı sırasında dedi ki "Sizin ne kadar yeriniz var burada?" Dedik ki "Şu kadar!" "Olur mu? Alın alabildiğiniz kadar. Burada arazi çok ucuz," dedi. O zaman aldık hakikaten. Sonradan Mersin'i de, Samsun'u da kattık tesislerimize. Riskleri azaltmak için alternatif ürünlere gidebilmek çok önemli. Çünkü belli zamanlarda bir üründeki gerilemeyi alternatif ürünler telafi ediyor. Biri satılmadığı zaman öbürü satılıyor.

macılıkta da yararlanılarak, ülkeye yılda 45 milyon dolar döviz kazandırılabilirdi. Tesislerde 308 kişinin çalışması öngörülüyordu.<sup>48</sup>

Başbakan Yardımcısı Turgut Özal ise yaptığı konuşmada şöyle diyordu:

*Güçlü bir sanayi, temelindeki güçlü bir tarıma dayalıdır. Tarımı güçlü olmayan hiçbir sanayi ülkesi tanımıyorum. Türk tarımı zor*

*yıllarda dabi verimini korumuştur. Bunda köylünün çalışkanlığının yanı sıra tarıma verilen önemin de rolü büyüktür. Bugün Türk tarımı geldiği nokta itibarıyla 45 milyon insanı beslemekte, ayrıca az da olsa ihracat gerçekleştirmektedir. İleriki yıllarda tarım sektörü 60-70 milyon insanı besleyecek ve çok daha fazla ihracat yapacak hale gelecektir. Aşağı Fırat projesinin gerçekleşmesiyle tarım daha müsait bir duruma gelecektir. Üretim arttıkça yeni iş sabaları açılacak, iş imkânı çoğalacaktır.<sup>49</sup>*

Kendisi de sanayici olan Sanayi ve Teknoloji Bakanı Şahap Kocatopçu ise konuya bambaşka bir açıdan yaklaşıyordu:

*Bu fabrika 330 işçiye iş imkânı sağlamıştır. Fabrikanın maliyeti ise 3 milyarın üzerindedir. Bu demektir ki her bir işçiye iş bulabilmek için 10 milyon liralık harcama yapılmıştır. Bu tesisin kıymetini biliniz.*

Kocatopçu, ayrıca böyle bir tesisin ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullarda ve pek çok sanaycinin finansman sıkıntısı çektiği bir dönemde yapılıp tamamlanmasını "inancın ve yaratıcılığın ifadesi" olarak değerlendiriyordu. Kocatopçu, "çok ince düşünülerek mükemmel bir teknolojiyle" yapılan tesisin yeni yapılacak yatırımlarla daha da ileri gitmesi gerektiğini şöyle dile getiriyordu:







Toros'un açılış töreninde bir konuşma yapan Turgut Özal, "Güçlü bir sanayi, temelindeki güçlü bir tarıma dayalıdır. Tarımı güçlü olmayan hiçbir sanayi ülkesi tanımıyorum," diyerek bu sektöre verdiği önemi dile getiriyordu.

Toros Gübre olarak büyük hedefleri olduğunu belirten Necati Akçağlılar ise, gübre dışında tarımın başka alanlarına da yatırım yapmayı amaçladıklarını ve tarımsal kalkınma için Toros'a büyük görevler düştüğünü söylüyordu.



dan zor bir dönemde kurulan Toros Gübre'nin kısa bir toparlanma döneminden sonra yeni yatırımlara girişeceğini söylüyordu. Akçağlılar'a göre bundan sonraki yatırımlar büyük ölçüde ihracata yönelik olacak, ayrıca plastik torba ve sera örtüleri üretecek bir tesis için de çalışmalara başlanacaktı.<sup>51</sup>

Toros'un gübre alanındaki hedefleri de büyüktü. Necati Akçağlılar, daha 4-5 yıl öncesine kadar Türkiye'nin gübre ithal eden bir ülke olduğunu ve dövizini gübreye yatırdığını, ancak Toros'la birlikte Türkiye'nin gübre ihraç eden bir konuma gelebileceğini öne sürüyordu. Türkiye'de gübre üretiminin desteklenmesi halinde ihracat şansının olduğunu belirten Akçağlılar,<sup>52</sup> fabrikanın açılış törenine katılan bazı konukların da dile getirdiği gibi, Türkiye'de tarımsal kalkınmanın sağlanması için Toros'a büyük görevler düştüğünü söylüyordu.<sup>53</sup>

*Büyük bir gayret ve inanç sonucu ortaya çıkan ve yoğun çalışmanın ürünü olan bu tesis burada kalmamalı. Yatırımlara devam edilmelidir. Şirketin yetkililerinden, yıl sonunda elde edilecek kârı temettü haline getirmek yerine ot finansman olarak yeni yatırımlarda kullanmalarını istiyorum.<sup>50</sup>*

Açılışı izleyen yıllar, bu övgü ve temennilerin karşılıksız kalmadığını gösterecekti. Şirket yönetiminin büyüme ve faaliyetlerini gübre dışındaki alanlara da yayma arzusu, za-

ten yapılan yatırımların niteliğinden net bir şekilde anlaşılıyordu. Torbalama tesisi, üretim kapasitesinin yaklaşık iki katı büyüklükteydi. Ayrıca inşa edilen iskele, sadece fabrikanın hammadde ihtiyacını temin etmek ve mamul gübre ihraç etmek için gerekenden çok daha büyüktü. Açılıştan hemen birkaç gün sonra Necati Akçağlılar, *Dünya* gazetesine verdiği bir demeçte, Toros Gübre olarak iki yıl içinde yeni konveyör ve silolar yaparak 500 bin ton hububat ihracatı gerçekleştirmeyi hedeflediklerini ve ekonomik açı-

Ancak faaliyete geçtikten sonra ilk yedi ay içinde tesisin %54 gibi düşük bir kapasite kullanımıyla yılı kapatması, mevcut konjonktürde bu görevleri yerine getirmenin kolay olmayacağını gösteriyordu. Dünya ekonomisindeki durgunluk, 1981 yılında gübre sektörünü hemen her

ülkede olumsuz etkilemişti. Özellikle yılın ikinci yarısında ABD'deki gübre sektöründe kapasite kullanımını büyük oranda düşerken, bazı fabrikalar kapılarını kapatmak zorunda kalmıştı.

Türkiye'de de Eylül 1981 tarihinde gübre tüketici fiyatlarına %43-67 düzeyinde zam yapılması, gübre satışlarında bir duraklamaya neden olmuştu. Bu duraklama nedeniyle stoklar artmış, üreticiler stoklarını eritmek üzere kendilerine ihraç pazarları aramaya başlamışlardı. Üreticileri ihraç pazarları aramaya zorlayan bir başka neden de, hükümetin 1982 yılı için sektöre atıl kapasite doğrucak şekilde düşük üretim hedefleri vermesiydi. Türkiye'de gübre tüketimi Avrupa'daki hemen her ülkenin gerisinde olduğu halde hükümet tarafından bunu artırmaya ve sektörü canlandırmaya yönelik hedefler verilmemesi, Necati Akçağlılar'a göre Türkiye'nin uzun vadeli kalkınma hedefleri ile hiçbir şekilde bağdaşmayan bir hareketti.<sup>54</sup>

Diğer taraftan, konjonktürel sorunlara ek olarak Toros Gübre, ilk yıllarda henüz sistemini tam olarak oturtamamış olmanın bazı sıkıntılarından da yaşadı. Bunların başında yetmişmiş insan bulma sorunu geliyordu. Ceyhan, çiftçi kökenli bir yer olduğundan, sanayi tesisinde çalışa-



## MESUT BÜYÜKÖZER

### Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı

Ceyhan fabrikasının ilk devreye alınış günlerinde, o zaman genel müdür olan Erhan Bey BOTAŞ Terminali yakınındaki Tekfen'e ait 62 Şantiyesi'nde kalıyordu. Murat 124 bir arabası vardı. Onunla fabrikaya gidip geliyordu. Ofisi de barakalardaydı. Genel Müdür olarak fabrikada bulunuyordu. Fabrika devreye alınıp üretim başladıktan sonra İstanbul'a döndü. Fabrika İstanbul'dan yönetilmeye başladı.

Biz kendi aramızda, "Üretim fabrikada yapıldığı halde Genel Müdürlük niye İstanbul'da? Ceyhan'da olması gerekmez mi?" diye konuşuyorduk. Erhan Bey fabrikaya her geldiğinde eğer zamanı varsa bizleri yanına çağırır, bir "Merhaba" der, halimizi hatırlamamızı sorardı.

Yine bir gelişinde, mühendis arkadaşlarla beraber sosyal tesislerde birlikte çay içtik. Sohbet sırasında arkadaşlardan birisi, "Efendim, fabrika Ceyhan'da olduğu ve üretim de burada yapıldığı halde niye Genel Müdürlük İstanbul'da?" diye bir soru yöneltti. Erhan Bey de cevap olarak (kelimeler tam aynı olmayabilir), "Hammadde fiyatındaki ve gübre satış fiyatındaki iyileştirmelerin şirkete kâr getirisi, üretim ünitelerinde yapılacak iyileştirmelerin şirkete getirisi ile karşılaştırılamayacak kadar yüksektir. Bu sebeple Genel Müdürlük'ün hammadde temini ve pazarlamanın yapıldığı yer olan İstanbul'da olması daha doğrudur," dedi. Bu söz, bana olaylara tepeden bakmak, detaylarda boğulmamak gerektiğini öğretti. Bu sözü her zaman hatırlarım ve yeri geldiğinde arkadaşlarıma anlatırım.





## ATILLA BAŞBAĞ

### Ceyhan Üretim Tesisi Yardımcı Tesisler Baş Operatörü

Ben 1979 yılında Tekfen İnşaat bünyesinde 14 ay kadar Toros'un montaj işlerinde çalıştım. Daha sonra bana ve üç arkadaşıma, "Sizi sanat okulu mezunu olduğunuz için kazancı olarak yetiştireceğiz," dediler. O zaman fabrikanın su ihtiyacını karşılayan Yanık Değirmen mevkiinde iki tane kuyumuz vardı. Pompa, fabrikanın ihtiyacına göre çalıştırılıyor, depolar dolunca da durduruluyordu. Ben bir araçla gidiyordum, motoru çalıştırıyordum. Diyelim 4-5 saat sonra bakıyorum ki tankımız taşmış, tekrar gidip motoru kapatmam lazım, ama araba bulamıyordum. Uzak, 8 kilometre. Kamyona veya ne bulursak onunla gidiyorduk. Hatta bir gün araç bulamadık, iş makinesiy-le gitmemi söylediler. Sonunda da, "Sana bir bisiklet alalım," dediler. Yolda çobanlar var, köpekler var... Olacak şey değil. Ama bu iş çok önemli, fabrikanın durmaması için pompaların muhakkak çalışması lazım. Artık ne bulursak ona binip, gidip çalıştırıyorduk.

Bir de sık sık enerji kesintisi oluyordu, kuyu pompasında. Sanayi elektriği değildi oradaki, sulama kanallarından geliyordu. O da bulutlu, yağmurlu havalarda sık sık kesiliyordu. Biz pompamızın üzerine bir ilaveyle bir kasnak sistemi yaptırmıştık. Elektrik kesilince bir traktör temin ediyorduk yakın köylerden. Traktör geliyor, kayışı bağlıyor, kasnak yardımıyla kuyudan su çekip bizim ihtiyacımızı karşılıyordu. Böyle belki sistem tam randımanlı çalışmıyordu, ama fabrika da durmuyordu.



çak işçi bulmakta ciddi güçlükler söz konusuydu. Sadece durumu bozuk olan topraksız köylüler çalışmaya talip oluyor, ama onlar da verimlilik açısından istikrarlı bir kaynak oluşturmuyordu. Aslında bu sorun, bölgedeki tüm sanayi kuruluşları için geçerliydi. Örneğin Türkiye'nin en büyük demir çelik tesislerinden biri olarak 1970'lerin ortasında İskenderun'da inşa edilen İSDEMİR de benzer problemler yaşamış, Karabük'ten ve başka bölgelerden işçi getirmek zorunda kalmıştı.<sup>55</sup> Toros Gübre yöneticileri, eleman bulabilmek için köylere gidip tek tek insanlarla görüşüyordu. Buna rağmen yöre insanı, başlangıçta fabrikada çalışmayı utanılacak bir şeymiş gibi karşılıyordu.<sup>56</sup>

Ceyhan Terminal Müdürü Ertem Arslantay, ilk yıllarda eleman temini için bulunan çözümü şöyle anlatıyor:

*BOTAŞ gelmeden önce bu bölgede sanayi sıfırdı. Herkes kendi yiyeceğini, kuru fasulyesinden soğanına dek kendi tarlasından temin ederdi. Karnı doyuyor, yiyeceğini, içeceğini alıyor. Ama fabrikanın da elemana ihtiyacı var. Ne yapmanız gerekir? Kendiniz yetiştireceksiniz. Toros'un kuruluşunda tüm elemanlar böyle yetişti. Gidip bir koyun çobanı bulundu, adama operatörlük öğretildi, ehliyet verildi. Bu nedenle Toros'un ilk kadrosunun çoğu ilkokul mezunudur. Ama şu an bu kadro yenileniyor. Emekli olanların yerini bırakın lise mezununu, iki yıllık yüksekokul mezunları, batta bazı birimlerde üniversite mezunları alıyor.<sup>57</sup>*

Bölgenin henüz sanayileşmenin başında olması, endüstriyel bir kuruluşun ihtiyaç duyabileceği çeşitli girdi ve hizmetlerin temin edilmesinde de büyük güçlükler yaşanmasına yol açıyordu. Fabrikanın Mekanik Bakım Şefi Nezir Atasev'e göre



sanayide basit bir kaynak yaptırmak bile sorun oluyor, elektrik kesintileri üretimi zorluyordu. Yedek parça ve malzeme bulunamadığı için arızalı makinelerin onarımı bazen aylar sürebiliyordu.<sup>58</sup>

Esin Mete'ye göre bu dönemde fabrikanın bütün ihtiyacı, İstanbul'daki satın alma departmanı tarafından temin ediliyordu. Çimento ve bazı yapı malzemeleri dışında hemen her şey mecburen başka şehirlerden getiriliyordu. Mesela konveyörün rulosu bile değişecek olsa, teknik ekibin Adana'ya, hatta İstanbul'a gitmesi gerekiyordu.<sup>59</sup>

Bu gibi olumsuzluklara karşın fabrikanın ilk tam işletme yılı olan 1982'de kapasite kullanım oranı %67'ye yükselmiş ve planlanan üretim %96 oranında gerçekleştirilmişti. Aynı yıl 956 milyon TL kâr elde eden şirket 2 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirmiş, ayrıca 21 bin ton civarında fason torbalama işi yaparak iskeleden 30 bin ton mal sevk etmişti.<sup>60</sup> Onu izleyen 1983 yılı da ticari olarak benzer bir başarıya sahne olmuştu. 1983 faaliyet döneminde üretim hedefleri %114 oranında gerçekleştirilirken, genel kapasite kullanımı da beklentilerin üzerine çıkarak %91'e ulaşmıştı. Yıl içinde üretilen kompoze gübre üretimi 300 bin tonu aşmış, MAP üretimi de 120 bin tona yaklaşmıştı. Üretimin tamamına yakını Zirai Donatım Kurumu'na satılmıştı. Şirket, 1983 yılını da 435 milyon liralık kârla kapatmayı başarmıştı. Yıl içinde 700 bin dolarlık ihracat gerçekleştirilmişti.<sup>61</sup>

Artık tesislerin çarkları işliyor, ilk dönemde ortaya çıkan sorunlar bi-



**Toros Gübre'nin üretime başlamasından sonra işletmeyle ilgili bazı sorunlar baş gösterdi. Bunlardan en önemlisi, yöre halkı tarım kökenli olduğundan çevreden yetişmiş eleman temin etmekte yaşanan zorluklardı. Diğer taraftan bölgenin gelişmiş bir sanayi altyapısına sahip olmaması, çeşitli girdi ve hizmetlerin teminini güçleştiriyordu. Ancak tüm bunlara rağmen Toros Gübre kısa zamanda başarılı bir performansa ulaştı.**



rer birer aşıyordu. Para dönüşünün başlaması, önceki yıllarda şirketi fazlasıyla sıkıntıya sokan finansal darboğazın geride kalmasını sağlamıştı. 25 Ocak 1980 tarihinde açıklanan istikrar paketinin Türkiye ekonomisi üzerindeki olumlu

etkileri de, şirkete biraz nefes alabileceği daha olumlu bir ortam sunmuştu. Tren istimini almış, hızlanarak ilerliyordu. Şimdi artık, Sanayi Bakanı Şahap Kocatoğlu'nun açılış töreninde dediği gibi, "büyüme zamanı"ydı.

**FABRİKANIN İLK TAM İŞLETME YILI OLAN  
1982'DE KAPASİTE KULLANIM ORANI %67'YE  
VE PLANLANAN ÜRETİM %96'YA YÜKSELDİ.**



## Mis Süt

Toros Gübre, 1982 yılında Tekfen Grubu'nun iştiraklerinden olan Mis Süt Sanayii A.Ş.'ye %60 payla ortak oldu. Böylece Mis Süt'ün hâkim ortağı haline gelen Toros Gübre, şirketin yönetiminde de etkin bir rol oynamaya başladı.

Bu tarihten altı yıl önce, 1976 Şubat'ında dayanıklı süt ve süt ürünleri üretimi yapmak üzere kurulan Mis Süt, grubun Tekfen Endüstri ve Toros Gübre'den sonra üçüncü sanayi yatırımdı. Daha önceden belirlenmiş, uzun vadeli bir büyüme planına dayanmayan bu yatırım, kurulma sebebinin ilginç bir zarurete borçluydu. Erhan Öner, Mis Süt'ün kuruluş öyküsünü şöyle anlatıyor:

*Tekfen Ampul, ürününü arabalarla dağıtıyor. Rahmetli Kâmuran Bey, çok yaratıcı bir fikirle geliyor, eskiden ampul sadece elektrikçi dükkânlarında satılırken, "Ben bunu bakkalda da satayım," diyor. Ampulün bakkala girmesiyle %30'luk bir pazar payı kapıyoruz, Philips ve General Electric'e karşı. Üstelik bizim arkamızda büyük isim de yok. Tekfen markasıyla, yerli bir markayla üretim yapıyoruz. O zamanlar büyük dağıtım şirketleri var. Bir süre sonra o şirketler bakıyor ki Tekfen gelmiş, bakkala ampul veriyor. Tabii diğer rakipler de girmek istiyor. O tarihlerde Rekabet Kanunu da olmadığı için dağıtımçı bakkala diyor ki, "Sen ampulü ondan alırsan sana kibrit vermem, şunu vermem, bunu vermem." Bu baskı üzerine biz gidip Çıra kibritleriyle bir anlaşma yapıp kibrit satmaya başladık. "Ben sana salça vermem," dediler, biz gittik Bostan diye bir salça markası tescil ettirip fason salça yaptırmaya başladık. Böyle pamuktan tutun böcek ilacına kadar her şeyi yaptık. Sonunda Tekfen Pazarlama'nın cirosu Tekfen Ampul'ün cirosunun beş katı oldu. Bir ampul satmak için giriyorsunuz, beş katı oluveriyor. Ama bir yerde tıkkandık. O da uzun ömürlü süt işiydi. Pınar Süt, ilk uzun ömür-*

*lü süt işine girdiğinde, o markayı pazarlayan firma bu sefer bu silahı çekti, "Ampulü benden almazsan uzun ömürlü süt vermem," diye. O zaman biz de mecburen acil olarak bir süt üreticisi aramaya başladık. Rahmetli Cemil Atkay, Gönen'de 50 ton/gün kapasiteli bir süt fabrikası kurmak için teşvik belgesi olan birileriyle tanışmış. Bu, o zaman için çok büyük bir kapasite. Adı da Balaban Süt. Ortak arıyorlar, finansman arıyorlar. Biz bunu görünce şirketi aldık. Adını Mis Süt yaptık ve uzun ömürlü süt işine girdik.*

Kuruluşunu böyle bir tesadüfe borçlu olan Mis Süt, pazara girdikten sonra oldukça başarılı bir çizgi tutturmuş ve uzun ömürlü sütün ardından peynir ve tereyağı gibi ürünlerle iyi bir pazar payı elde etmişti. Şirket, kuruluş dönemindeki ekonomik sorunlara rağmen birkaç yıl içinde kâra geçmiş, 1980'lerden itibaren ihracat olanaklarının da artmasıyla iyi bir büyüme trendi yakalamıştı. 1982 yılında ise iştiğal alanı itibarıyla Tarım Grubu'na bağlanması daha uygun olan Mis Süt'ün hisselerinin %60'ı Toros Gübre tarafından satın alınmıştı.

Başlangıçta fabrikanın süt alımı günde 40-60 tonu geçmezken, bu rakam 1980'lerin ilk yarısında başlayan büyüme trendiyle birlikte 1990'ların başında 400 tona kadar çıkmıştı. Firma 1993 yılında 110 milyon dolarlık satış geliriyle ilk 500 sanayi kuruluşu içinde 99. sırayı almıştı. 1990'ların sonunda ise günlük kapasitesi 1.100 tona kadar çıkan Mis Süt, yaptığı yeni yatırım ve ataklarla pazar liderliğini elde etmişti. Bu dönemde dünya çapında bir gıda devi olan Nestlé ile kurulan ortaklık, zaman içinde Nestlé'nin hisse oranını artırması ve 2000 yılında hisselerin tamamını devralmasıyla sona erecek ve Tekfen'in süt serüveni de böylece noktalanacaktı.

## I. TEVSI

Toros Gübre, 1982 ve 1983 faaliyet dönemlerinde kâr dağıtımını yapmamış, Erhan Öner'in "Kârımıza dokunmayın, kazandığımızla yeni tesis yapalım" isteği yönetim kurulu tarafından olumlu karşılanarak yatırımlara yeşil ışık yakılmıştı.<sup>62</sup> 1983 yılına ait faaliyet raporunda, 1983'ün Toros için bir yatırım yılı olduğu belirtiliyor ve yapılacak tevsi çalışmaları hakkında ayrıntılı bilgi veriliyordu.

Tevsi programı kapsamında ele alınan ilk yatırım alanı iskele altyapısının geliştirilmesi ve terminalcilik hizmetlerine daha uygun hale getirilmesiydi. Ceyhan fabrikasındaki iskele, Nihat Gökyiğit'in 1981 yılında dile getirdiği gibi, başından beri sadece hammaddenin ve Toros'un üretimi olan malların sevk edilmesi için değil, aynı zamanda başka mal-

ların da ihracatını yapmak amacıyla inşa edilmişti.<sup>63</sup> Necati Akçağlılar da aynı tarihte verdiği bir demeçte, şirketin hedefleri arasında bulunan hububat ihracatının Türkiye'de Akdeniz sahilinin en büyük iskelesi konumunda olan Toros iskelesi yoluyla yapılacağını belirtiyor, ayrıca başka müesseselerin komşu ülkelere yapacağı transit ticarete de cevap vermeye çalışacaklarını söylüyordu.<sup>64</sup>

Buradaki amaç, gübre hammaddesi getirmek ve mamul gübre taşımak için yılda en fazla 45-50 gün çalışacak olan terminalin kalan zamanlarda üçüncü şahıslara kullanılarak Toros Gübre'ye ek bir gelir temin edilmesiydi. Ancak ilk iki yıl içinde elde edilen sonuç, bu bakımdan pek de tatmin edici değildi. 1982 yılında gerçekleşen 30 bin tonluk işlem hacmi, yıllık 1 milyon 320 bin ton sıvı yük ve 3 milyon 170 bin ton dökme yük elleçleme kapasitesine

sahip olan Toros iskelesi için ümit kırarak kadar küçük bir miktardı.

Oysa o yıllarda Türkiye, ihracat mallarının ve Türk-İrak Karma İşbirliği Anlaşması uyarınca transit malların İskenderun Limanı'ndan taşınmasında çok ciddi bir tıkanıklık yaşıyordu. Toros iskelesinin hizmete girmesi önemli bir döviz girdisi sağlama potansiyeli içermekle birlikte, Toros Gübre yetkililerine göre yıllardan beri bürokratik yönetimlerin liman işletmelerini devlet elinde tutmak istemeleri, iskelenin geleceği için önemli bir engel oluşturuyordu. Yetkililer, transit ticaret izninin çıkması halinde Toros iskelesinden her yıl 2-3 milyon ton dökme yükün Irak'a ya da diğer Ortadoğu ülkelere gönderilebileceğini belirtiyorlardı.<sup>65</sup> Toros, bu dönemde sunduğu avantajları duyurmak amacıyla dünyaca ünlü denizcilik yayınlarından *Fairplay*'e de ilanlar veriyordu.



**Toros iskelesi, transit mal taşımacılığında büyük bir sıkışıklığın yaşandığı İskenderun Limanı'na cazip bir alternatif oluşturuyordu. Toros, bunu duyurabilmek için *Fairplay* gibi dünyanın önemli denizcilik ve taşımacılık dergilerine ilanlar veriyordu.**





Beklenen transit ticaret izni 1982 sonbaharında çıktı. Bununla birlikte bölgede faaliyet gösteren çeşitli tesislerin kimyevi madde ve likit yağ ihtiyacını karşılamak üzere iskeleyle bağlantılı bir tank çiftliğinin yapımına da başlandı. Bu karar, bugün Toros Tarım grubunun en önemli işkollarından biri olan “terminalcilik hizmetlerinin” altyapısını oluşturmaya yönelik ilk hamle olarak, yeni bir dönemin de başlangıcını işaret ediyordu.

Diğer taraftan 1983 yılı, Ortadoğu’da bölgesel ölçekte meydana gelen bazı konjonktürel değişikliklerle birlikte, terminalcilik alanında çığır açan çok önemli gelişmelere sahne oldu. Bu gelişmelerin en mühimi, dört yıldır İran’la savaş halinde olan Irak’ın, girdiği ekonomik darboğaz nedeniyle Türk ve yabancı müteahhitlere borçlarını petrol ve petrol ürünleriyle ödemeye başlamasıydı. Daha

önce Ortadoğu’ya gitmek üzere Türkiye’nin güney limanlarına gelen transit mallar TIR’larla İran ve Irak’a taşınırken, şimdi tersine bir hareket başlamış ve bu limanlar Irak’tan karayoluyla getirilen petrol ve fueloil’in başka ülkelere taşınması için birer ihracat noktası haline gelmişti. Artık aralarında çok sayıda Türk işadamlarının da bulunduğu alacaklılar, Irak’tan aldıkları petrol ve fueloil’i Türkiye ve Ürdün üzerinden pazarlıyor, bunun için de İskenderun, Yumurtalık ve Mersin’de bulunan depolama tesislerini yoğun şekilde kullanıyorlardı. Ayrıca gelişmeleri takip eden bazı yabancı kuruluşlar İskenderun ve Mersin’de depo kiralayarak yeni düzenden kâr sağlıyorlardı.<sup>66</sup>

Bu durum, sıvı yükleri boşaltmaya uygun bir iskelesi bulunan Toros Gübre için de büyük bir fırsat oluşturuyordu. Gerçekten de Toros bu fırsatı kalıcı bir işe dönüştür-

mesini bilecek ve ilerleyen yıllarda bu işten önemli kazançlar elde edecekti. Bunun için bir yandan tesiste mevcut olan depolama tankları petrol ürünlerine uygun hale getirilirken, bir yandan da hızla yeni tankların yapımına girişilmişti. Toros’un Ceyhan’daki fabrika müdürü Mehmet Baykal, 1983 yılı için Toros iskelesinden bir milyon tonluk akaryakıt depolama ve ihracat bağlantısı yapıldığını ve bu doğrultuda derhal 28 adet depolama tankının inşasına başladığını açıklıyordu. Bu sırada bir firma, tanklar bitinceye kadar Irak’tan gelen akaryakıtı stoklamak için terminalin açığına demirleyen biri 150 bin, diğeri 36 bin DW tonluk iki tankeri depo olarak kullanmaya başlamıştı.<sup>67</sup> Tankerlerle iskele arasında sürekli petrol taşıyor, görüntü adeta bir petrol terminalini anımsatıyordu. O dönemde bu iş, Erhan Öner’e göre Toros için en önemli gelir kaynağı haline gelmişti:

*Irak'tan petrol işi çıkınca biz tanklarımızı petrole çevirdik ve büyüttük. Tek tabanca demeyeyim, ama o bölgede bu işi yapabilen 2-3 tabancadan bir tanesiydik. Üstelik diğerlerine nazaran çok verimli çalışıyorduk. Bizim terminal müthiş çalışıyor o zaman. Sürekli tanker boşaltıyoruz, tanker yüklüyoruz. Oradan da iyi bir gelirimiz oluyor. Ben o zaman 10 km boyunca tankerlerin dizildiği günleri hatırlarım. Gazetelerde, "Tekelekli boru battı" diye haberler çıkardı. Sabaya gittiğinizde burası gübre fabrikası mı, petrol terminali mi belli olmazdı. O zaman bizi bu terminal faaliyetleri yüzdürdü. Oradan iyi bir gelirimiz oldu. Biz o gelirle döndük ikinci fabrikayı yaptık; artı sosyal tesisleri yaptık; onu yaptıktan sonra yeni bir proje yapalım dedik, terminali yaptık. Bu olay bizim için bir dönüm noktasıdır. Bizim birinci dönüm noktamız, petrol terminalciliğinden para kazanıp tesisi büyütmemizdir.<sup>68</sup>*

Aynı dönemde Toros Gübre, Ceyhan'da sahip olduğu geniş araziyi Irak'tan gelen kükürtün depolanması için de kullandırmaya başlayarak, daha önce planlanmamış ikinci bir gelir kaynağına daha kavuştu. İskenderun Limanı'nın kolay tutuşan bir madde olduğu için kabul etmediği kükürtün 1983 Temmuz'undan itibaren Ceyhan'a gelmeye başla-

## **ERHAN ÖNER** **Tekfen Grup Şirketler Başkanı**

Toros'un kuruluş yıllarında, karayoluyla Irak'tan büyük miktarda ham petrol, fueloil, nafta, gazoil geliyordu. Türkiye'den bir firma eski bir gemi kiralamış, Ceyhan açıklarında depo olarak duruyor. Ham petrolü tankerlerle karadan getiriyorlar. Biz de iskelede buna uygun bir düzenleme yaptık. Petrolü tankerden alıp 5-10 tonluk ufak motorlara boşaltıyoruz. Motor gidiyor, büyük gemiye yanaşiyor, yükünü boşaltıp tekrar geliyor. Daha sonra Mehmet Ali Bey adında, Irak'ta iş yapan bir müteahhit geldi bana. Sulama kanalları yapmış, parasını alamamış, Arap-Türk Bankası'na gitmiş. Bankanın bir genel müdürü vardı Farag Shalluf adında. Ona danışmış ne yapalım, ne edelim diye. Shalluf da demiş ki "Sen git Erhan Bey'i gör, o sana bir çözüm yolu bulur." Mehmet Ali Bey geldi buraya, derdini anlattı. Çok da pratik bir müteahhitti. "Aşam böyle bir şey var," dedi. Dedim ki "6 ayda sana petrol depolayacağım tankları hazır ederiz, yeter ki sen biraz avans ver, işe başlamak için. Dördüncü aydan itibaren senin petrolünü almaya başlarız, altıncı ayda da tümüne hizmet verecek hale geliriz." Pek inandı. Dedim ki "İnan, çünkü tank işi bizim ezbere bildiğimiz bir iş. Sen oraya gidene kadar ben temeli başlatacağım." Gitti, oradan telefon ediyor, "Vallahi dediğin gibiymiş," diye. Biz o gün anlaşık adamlarla, projeleri gönderdik şantiyeye. Dediğimiz gibi ilk tankı dördüncü ayda, öbürünü altıncı ayda verdik.



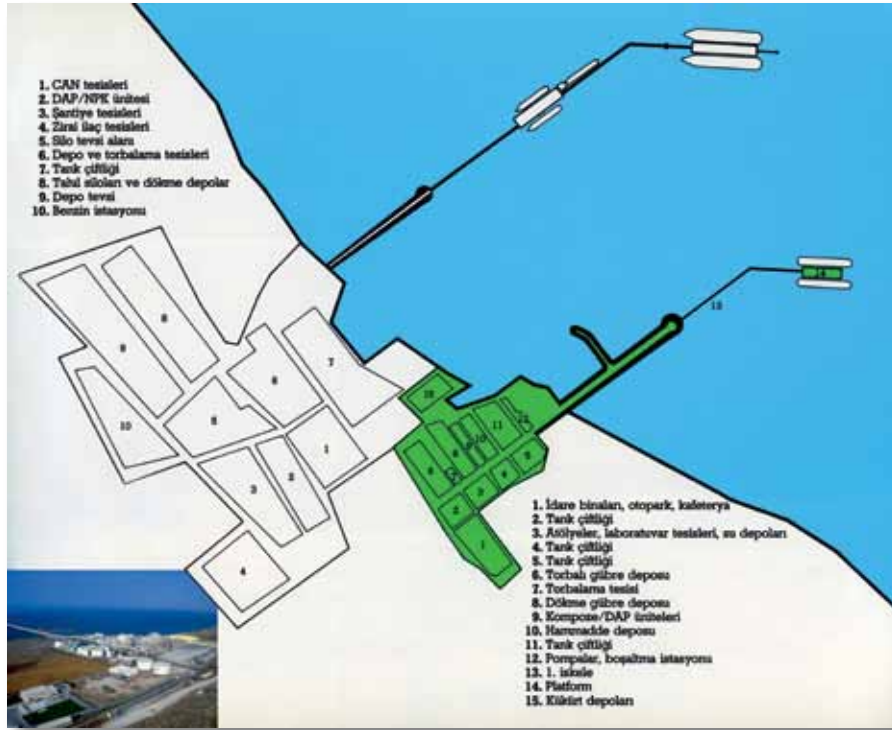
**1982 yılında transit ticaret izninin alınması, Ortadoğu'daki konjonktürel gelişmelerle birlikte Toros iskelesinin kısa sürede büyük bir dolulukla çalışmaya başlamasını sağladı. Bu dönemde Irak'tan petrol ve fueloil taşıyan tankerlerin Toros iskelesi önünde oluşturdukları uzun kuyruklar gazetelere haber olurken, fabrikanın çevresindeki kullanılmayan boş araziler de kükürt ve benzeri yükler için depolama alanı olarak kullanılmaya başladı.**



## OSMAN BİRGİLİ

### Tekfen İnşaat Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı

Tekfen İnşaat olarak birinci tevsiini yapıyoruz Toros'un. Ben de projenin koordinatör-lüğünü yapıyorum Tekfen İnşaat tarafında. "Maliyet+kâr" esasına göre yapıyoruz işi. Bu arada Toros bir yemekhane yapmış, bu projeden bağımsız olarak. Yemekhanenin açılışı vesilesiyle de Tekfen İnşaat bir çiçek yollamış. Şirketteki arkadaşlar, o çiçeğin faturasını da bizim istihkakın içine koymuşlar. Tabii fatura Erhan Bey'den geri döndü, "Ben sizin bana yolladığımız hediye çiçek için %12,5'lik prim ödemem," diye. O zaman çok esprisi yapıldı bunun. Bazen beraber seyahat ederdik, "Aman Osman'a masraf yaptırmayın," derlerdi; benim yapacağım her kuruş masraf onlara %12,5 fazlasıyla geri döneceği için.



masıyla fabrikada birçok ek önlemler alındı. Fabrika Müdürü Mehmet Baykal, 1983 sonbaharında verdiği bir demeçte, Irak'ın çeşitli ülkelere ihraç ettiği 400 bin ton kükürtün tamamına talip olduklarını açıklıyordu.<sup>69</sup> Toros'un hizmet verdiği depolama hizmetlerine daha sonraki dönemlerde kömür ve klinker gibi alternatif kalemler de eklenecekti. Ayrıca gelecekte çimento ve tahıl gibi ürünlere yönelik olarak depolama hizmetleri verilmesi ve liman faaliyetlerini desteklemek üzere bir kara nakliye filosunun kurulması da o dönemdeki planlar dahilindeydi.<sup>70</sup>

Erhan Öner'in de belirttiği gibi, petrol depolama ve iskele hizmetlerinden elde edilen düzenli gelirin verdiği cesaretle 1983'ün sonlarına doğru girilen ikinci büyük yatırım ise fabrikanın üretim, torbalama ve depolama kapasitesinin iki katına çıkarılmasıydı. Kurulan ilk tesisten farklı olarak ERT/Espindesa prosesine uygun inşa edilecek olan yeni tesis, yılda 198 bin ton Diamonyum Fosfat (DAP) ve 330 bin ton kompozit gübre (NP) üretebilecekti. Ayrıca tesiste yıllık 630 bin ton kapasiteli yeni bir torbalama fabrikası; 35 bin tonluk bir dökme gübre deposu; 32,5 bin tonluk bir hammadde deposu; 10 bin tonluk soğutma

**1981-1983 yılları arasında sergilenen ticari performans, Toros yönetimini 1983 yılında büyük bir kapasite artırımına yöneltti ve fabrikanın üretim, torbalama ve depolama kapasitesini yaklaşık iki kat artırmaya yönelik bir tevsi projesi uygulamaya konuldu. Yeni tesis yaklaşık iki yıllık bir çalışmanın ardından Ocak 1986'da tamamlanarak üretime başladı.**





## Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş.

Toros Gübre'nin 1981 yılında faaliyete geçmesi, birçok ihtiyacı ve yeni yatırım alanlarını da beraberinde getirmişti. Kuruluş kısa zamanda büyük gelişme göstermiş ve birbirini tamamlayan iş alanlarında kurduğu yeni şirketlerle entegre bir grup haline gelmişti. Söz konusu şirketlerin ilki, 1982 yılında kurulan Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş. idi.

1980'li yılların başında Toros Gübre'nin temel hammaddelelerinden olan üre, İzmit'teki İGSAŞ fabrikasından temin ediliyor ve deniz yoluyla Ceyhan'a taşınıyordu. Kabotaj Kanunu nedeniyle taşımanın yerli gemilerle yapılması gerekiyordu. Ancak Türkiye'deki deniz ulaşımının bugünkü kadar gelişmiş olmadığı o günlerde nakliye sırasında önemli sorunlar yaşanıyor, hatta bu durum zaman zaman üretimin aksamasına yol açıyordu. Bu nedenle, 1982 yılında, devletin o günlerde gemicilik sektörüne verdiği teşvikten de yararlanarak, hammadde sevkiyatında kullanılmak üzere bir gemi alınmasına karar verildi. Japonya'dan 118 metre uzunluğunda, 8.153 DW tonluk, kullanılmış bir gemi bulundu. Toros Alize adı verilen bu gemi, sonraki yıllarda hammadde taşımacılığının yanı sıra yurtdışından dökme gübre getirilmesinde ve ihraç edilen gübrenin taşınmasında da kullanıldı.

Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş.'nin kurulmasından bir süre sonra firma, Toros iskelesine yanaşan gemilere liman ve acentecilik hizmetleri sunmaya ve Toros Alize

dışında başka gemiler kiralamak suretiyle taşımacılık hizmetleri de vermeye başladı. Tekfen Dış Ticaret'in yurtdışına yaptığı demir-çelik ihracatında bu kiralık gemiler kullanıldı. Ayrıca 1985-1987 yılları arasında Irak-Türkiye Petrol Boru Hattı'nın ikinci kısım inşaatında kullanılacak boruların İtalya'dan daha ekonomik bir şekilde taşınmasını sağlamak için piyasadan yeni gemiler kiralandı. Böylece firmanın bir tanesi kendisine ait, diğerleri kiralık olmak üzere 9 gemilik bir filosu oluştu. 1982'de hammadde temini amacıyla başlanan deniz taşımacılığı işi, beş yıl içinde önceden kestirilemeyecek kadar büyüyerek yılda 1 milyon tonluk bir hacme ulaştı.

Ancak 1990'lı yıllardaki şartlar, böyle bir filonun varlığını gereksiz hale getirmişti. Irak-Türkiye Boru Hattı tamamlanmış, Tekfen Dış Ticaret'in etkinliği ise önemli ölçüde azalmıştı. Ayrıca Toros Alize'nin yaşlanmasına bağlı sorunlar da baş göstermeye başlamıştı. Bazı Avrupa limanları belirli bir yaşta eski gemilerin yanaşmasına izin vermediğinden, Toros Alize'nin limanlara girip çıkması giderek zorlaşmıştı. Üstelik geminin kapasitesi de büyük gelişme gösteren Toros Gübre'nin ihtiyaçları için artık yeterli değildi. Bu nedenle Toros Alize'nin satılmasına karar verildi ve grup deniz taşımacılığı işinden tümüyle çıktı. Şirketin ilk yıllarda verdiği acentecilik hizmeti ise, 2005 yılından sonra yeni kurulan Toros Gemi Acenteliği ve Ticaret A.Ş. üzerinden yürütüldü.

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Bizim ikinci tesisin işletmeye alınması sırasında kızım daha küçük, biz ailece Ceyhan'a gittik. Çünkü işletmeye alma işi gene gecikiyor, ben de tecrübe kazandım ya bu konuda, artık ailece oraya gittik. Yılbaşını da orada geçirdik. Ben yeni yıla kontrol odasında girdim. Tesiste bir İngiliz vardı, işletmeye almada bize yardımcı oluyordu. O da kontrol odasında. "Happy new year!" falan diyoruz, adamla bir iletişim olsun diye. Saat gece yarısını geçmiş, birden bir gürültü çıktı. Nereden geldi acaba ses diye bakıyoruz, çünkü epey bir gürültü çıktı. Dedim ki, bir yer patladı, çatladı, bir şey oldu. Acaba dışarı çıksak mı, çıkmasak mı kontrol odasından? Neyse çıktık, bakıyoruz ne oldu diye. Tesiste plastik bir malzemeden yapılmış, dev bir yıkama kulesi var. Çapı 5 metre kadar. Tesisin yukarısına kadar gidiyor. Onun içinde bir tepsi var. O tepsi nasıl olduysa ters çalışmış, gübre birikmiş. Öyle bir ağırlığa göre dizayn edilmediği için de kopmuş, koptuğu gibi güm aşağıya vurmuş, aşağıdaki malzemeyi de delmiş. Her taraf asit içinde, su içinde. Üstelik yılbaşı gecesi. Ne yapacağız, ne edeceğiz? Tesisi durdurduk. Halbuki o kuleyi alabilmek için nasıl da uğraştığımızı. Ne olacak şimdi? Sonra bizi epey bir uğraştırdı bu konu doğrusu. Ama işletmeyi devreye alırken böyle şeyler olabiliyor.

Bizim ikinci tesiste akışkan yataklı bir soğutucumuz vardı. Bir sürü fanlar bağlı buna. Büyük fanlar. Fanlar öyle bir itecek ki gübreler havalanıp hem soğuyacak, hem de odanın içinde yürüyüp kendi kendine çıkacak. Ama bu mekanizma bir türlü çalışmıyor. Hava basıyoruz, olmuyor! Onu itiyoruz, olmuyor! Her şey çalışıyor, gübre oraya geliyor, yığılıyor ve gitmediği için sistem devreden çıkıyor. "Tak tuk tak tuk" bütün konveyörler duruyor. Hayda! Bölmenin böyle küçücük bir penceresi var. Yüksek de bir şey, merdivenle çıkılıyor. Bir, iki kişinin durabileceği platform gibi bir yer var, pencerenin önünde. Ben kafayı taktım. Bütün gün, gece o pencerenin başındayım. Gübre bir türlü gitmiyor, beceremiyoruz. Mehmet Baykal çok pratik, nevi şahsına münhasır bir adamdı, Allah rahmet eylesin. Geldim kontrol odasına, "Esin Hanım, buldum," dedi. "Hayırdır, söyle." "Bunlar yanlış bağlanmışlar," dedi. "Şimdi biz bu fanı keselim, bunu alalım buraya bağlayalım, bunu buraya..." "Ya, Mehmet Bey, böyle hemen kes biç olur mu? Bunlar muhakkak ki bir hesaba kitaba dayanarak yapılmıştır. Biz belli ki bir şeyi eksik yapıyoruz, yahut yerine oturtamadık. Bu deneme yanılmayla yapılacak iş mi? Koca tesis. Ya olmadı, ne yapacağız sonra? Demezler mi, 'Bunun hesabı kitabı yok mu? Siz mühendis değil misiniz?' diye!" Ben "Olmaz!" diyorum, ama bunu çalıştıracak bir yöntem de bilmiyorum. O zaman Akdeniz Gübre'de de bu sistemden var. Oradan birisini çağırdık. Geldi, o da bir şey bulamadı. Ben artık iyice gerildim. "İçeri adam sokacağım," dedim. Adamlar tabii o havanın içinde çalışıyor, gürültü, patırtı. Ben pencereden bakmaya devam. Netice itibarıyla onun ayarını tuttur, oradan basınç azalt, derken biz o sistemi çalıştırdık. Ben de o pencerenin önünden ayrıldım.

sistemli bir amonyak tankı ile içleri lastik kaplı toplam 10 bin ton kapasiteli fosforik asit tankları yer alacaktı.<sup>71</sup> Yaklaşık 24 milyon dolar değerindeki bu projenin 30 ayda tamamlanması planlanıyordu. Proje için teşvik belgesi alınmış ve gerekli olan 8 milyon dolarlık dış kredi yine İspanya'dan temin edilmişti.<sup>72</sup>

Tevsi projesi kapsamında temel ve detay mühendislik hizmetleri, malzeme temini ve inşaat işleri Tekfen İnşaat tarafından üstlenildi. Sözleşme, maliyet artı kâr şeklinde düzenlenmişti. Yani Tekfen İnşaat, gerçekleştirdiği çalışmaların maliyetini hesaplıyor, üzerine %12,5 ilave ederek Toros'a faturalıyordu.<sup>73</sup> Erhan Öner, yatırım başladığında, fabrikanın ilk kuruluşunda yer alan ekibi yeniden bir araya getirmişti. Örneğin 1981'de ilk tesisin tamamlanmasından sonra kısa bir süreliğine Tekfen'den ayrılan Ülkü Tatlıdil, tevsi projesi ile birlikte 1982'de yuvasına geri dönerek yine mühendislik işlerinin başına geçmişti:

1982'de Toros'un ikinci yatırımı başlamıştı. O esnada Erhan Bey ile görüştük. "Yeni yatırım başlıyor," dedi. Ben de, "Artık yuvaya dönme zamanı geldi," diye düşündüm. 1982'de tekrar Toros projesiyle Genel Müdür Yardımcısı olarak Tekfen bünyesine döndüm.<sup>74</sup>



**Toros'un kapasite artırımı çalışmaları da, fabrikanın ilk kuruluşunda olduğu gibi Tekfen İnşaat tarafından gerçekleştirildi.**

**Ek tesislerin işletmeye alınmasını, bu konuda büyük deneyim kazanmış olan Esin Mete yaptı (solda). Daha önce olduğu gibi yine birçok sorunla karşılaşılan bu sürecin sonunda tesis Ocak 1986'da devreye girdi.**





Ülkü Tatlıdil'e göre tevsi çalışmaları sırasında malzeme bulma şartları Türkiye'nin ekonomik ilerlemesine bağlı olarak kuruluş dönemine göre epeyce iyileşmiş, fabrikanın da kendi parasını kazanmaya başlamasıyla finansal olanaklar belirgin şekilde artmıştı. İkinci tesis aynı zamanda DAP gübresi de üreteceğinden yapı olarak biraz daha farklı olmakla birlikte ekibin geçmişten gelen büyük bir deneyime sahip olması, ikinci tesisin çok daha kolay bir şekilde devreye alınmasını sağlamıştı. Yaklaşık iki yıl süren bir çalışma sonucunda tesis, Ocak 1986'da tamamlanarak üretime başlamıştı.

Aynı dönemde üretim tesisleriyle birlikte ele alınan bir diğer konu ise



**1983'TE BAŞLANAN TEVSİ YATIRIMIYLA FABRİKANIN ÜRETİM, TORBALAMA VE DEPOLAMA KAPASİTESİ İKİ KATINA ÇIKARILDI.**





## ÜLKÜ TATLIDİL

### Tekfen İnşaat Genel Müdür Yardımcısı

Sosyal tesisler yapılırken, binaların temel betonları dö-küldü. Bir baktık, sosyal tesisi dağa dönük yapmışız. Hal-buki tamamen denize dönük olması gerekiyordu. Tabii düzeltmek için betonların kırılması lazım. Ben, “Boş ve-rin, kırmayın,” dedim. Bina öylece çıktı. Bina bittikten sonra Erhan Bey geziyor. “Deniz manzarası dururken bina niye bu tarafa döndü?” diye sordu tabii. Ben de, “Hem dağ, hem deniz manzaralı olsun diye özellikle yap-tım,” dedim. “Peki,” falan dedi, ama inandı mı bilmiyo-rum. Aplikasyonda topografin yaptığı bir hata. Beton kır-ılabilir, ama o kadar hızlı çalışıyorduk ki betonu kırdır-maya gönlüm razı olmadı. “Yapın, farkına varmazlar her-halde!” dedim. Ama Erhan Bey’in fark etmemesi müm-kün değil. “Projede böyle değildi,” dedi.



## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Yine ikinci tesiste biz işi biraz daha ilerlettik. Büyükçe bir lojman yapıldı. Orada bir-kaç tane yatak odası var. Bir de büyük salonu var. Hepimiz orada yemek yiyoruz. Bizim Mesut (Büyüközer) Bey de elektrik mühendisi. Yani işin başından beri çalışıyor. O za-mana kadar tabii epeyce öğrendi tesisi. O tarihte de kıştı. Adana’da nem o kadar faz-la ki, merdiveni çıkarken korkuluğu tutsanız eliniz yapıyor; çünkü nem orada yoğu-şuyor, buz haline geliyor. Çok da soğuk. Hepimiz orada kalıyoruz. Başka gidecek yer yok. Sosyal tesis yok, bir şey yok. Mesut da bizimle beraber orada yatıyor. Mesut’un üstünde kat kat ceketler var. Bir de üstüne parka giyiyor. Kukuletası da var. Yatarken bile ne botlarını çıkarıyor, ne kukuletasını, ne üstündekileri. Yatağın kenarına geliyor, ayakları sallanıyor, yatıyor Mesut, uyuyor. Bana telefon geliyor mesela, “Esin Hanım bir şey oldu,” diye. Kapıdan, “Mesut hadi kalk,” diyorum. Mesut, hoop diye kalkıyor. Kukuleta da kafada. Biz arabayla aşağıya gidiyoruz, nerede ne varsa beraber bakıyo-ruz. Sonra gene geliyoruz, yatıyoruz, hazır kıta. Ailem de içeride oturuyor. Biz gidiyo-ruz geliyoruz, gidiyoruz geliyoruz, o oluyor bu oluyor... İşletmeye almak, öyle dışarı-dan görüldüğü gibi değil. Tam bir orkestrasyon. Bir tanesini çalıştırıyorsun, bir tane-si çalışmıyor. Problemin nereden patlayacağını da bilmiyorsun.

**I. Tevsi ile fabrikaya yapılan yatırımlardan bir diğerini de lojman ve sosyal tesisler oluşturuyordu. Bu tesisler o güne kadar yaşanan yerleşim sorununu büyük ölçüde çözdüğü gibi, tesislerdeki sosyal hayatın gelişmesine de önemli katkılar yaptı.**

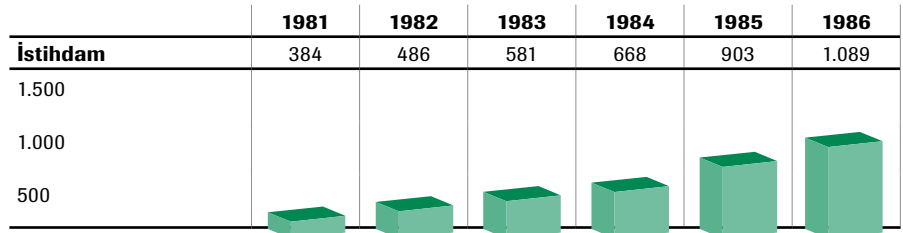
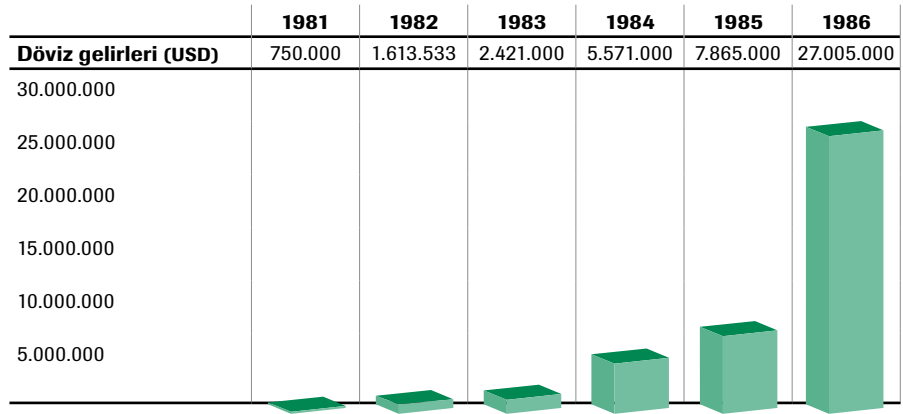
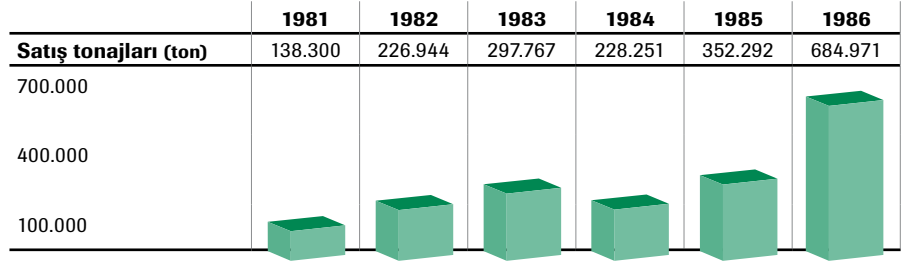
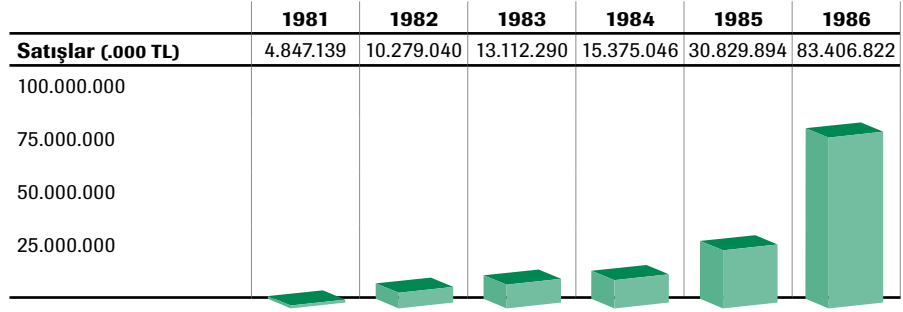
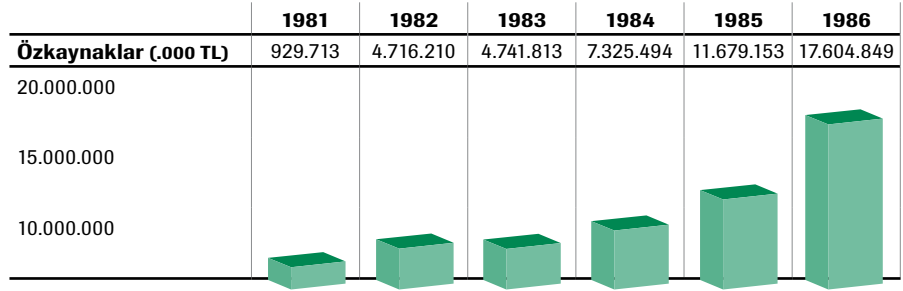
sosyal tesis ve lojmanların yapılmasıydı. Tevsi çalışmaları kapsamında fabrika bünyesinde bir idare binası ve yemekhane ile fabrikanın bitişiğinde satın alınan bir arazi üzerinde 7 adet 7'şer daireli lojman binası, 4 adet müstakil ev, 29 odalı bir misafirhane, kulüp binası, yüzme havuzu ve diğer altyapı tesisleri inşa edilmişti. Bu tesisler, o güne kadar yaşanan yerleşim sorununu büyük ölçüde çözerken, fabrikada dostluk ve dayanışma ortamıyla şekillenen ilişkilerin sosyal hayatta da güç kazanmasına önemli katkı sağlamıştı.

Ceyhan Üretim Tesisi NPK/DAP Üretim Şefi Mehmet Toprak, çalışanları Toros'a bağlayan en önemli unsurlardan birinin de, lojman ve sosyal tesisler yoluyla personele sağlanan yaşam koşulları olduğunu söylüyordu:

*Burada uzun süre çalışmanın nedenlerinden biri de eşlerimiz, çocuklarımız. Buradaki yaşam koşulları çok iyi. Her zaman sıcak suyu var, yazın havuzu var, denizi var. Çocuklar burayı bir tatil yeri olarak görüyor. Biraz da onların etkisi oluyor. Toros'a girip de evlenip, çocuk sahibi olan insan bir daba ayrılamıyor buradan.<sup>75</sup>*

### İLK 5 YILIN ÖZETİ: BİR BAŞARI HİKÂYESİ

Yeni tesisin devreye girmesiyle birlikte Toros Gübre, beş yıl gibi kısa bir sürede kapasitesini ikiye katlayarak, gübre sektöründe başka örneği olmayan bir başarıya imza atmıştı. Şirket, üretime geçtikten sonraki ilk tam faaliyet yılı olan 1982'de Türkiye'nin en büyük 100 şirketi arasında 48. sırada, kapasite artırımını sonrasında 1986 yılında ise 54. sırada yer almıştı. 1981'den 1986'ya kadar geçen beş yıl içinde elde edilen rakamlar da, şirketin yakaladığı başarı grafiğini açık bir şekilde ortaya koyar nitelikteydi.





# 3 Bir Sektör Lideri Doğuyor

**T**oros Gübre, 1980'li yılların ortalarında hem iş yapma kültürü ve dinamizmi, hem de kalitesiyle sektördeki diğer firmalardan önemli ölçüde ayrılmış, kendini pazara kabul ettirmişti. Toros, 1984 yılı itibarıyla %91 gibi bir kapasite kullanım oranıyla sektörün en verimli çalışan şirketi görünümündeydi.<sup>1</sup>

Ayrıca ilk yıllardan itibaren fabrika bünyesinde, yakın bölgelerdeki çiftçilere yönelik olarak toprağa ve ürüne göre en uygun gübrenin cins ve miktarını tespit etmek üzere bir toprak ve bitki analiz laboratuvarı kurulması, o güne kadar örneği olmayan bir uygulamaydı. Necati Akçağlılar, şirketin 1983 hedefleri arasında, satış faaliyetlerine büyük destek sağlayaca-

**1980'li yılların ikinci yarısı, Toros Tarım için farkını gösterme ve koşar adımlarla liderliğe yükselme dönemi oldu. 1986'da gübre sektörünün liberasyonu ile serbest rekabet koşullarına kavuşan Toros, bu dönemde terminal, depo ve bayi yatırımlarını hayata geçirerek ve Akdeniz Gübre'yi satın alarak sektörün en büyük şirketi haline geldi.**



ğı düşünölen ücretsiz toprak analizi hizmetine ve çiftçi eğitimlerine öncelik verileceğini belirtiyor, ayrıca yurtdışında giderek yaygınlaşan sıvı gübrelere Türkiye’de de üretilmesi için Toros tarafından araştırmalara başlandığını bildiriyordu.<sup>2</sup>

Bu pozitif tablo içinde en olumsuz nokta, şirketin -sektördeki diğer tüm kuruluşlar gibi- devletten alacaklarını zamanında tahsil edememesiydi. Bu durum şirketi yüksek oranda kredi kullanmak zorunda bırakarak ek bir maliyet yükü yaratıyordu. Ayrıca gübre üreticilerinin fiyat tespitinde tek dağıtıcı konumunda olan devlete bağımlı olmaları, Erhan Öner’e göre kaçınılmaz olarak zararları da beraberinde getiriyordu:

*Siz fabrikanın kapısında, ürettiğiniz malı teslim etmek zorundaydınız. Size ne üreteceğinizi, ne kadar üreteceğinizi, ne zaman üreteceğinizi ve kaça üreteceğinizi devlet söylüyordu. Bunu baştan söylese iş kolay. Ama maalesef bunu bazen 7-8 ay sonra söylüyordu. Yani siz üretiyorsunuz, teslim ediyorsunuz, ama sonunda diyorlar ki “Biz gübre fiyatını böyle tespit ettik. Alacağın bu!” Zarar ediyorsun. Çiftçiye ucuz gübre verebilmek için bir bakan emriyle veya hükümet kararıyla gübre fiyatı düşürölüyordu. Kamu kuruluşları görev zararını alıyordu, ama bizim görev zararını almamız mümkün değildi. Devlet her şeye kumanda ettiği için, bizim de takip etmekten başka yolumuz yoktu.<sup>3</sup>*

Bu sıkıntılı durum, 1984 yılında Tarım Bakanlığı’nın açıkladığı fiyatların maliyetleri dahi karşılamaması nedeniyle artık dayanılmaz bir hal almıştı. Bunun üzerine Toros Gübre, Ege Gübre ve BAGFAŞ yetkilileri bir araya gelerek bir durum değerlendirmesi yapmış ve yeni fiyatlar hammadde alımları için gereken kaynağı karşılamadığı için kati fiyatlar açık-

lanıncaya kadar periyodik hammadde siparişlerini durduracaklarını, bu durumda üretimlerinin ellerindeki hammadde miktarı ile sınırlı olacağı uyarısını yapmışlardı.

Aynı günlerde Tarım Orman ve Köyişleri Bakanı Hüsnu Doğan’a bir teleks gönderen Erhan Öner, geçici fiyatların maliyetleri karşılamaması nedeniyle Toros Gübre’nin 2,7 milyar TL zarara uğradığını belirterek bu konuyu göröşmek üzere bakanandan acil randevu talep ediyordu.<sup>4</sup> Toros Gübre’nin Zirai Donatım Kurumu’na gönderdiği 31 Ağustos 1984 tarihli yazıda ise 20.20.0 kompoze gübresi için açıklanan 187 dolar/ton fiyatın alacakların zamanın-

**Toros’un büyük bir çıkış yakaladığı 1980’li yılların ilk yarısında gübre sektörünün karşı karşıya olduğu en önemli sorun, tek dağıtıcı konumunda olan devletten alacakların zamanında tahsil edilememesiydi. Tespit edilen gübre fiyatlarının kimi zaman maliyetleri karşılamamasının yanında üreticilerin yüksek finansman maliyetlerini de üstlenmek zorunda kalmaları, gübre sektörünü kârlılıktan ve verimlilikten uzak bir sektör haline getiriyordu.**





## Necati Akçağlılar'dan Başbakan Turgut Özal'a Mektup

24 Şubat 1984

Sayın Başbakanım,

1981 yılı Mayıs ayında tarafınızdan açılışı yapılmış olan Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi, Ceyhan Kompoze Gübre fabrikamız, işletmesinin 3. Yılında %92 gibi yüksek bir kapasite kullanımına erişerek, 1983 yılında 300.000 ton kompoze gübre üretmiş, bunun 4.000 tonunu Suudi Arabistan'a ihraç etmiş, bilahare ihracına izin verilmediği için bakiye tüm üretimini Zirai Donatım Kurumu'na teslim etmiştir.

Tesislerimizin bulunduğu sahanın önemine ve tesisimizin gübre üretimi dışında terminalcilik potansiyeline binaen, açılış sırasında işar buyurduğunuz vechile, bu konuda geçtiğimiz yıl içinde takriben 1 milyar liralık yatırımı yapılarak transit boşaltma, depolama ve yükleme hizmetleri yapılmaya başlanmış, 1984 yılında Irak'ın Türkiye üzerinden pazarladığı petrol ürünlerinin (fueloil, gasoil, nafta) bir milyon tonu ile kükürtün tamamı (250.000 ton) tesislerimize depolanıp ihraç edilecek ve memleketimize bu hizmetler dolayısıyla 5 milyon dolar döviz kazandırılacaktır.

Ayrıca DAP gübresine gün geçtikçe artan ihtiyacı karşılamak, ithalatı durdurmak gayesi ile takriben 8 milyar TL'ye mal olacak yeni bir gübre fabrikası için teşvik belgesi alınmış, 8 milyon dolarlık dış kredi için Banco Arabe Espanol (ARESBANK) ve müteahhit firma ile anlaşmalar imzalanmış, yatırım sahada bilfiil başlamıştır.

1983 yılı içinde geçici fiyatlarla 14 milyar TL'lik mal Donatım'a teslim edilmiş, Donatım'dan olan alacaklarımız artarak takriben 6 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. Şu anda Donatım'dan 6 milyarlık alacağımıza karşılık, fabrikayı inkıtatsız çalıştır-

mak, hammadde satıcılarına karşı ödemeleri zamanında yaparak hem memleketimizin hem de şirketimizin itibarını korumak için 5 milyar liralık kredi kullanmaktayız. Borçlarımızda %60 civarı faiz öderken alacaklarımıza %40 faiz almamız nedeniyle yılda takriben 1 milyar liralık ekstra bir faiz yüküne duçar olmaktadır.

Sayın Başbakanım, yukarıda izah etmeye çalıştığım şartlar tahtında, yok denecek kadar az bir bilanço kârı ile 1983 senesini kapatmakla karşı karşıya olduğumuzu, bunun işletmecilik ve yatırımcılık şevklerimiz kırıarak, bizleri uykusuz gecelere götürmesinin yanında, gübre fiyatlarının makul bir şekilde tespit edilmediği takdirde, fabrikamız üretim faaliyetlerini istemeyerek durdurmak durumuyla karşı karşıya kalacaktır.

Sayın Başbakanım, takdir edersiniz ki, bunca emek ve uğraşından sonra ne gayemiz ne de gönlümüz memlekete hizmet için kurduğumuz ve iftihar ettiğimiz böyle müstesna bir fabrikayı durmuş görmekte değildir.

Zat-i âlinizin Donatım'dan olan alacaklarımızın tasfiyesi ve yatırımcılık ve işletmecilik faaliyetlerimizde bize eşit şartlar altında rekabet prensipleri tahtında güvence verecek bir fiyat formülünün tatbik edilmesi hususunda bir çözüm yolu bulunacağına inanarak bilgilerinize arz ederim.

Necati Akçağlılar  
Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.  
İdare Meclisi Başkanı



da tahsil edilememesi nedeniyle finansman giderlerini ve kur riskini karşılamaktan çok uzak olduğu, bu nedenle de üretime yıl sonuna kadar zorunlu olarak ara verileceği bildiriliyordu.

Yazıda belirtildiğine göre Zirai Donatım Kurumu'ndan tahsilatların ortalama 4,5 ayda yapılabilmesi, özellikle 2 ay vadeli yapılan dış alımlarda akreditiflerin kapatılmamasına ve şirketin kur riskine girmesine neden oluyordu. Toros'un Ağustos 1984 sonu itibarıyla taşıdığı kur riskinin boyutları 11 milyon dolara ulaşmıştı. Devlet tarafından çoğu zaman çok geç açıklanan gübre fiyatları, gübre üreticilerini sattığı malın fiyatını bilmeksizin üretim yapmak zorunda bırakıyor ve onları -yazışmadaki ifadeyle- "medeni bir sanayicilik felsefesi içinde önlerini görerek üretim yapma" olanağından mahrum ediyordu.

Toros Gübre Bütçe ve Finansman Müdürü Mehmet Erten, ilerleyen günlerde *Dünya* gazetesine yaptığı bir açıklamada, Toros Gübre'nin eylül ayında kısmi olarak ara verdiği üretimi 25 Ekim tarihinde tamamen durdurmaya karar verdiğini bildiriyor ve üretim birimlerinin bu vesileyle bakıma alınacağını duyuruyordu.<sup>5</sup> Böylece Ceyhan fabrikasında üretim 107 gün duracak ve bu nedenle kapasite kullanım oranı %64'e gerileyecekti. Üstelik bu süreçte Toros Gübre'ye kompoze gübre ihraç etmesi için izin verilmediğinden, bu yönde gelen teklifler de geri çevrilmek zorunda kalacaktı.<sup>6</sup>

## LİBERASYON

1986 yılı, gübre sektörünü artık felce uğratan devlet denetiminin kalktığı ve gübre sektörünün çağdaş bir anlayışta serbest rekabet şartlarına kavuştuğu bir yıl olarak, Toros Gübre'nin tarihinde belki de en önemli köşe taşı oluşturuyordu. Gazetelerde gübre sektörüyle ilgili



li küçücük bir haber olarak yayımlanan ve muhtemelen pek fazla kişinin dikkatini çekmeyen bu gelişme, Toros'un diğer rakiplerden ayrışmasını ve geriden başladığı yarışta hızla öne geçmesini sağlayan koşulların oluşması bakımından bir dönüm noktasıydı.

Türkiye'nin ve gübre sektörünün içinde bulunduğu koşullar, 1986 yılına kadar bir devlet monopolü görünümünde olan gübre sektöründe köklü değişiklikler yapılmasını bir bakıma artık zorunluluk haline getirmişti. 24 Ocak Kararları ile 1980 yılından itibaren ekonomi yönetimi tarafından empoze edilmeye başlayan liberal uygulamalar, gübre sektörü üzerindeki etkisini ilk olarak sübvansiyonların azaltılması yoluyla hissettirmişti. Bu durum gübre fiyatlarında %60'a varan fiyat artışlarına neden olurken, 1985 yılında KDV uygulamasının da başlaması

**Toros Gübre, 1980'lerin ilk yarısında sektörde yaşanan sorunların bir yansıması olarak 1984 yılı sonlarında 100 günü aşkın bir süre üretime ara vermek zorunda kaldı.**

**1986'da gübre üreticilerine her türlü pazarlama ve satış faaliyetleri ile kendi fiyatını tespit etme hakkının verilmesi, Toros'a tarihindeki en büyük sıçramayı yaşama olanağı tanıdı. Bu gelişme, Toros'un diğer rakiplerinden ayrışması ve öne çıkması için bir dönüm noktasıydı.**



## MEHMET N. ERTEN Eurobank Tekfen Yönetim Kurulu Başkanı

Toros Gübre'nin eski Bütçe ve Finansman Müdürü Mehmet N. Erten'e göre gübre sektörüne 1986 kararnamesiyle gelen rahatlama, aslında ekonominin her alanında hissediliyordu. Özal hükümetinin ekonomide liberal anlayışı hâkim kılma yönünde izlediği politika, çok daha basit, çok daha anlaşılır, çok daha hedefe yönelik adımlar atılmasını sağlıyordu:

*Özal döneminin başlangıcıydı. Ben, Toros'ta Finansman'ın başındaydım; banka ilişkilerini, bankalarla kredi limitlerini yönetiyordum. Bir diğer grup olan Ticaret ise hem gübre hammaddelerinin ithalatını, hem de zaman zaman olan ihracat faaliyetlerimizi yönetiyordu. O zaman meşhur "17 Sayılı Karar" vardı, kambiyo rejimi ve ithalat rejimi hakkında, ciltler dolusu. Ben ne desem, hangi öneride bulunsam, Ticaret'in başındaki arkadaşlar, "17 Sayılı Karar'ın bilmem kaçınıcı maddesinin altıncı fıkrasının ikinci bendine göre bu böyle değil, şöyle yapılır," diyorlar. "Peki!" diyordum, çünkü baş etmem mümkün değil. Bir gün 17 Sayılı Karar çöpe atıldı, yerine Resmi Gazete'de Ekrem Pakdemirli ve Turgut Özal'ın imzasıyla yeni bir karar yayımlandı, çok daha basit ve anlaşılır bir şekilde. Hemen ilk işim Ticaret'teki arkadaşlara gitmek oldu. "Bana bakın," dedim, "Bugün itibarıyla artık aynı seviyedeyiz. Ben de bu kararı okudum, neyin nerede ne kadar yapılamayacağını, neyin nerede nasıl yapılacağını artık ben de biliyorum. Sakın bir daha bana mazeretle gelmeyin," dedim. Çünkü artık bilgiyi kanunun maddeleri arasında saklı tutup üstünlük sağlama devri bitmişti. O dönemde yaşadığımız açılımlar, ferahlama, serbest piyasa ekonomisine hızla geçiş, gübre satışının ve dağıtımının serbest piyasa şartlarına geçmesi, tabii bizlerin de çalışma tarzını her gün yenilemesini gerektiriyordu. Yepyeni şeylerle uğraşıyorduk, o nedenle de son derece heyecanlıydık.*

tüketimde kısmi bir gerilemeye yol açmıştı. Buna rağmen Türkiye'deki gübre üretimi ilk kez 1985'te %78 gibi yüksek bir kapasite kullanım oranına kavuşmuştu.<sup>7</sup>

Diğer taraftan kamuya ait gübre fabrikalarının yeni teknolojilere kavuşturulması ve rehabilite edilmesine yönelik olarak Dünya Bankası'ndan sağlanan 300 milyon dolar tutarındaki kredi, gübre sektöründe birçok yapısal değişikliği bir ön koşul olarak getirmekteydi. Bu değişikliklerin en önemlisi, gübre pazarlama faaliyetlerinin gübre üreticilerine de açılması konusuydu. Bu düzenleme 1985 yılında hayata geçirilememekle birlikte, sektörde 1986 yılından itibaren gübre pazarlamasının kademeli bir şekilde serbest bırakılacağına dair bir beklenti yaratmıştı.

Necati Akçağlılar imzalı 1985 Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nda "dağıtım pazarlama anlayışını getirecek" bu sistemin bir an önce hayata geçirilmesi temenni ediliyor, şirket içinde bu yöndeki hazırlıklara başlandığı belirtiliyordu. Diğer bir deyişle Toros Gübre, rekabete dayalı serbest bir sistem içinde kendini konumlandırmaya çok önceden başlamış bulunuyordu. 1986 yılında beklenen kanuni düzenlemenin yapılmasıyla, pazarlama faaliyetlerine yönelik ayrı bir şirket kurulması planlanıyordu.

Gübre sektöründe beklenen serbesti 5 Haziran 1986 tarih ve 86/10715 sayılı kararnamenin yayımlanmasıyla geldi. Bu kararname ile 1 Temmuz 1986 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere gübre sektöründe ser-

best piyasa koşulları geçerli kılınarak, gübrenin satış ve pazarlaması gübre üreticilerine ve bunların kurduğu pazarlama şirketlerine de açıldı. Bununla birlikte gübre alım ve satım fiyatları da serbest bırakıldı. Çiftçinin gübre alımı devlet tarafından desteklenmeye devam edilecek, ancak destekleme miktarları gübre cinsine göre devlet tarafından tespit edilerek ödemeler satıcı kuruluşa Ziraat Bankası yoluyla yapılacaktı. Kararnameyle gübre ithalatı ve ihracatı da serbest bırakılıyor, fakat ithalata gübre cinslerine göre değişen fonlar getiriliyordu.<sup>8</sup>

Bu düzenleme, bir anda gübre sektörüne büyük bir hareketlilik getirdi. Kararnamenin devreye girmesiyle gübre üreticilerinin bazıları bağımsız pazarlama şirketleri kurarken, bazıları da halihazırda mevcut olan gübre şirketleri içinde pazarlama departmanları oluşturdu. Buna paralel olarak kimi şirketlerde de hızlı bir bayi zinciri kurma çabası ortaya çıktı. Kararnamenin yayımlandığı 1986 yılında zaman yetersizliği nedeniyle Zirai Donatım Kurumu ve kooperatifler etkin rollerini devam ettirdilerse de, 1988 yılına gelindiğinde Türkiye çapında gübre pazarlama şirketlerine bağlı 1.410 bayi oluşmuştu. Bu sayıya kooperatifler ve kamuya ait pazarlama kuruluşlarının satış noktaları dahil değildi.<sup>9</sup>

Yeni sistem, gübre sektörüne bir dizi yarar getirdi. Öncelikle gübre üreticileri artık kotaya tabi olmadıklarından üretim ve kapasite kullarımları hızla arttı. Daha önce dağıtım yaklaşımıyla sürdürülen hizmetler, liberasyon kararıyla birlikte daha profesyonelce yürütülen pa-

## 1986'DA GÜBRE SEKTÖRÜNÜN LİBERASYONUyla GÜBRE ÜRETİCİLERİ ÇİFTÇİYE DAHA FARKLI VE İYİ HİZMET SUNMA YARIŞINA GİRDİLER.

zarlama faaliyetlerine dönüştü. Yıllarca devlet tekeli altında yürütülen gübre dağıtım ve satış işleri rekabete açılınca, pazarlama yapmaya hak kazanan kuruluşlar çiftçiye daha farklı ve iyi hizmet sunabilmek için bir bakıma yarış içine girdiler. Bu çerçevede sisteme yeni pazarlama unsurları dahil olurken, oluşturulan bayilik sistemiyle gübrelerin daha geniş bir alana ulaştırılması sağlandı. Ayrıca bayilikler yoluyla yeni bir istihdam alanı yaratıldı.

Yeni sistem, çiftçiye dilediği gübreyi kullanma imkânı veriyordu. Bunun ortaya çıkardığı rekabet, fiyatlara da hızla olumlu bir şekilde yansıyor ve çiftçilerin önceki yıllarda ilan edilen fiyatların altında satın alma olanaklarına kavuşmasını sağlayacaktı. Necat Haksal'a göre serbestleşmenin çiftçiye en müspet yansıması ise hiç kuşkusuz kalite yönünden olacaktı:

*Serbestleşmeden önce kalite rekabeti olmadığından, kaliteye dikkat edenle etmeyen birbirine karışırdı. Oysa serbestleşmeden sonra herkes kendi bacağından asılmaya başladı. Malınızı satabilmek için, artık kalitenizle kendinizi kanıtlayıp markanızla çiftçinin güvenini kazanabilmeniz şart oldu.<sup>10</sup>*



**Gübre sektörünün serbest rekabet şartlarına kavuşmasının getirdiği en önemli değişikliklerden biri de, pazarlama faaliyetlerinin bayiler yoluyla tüm ülkeye yayılmasıydı. Bu konuda çok hızlı davranan Toros Gübre, kısa zamanda 500'e yakın bayiden oluşan geniş bir ağı oluşturdu.**

**Toros Gübre, "Bereket" adını verdiği ilk bayi toplantılarını da bu yıllarda düzenlemeye başladı.**



Üreticiler tarafında ise gübre pazarlamasının serbest bırakılmasının pazarda yarattığı belirsizlik nedeniyle kapasite kullanımında geçici bir düşüş olmakla birlikte, piyasa kendini hızla toparlamış ve korkulduğu gibi herhangi bir olumsuzluk yaşanmamıştı. Nitekim Toros Gübre Genel Müdür Yardımcısı Sezai Bayraktar'a göre liberasyon sonrasında 1986'nın ikinci yarısı pazarlama için pazarı ve sistemi tanıma dönemi olarak geçmiş, birçoklarının beklediğinin aksine, 1986 yılının ikinci yarısında gübre tüketimi azalmamış, tam tersine bir önceki yılın aynı dönemine göre %5,5 oranında artmıştı.<sup>11</sup>

Toros Gübre ise bu tabloda değişikliğe en hızlı ayak uyduran, hatta henüz kararname yayımlanmadan proaktif bir şekilde kendini yeni ortama hazırlayan tek şirket görünümündeydi. "Muhtemel pazarlama alanlarının tespiti ve pazarlama organizasyonu oluşturulmasına" yönelik çalışmalar en az iki yıldır sürdürüldüğünden, yeni döneme yönelik yol haritası çoktan belirlenmişti.<sup>12</sup> Bu çerçevede pazarlama faaliyetlerinin ayrı bir bünyede sürdürülmesine karar verilmiş ve bu amaçla -kararnameden çok önce- 4 Nisan 1986 tarihinde Toros Gübre ve Ziraat İlaç Pazarlama A.Ş. kurulmuştu. Aynı dönemde hızlı bir şekilde bölge müdürlüklerinin oluşturulmasına da başlanmıştı. Bölgelerde satış kadrolarının yanında ziraat mühendisleri de istihdam ediliyordu.<sup>13</sup>

Toros Gübre, mevzuat değişikliğinin getirdiği avantajları hemen devreye sokmuş ve 1986 yılı içinde yurtdışından ilk gübre ithalatını gerçekleştirerek yeni kurulan pazarlama şir-

## Ayşekadın'dan Digor'a Bereket



Ayşekadın ve Digor. Birisi batı, diğeri doğu sınırında iki ilçemiz. **Toros** hizmet ağrının ulaştığı yörelerimizden yalnızca ikisi.

**Toros** bereketini yurdun dört bir yanına ulaştırıyoruz. 500'e yakın bayimiziz, 400.000 ton kapasiteli depolarımız, laboratuvarlarımız bereket için çalışıyor. Üretimden torbalamaya, nakliyeden pazarlamaya, eğitimden teknik danışmanlığa kadar gübre sektörünün her alanında çiftçimize hizmet veriyoruz. **Bereket için.**



keti üzerinden satışa sunmuştu. Şirketin bu noktada izlemeye başladığı strateji, kendi üretimi dışındaki gübreleri de yurtdışından -ve hatta kimi zaman yurtiçindeki diğer üreticilerden- temin ederek ürün yelpazesini genişletmek ve yaygın dağıtım-satış ağıyla çiftçilere ihtiyaç duydukları her çeşit gübreyi sunabilmektir. Liberasyonun olanak sağladığı bu strateji, aynı zamanda Toros'un önemli bir farkını daha ortaya çıkarıyordu: Toros Gübre, sadece daha fazla gübre

üretmeyi hedefleyen bir sanayi kuruluşu değil, aynı zamanda müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini dikate alarak buna uygun çözümler geliştiren hizmet odaklı bir şirketti.

Geniş bir bayi ağıyla gübreyi çiftçinin ayağına kadar götürmek, ücretsiz toprak analizi yapmak, çiftçilerin eğitimine yönelik etkinlikler düzenlemek, broşür ve el ilanı gibi bilgilendirici yayınlar hazırlamak, Toros Gübre'nin bu hizmet anlayışının

**TOROS GÜBRE, DEĞİŞİME EN HIZLI AYAK UYDURAN, HATTA KARARNAMEDEN ÖNCE PROAKTİF OLARAK KENDİNİ YENİ ORTAMA HAZIRLAYAN TEK ŞİRKETTİ.**



göstergeleriydi. Daha önce sistem gereği çiftçiyle fazla iletişim kurma şansına sahip olmayan Toros, şimdi bir yakınlaşma ortamı içinde hem onu daha iyi tanımak, hem de kendini geniş kitlelere tanıtmak istiyordu. Bu nedenle Toros, ilk kez tanıtım ve reklam faaliyetlerini koordine etmek üzere 1986 yılında bir reklam ajansı ile anlaşma yaptı. Bu anlaşma ile standart reklam faaliyetleri dışında hedef kitleye yönelik özel mecra ve etkinliklerle daha bilinçli bir tanıtım yapılması ve bu faaliyetlerin tümünün bir bütün olarak ele alınması amaçlanıyordu. Yeni dönemde çeşitli toplantı ve sektörel etkinliklere katılım, tebliğ sunma ve makale yayımlama gibi çalışmalar da bu kapsamda değerlendiriliyordu.<sup>14</sup>

Tüketici ile yakınlaşma stratejisinin en önemli adımını, hiç kuşkusuz çiftçinin bulunduğu her yere gitme hedefi oluşturuyordu. Toros'un bu dönemde gazetelerde yayımlanan

"Ayşekadın'dan Digor'a" ilanı, özel sektörün rahatına düşkün olup büyük şehirler dışında gübre satmak için hiçbir yere gitmeyeceğini savunan eski Zirai Donatım Kurumu müdürüne esprili bir gönderme yaparak, Türkiye'nin iki ucu arasındaki her kent, kasaba ve köyün bir hizmet noktası olarak kabul edildiğini duyuruyordu.

Toros Gübre, tüketiciyle yakınlaşma stratejisinin bir parçası olarak 1988 yılında gazetelere verdiği ilanlarla hizmetlerini çiftçilere duyurmaya başladı. Tüm ilanların ana temasını "bereket" kavramı oluşturuyordu.

## Biz Bereket İçin Varız



Ülkemizin gübre ihtiyacı sürekli artıyor. Tarımın gelişmesinde gübre giderek daha da önemli oluyor. Bereketli mahsul için çiftçimizin her türlü gübre ihtiyacı zamanında, uygun şartlarla ve yeterince karşılanmalı. Çiftçilerimiz ülkemizin değişik iklim ve toprak koşulları, doğru gübreleme konusunda aydınlatılmalı. Hizmet gübreyi üretmekle bitmiyor.



Daha fazla bereket için dünyadaki bütün yenilikleri izliyoruz. Türkiye'de tarımın ne kadar önemli olduğunun bilincindeyiz. Tarımda yeni atımlar için üretimden torbalamaya, dağıtımdan pazarlamaya, eğitimden teknik danışmanlığa kadar çiftçimize eksiksiz hizmet veriyoruz. Bereket için.



## Bereketin Öncüleri



Gübreyi ülkenin her yanına ulaştırmak gübreyi üretmek kadar önemli. Çiftçimizin her türlü gübre ihtiyacı zamanında ve uygun koşullarla karşılanmalı. 500'e yakın bayımız var. Gübrenin yanı sıra, bilgi verici yayınları ve gerekli teknik yardımları da ülkemizin dört bir yanına ulaştırıyoruz. Üretimden pazarlamaya, torbalamadan dağıtıma kadar gübre sektörünün her alanında çiftçimize hizmet veriyoruz. Bereket için.



## Bereketin Kaynağı



Bereketli tarım için emeğin yanı sıra gübre de gerekiyor. Gübre, ülkemizin koşullarına uygun, bitkinin ve toprağın ihtiyaç duyduğu nitelikte ve miktarda olmalı. Bereketli mahsul elde etmek buna bağlı.



Ülkemizde ihtiyaç duyulan bütün gübre türlerini pazarlıyoruz. Türkiye'de tarımın ne kadar önemli olduğunun bilincindeyiz. Üretimden torbalamaya, dağıtımdan pazarlamaya, eğitimden teknik danışmanlığa kadar gübre sektörünün her alanında çiftçimize hizmet veriyoruz. Bereket için.



Hürriyet (Ağustos-Ekim 1988)



**BUĞDAYINIZ  
BEREKETLİ OLSUN**



**KURU ŞARTLARDA YETİŞTİRİLEN BUĞDAY İÇİN DOĞRU GÜBRELEME**

**1. BÖLGE (TRAKYA)**  
KURU ŞARTLARDA YETİŞTİRİLEN BUĞDAY İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**2. BÖLGE (EGE)**  
KURU ŞARTLARDA YETİŞTİRİLEN BUĞDAY İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**3. BÖLGE (KUZAY İÇ ANADOLU)**  
KURU ŞARTLARDA YETİŞTİRİLEN BUĞDAY İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**4. BÖLGE (GÜNEY İÇ ANADOLU)**  
KURU ŞARTLARDA YETİŞTİRİLEN BUĞDAY İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**5. BÖLGE (KARADENİZ)**  
KURU ŞARTLARDA YETİŞTİRİLEN BUĞDAY İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**6. BÖLGE (AKDENİZ)**  
KURU ŞARTLARDA YETİŞTİRİLEN BUĞDAY İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**TOROS GÜBRE VE ZİRAİ İLAÇ PAZARLAMA A.Ş.**

**PAMUĞUNUZ  
BEREKETLİ OLSUN**



**PAMUK İÇİN DOĞRU GÜBRELEME**

**1. BÖLGE (TRAKYA)**  
PAMUK İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**2. BÖLGE (EGE)**  
PAMUK İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**3. BÖLGE (KUZAY İÇ ANADOLU)**  
PAMUK İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**4. BÖLGE (GÜNEY İÇ ANADOLU)**  
PAMUK İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**5. BÖLGE (KARADENİZ)**  
PAMUK İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**6. BÖLGE (AKDENİZ)**  
PAMUK İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**TOROS GÜBRE VE ZİRAİ İLAÇ PAZARLAMA A.Ş.**

**SEBZENİZ  
BEREKETLİ OLSUN**



**SERZELER İÇİN DOĞRU GÜBRELEME**

**1. BÖLGE (TRAKYA)**  
SERZELER İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**2. BÖLGE (EGE)**  
SERZELER İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**3. BÖLGE (KUZAY İÇ ANADOLU)**  
SERZELER İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**4. BÖLGE (GÜNEY İÇ ANADOLU)**  
SERZELER İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**5. BÖLGE (KARADENİZ)**  
SERZELER İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**6. BÖLGE (AKDENİZ)**  
SERZELER İÇİN DOĞRU GÜBRELEME

**TOROS GÜBRE VE ZİRAİ İLAÇ PAZARLAMA A.Ş.**

Gerçekten de, Pazarlama Koordinatörü Aykut Gürbüz'e göre Toros, serbest piyasa ve rekabet sistemine inanmış bir şirket olarak liberasyonun ardından 7 gübre üreticisi arasında özel pazarlama teşkilatını kurarak tek kuruluş olmuştu.<sup>15</sup> Gübre satışlarının serbest bırakılmasının ardından 1,5 yıl içinde Trakya, Ege, Kuzey İç Anadolu, Güney İç Anadolu, Karadeniz, Akdeniz ve GAP olmak üzere 7 bölge müdürlüğü ve 450 bayi ile geniş bir ağ oluşturan

Toros, 1987 yılında yayımlanan tanıtım kataloğunda, pazardaki konumunu ve çiftçilerin memnuniyetine verdiği önemi şöyle dile getiyordu:

*Gübre üretimine, çağdaş Türk ekonomisinde tarımın önemini bilerek başladık. Sürekli yenilenen teknolojimiz ve yeni yatırımlarımızla, üretimden dağıtıma gübre sektörünün her alanında hizmet veriyoruz.*

*Toros olarak bugün ülke ihtiyacının yüzde 40'tan fazlasını karşılayacak bir düzeye geldik. Yeni ekonomi politikalarının da desteğiyle çiftçilerimize bol ve kaliteli gübreyi anında ulaştırabilecek yaygın bir dağıtım ağı oluşturduk. Doğru ve bilinçli gübrelemeyle Türkiyemizin birçok bölgesinde daha bereketli ve daha kaliteli mahsul alındığını, çiftçimizin yüzünün güldüğünü görmek bize kwanç veriyor.<sup>16</sup>*

## Çiftçimizin Yeni Yılı Bereketli Olsun.

Çiftçimizin gübre ihtiyacını bu yıl da en iyi şekilde karşılayabilmek için hazırlıklarımızı tamamladık. Ülkemizin bütün bölgelerine dağıtılmak üzere bütün gübre çeşitlerini depolarımıza, bölge müdürlüklerimize ulaştırdık. Çiftçimiz istediği kadar gübreye hemen, anında kavuşsun; emeğinin hakkını alabilsin diye... Çiftçimizin yeni yılı bereketli olacak.



TOROS GÜBRE VE ZİRAİ İLAÇ PAZARLAMA A.Ş.

Genel Müdürlük, Tekirdağ Sımsal, 80600 Edirne-İSTANBUL, Tel: 1982380-91-92-95, Tekirdağ Bölge Md., Tahirioğlu Çiğliği, Muratlı-TEKİRDAĞ, Tel: 214, İzmir Bölge Md., Ahmetpaşa Mahallesi, 881 Sokak, No: 72/501, İZMİR, Diyarbakır Bölge Md., İnanç Çayolu, 2. km., Sanayi Sitesi bitişiği, DİYARBAKIR, Tel: 23030-31, Antalya Bölge Md., Cumhuriyet Caddesi, No: 75/14, ANTALYA, Tel: 38244, Samsun Bölge Md., Kale Mahallesi, Kaptaşıpaşa Caddesi, 8 Emin Arif Toksoal Han, Kat: 5, SAMSUN, Konya Bölge Md., Konya-İstanbul yolu üzeri, Köy Hizmetleri Bölge Müdürlüğü bitişiği, KONYA, Ankara Bölge Md., Tunalı Hilmi Caddesi, Bağday Sokak, No: 2/2, Kavaklıdere-ANKARA, Tel: 277841, 274348-49, Adana Bölge Md., Asri Mesurik Karpan, No: 183, ADAANA, Tel: 17387 Depolarımız: Tekirdağ, Gemlik, Yarımca, İzmir, Antalya, Kütahya, Afyon, Konya, Çeyhan, Sarımsak, Karatop, Adana, Diyarbakır, Samsun, Polatlı

Çiftçinin bilinçlendirilmesini bir misyon olarak kabul eden Toros, bunun için eğitim faaliyetlerine büyük önem veriyordu. Çeşitli eğitim etkinliklerinin yanı sıra eğitime yönelik yayınlar da Toros'un bu yöndeki çalışmaları arasındaydı.

Toros Gübre'nin çiftçilerle yakınlaşmak için geliştirdiği organizasyon yapısında bölge müdürlükleri önemli bir rol oynuyordu. Toros Gübre, liberasyondan sonra Adana dışında 7 şehirde bölge müdürlüğü kurarak yerel çalışmalar yapmaya başlamıştı.

## LOJİSTİK ALTYAPI

Necat Haksal'a göre yeni dönemde Toros'a üstünlük kazandıran en önemli özelliklerinden biri hızla karar alabilmesi ve yeni ihtiyaçlara anında çözümler üretebilmesiydi.<sup>17</sup> Bunun en iyi örneği, herhalde Toros'un dağıtım altyapısını oluşturmak için Horoz Lojistik ile girdiği işbirliğiydi. Daha önce üreticiler mallarını hep fabrikada teslim ettiklerinden, herhangi bir sevkiyat yükümlülükleri yoktu. Oysa şimdi giderek artan sayılardaki bayilere düzenli mal ulaştırmak, mevsimsel bir karaktere sahip olan gübre sektöründe ciddi bir lojistik ve ulaşım altyapısı gerektirmektedir.

Toros yönetiminin bu konudaki önceliği, "rakibin beş günde gidebileceği bir yere bir günde gidebilmek" idi. Toros, bu şekilde sektörün genel olarak hantal yapısı karşısında önemli bir rekabet avantajı elde etmeyi ve satış noktasına ulaşmakta her zaman rakibinin bir adım önünde olmayı hedeflemekteydi. Bu nedenle Toros'un hem güvenilir, hem de kendi esnekliğinde hareket edebilecek hızlı bir lojistik çözüme ihtiyacı vardı.

İşte bu aşamada "Toros tarzı iş yapma kültürünün tipik bir örneği" olarak Horoz Lojistik ile yapılan anlaşma, 25 yıl devam edecek çok verimli bir işbirliğinin de başlangıcı oldu. Bu işbirliği kapsamında gübrenin yurt çapında dağıtım işini yıllık olarak üstlenen Horoz Lojistik, şirketin Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Horoz'a göre, o dönemde böylesine büyük bir operasyonun altından kalkabilecek az sayıda taşımacılık firmasından biriydi. Şirket, geçmişte kamuya ait gübre fabrikalarının ve Tarım Kredi Kooperatifleri'nin ulaştırma hizmetlerini vererek bu alanda epey tecrübe sahibi olmuştu. Geniş araç filosu ve Türkiye'nin her tarafına yayılmış irtibat büroları sayesinde Horoz Lojistik, özel bir

## NURETTİN HOROZ

### Horoz Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı

1986 yılında gübrenin devlet tarafından libere edilmesiyle, Toros Gübre, müşterilerine kendi özgür iradesiyle mal satabilme imkânına kavuştu. O dönemde Toros Gübre, mallarını müşterilerine lojistik anlamda nasıl ulaştırabileceğine dair çözüm arayışına girmişti. Bu arada sektör içerisinde kendi beklentilerine, şirket büyüklüğüne, teşkilatına uygun bulmuş olmalı ki, Karabük'te küçük bir nakliyecisi olan Acemoğlu lakaplı Mustafa Gürman vasıtasıyla bize işbirliği talebini ilettiler. Acemoğlu, Tekfen Holding'e, yani Feyyaz Beylere, geçmişte Karabük'te demir taşıma hizmeti vermiş bir nakliyeciymiş. Ama onların teveccühünü, selamını kazanmış, güvenini kazanmış.

Bu adamcağız geldi bize, kendini tanıttı. Biz onu tanı mıydık. Dedi ki, "Bizim Toros Gübre diye bir firmamız var. Oranın genel müdürü bana Horoz firmasıyla görüşmemi, işbirliğini kabul ederlerse iş yapmak isteyeceklerini söyledi." Ben de düşündüm, "Kimdir bu adam?" diye. Birisi geliyor, Tekfen Holding adına konuşuyor. İnanmadım, bir yere de koymadım kafamda. Adama, "Sen de kimsin?" diyemem, çünkü "Ben dostlarıyım," dedi. O zaman biraz güven hissedebilmek için, "Söyle beyefendinin telefonunu. Ben arayayım. Randevu veriyorsa gidelim," dedim. Verdi adamcağız telefonunu. Erhan Bey çıktı karşıma. Dedim ki, "Buraya Mustafa Bey diye bir arkadaşınız geldi. Sizlerden de selam getirdi. İşiniz var mı? Görüşmek isterseniz memnuniyetle gelelim." "Tabii, gelin görüşelim," dedi Erhan Bey. Anlaşıyor ki o gün için bir ihtiyaç çıkmış, o ihtiyacı gidermek için de bir ön yoklama yapılmış. Firmamızı piyasadan duymuş olmalılar, çünkü biz zaten gübre sektöründe çalışıyorduk o zaman. Büyük çapta iş yapıyorduk. Kamu şirketlerinin nakliyecisi bizdik. Herhalde bizim bu konudaki itisat ve becerimizi duymuş olmalılar.

Görüşme İstanbul'da oldu. Erhan Bey'e gittik. Kendisi işlerinden bahsetti. Biz de diğer sektör temsilcileriyle kurduğumuz ilişkiyi kendileriyle de kurabileceğimizi izah ettik. "Nurettin Bey, bu işin bize maliyeti ne olabilir?" diye sordu Erhan Bey. "Vallahi bilmiyorum. Kabaca tonu 7 liraya falan mal ederiz belki," dedim. "Nasıl yapacağız o zaman?" dedi. "Bize güveniyorsanız 7 lira üzerinden ödeme yapın. Yıl sonunda kaç lira çıktıysa hesaplaşalım." "Olur," dedi. Bu kadar iyi niyetli yani. Giderken kapıdan çıktım ki, sekreter hanımla "Nurettin Bey'e şunu verin, belki harçlık eder," diye bir çek göndermiş. Geri döndüm, "Erhan Bey bu ne?" dedim. "Lazım olur. Git harca. İşimizi yapacaksınız," dedi. Teşekkür ettim, öyle çıktık.

Aşağı yukarı 10 bin ton karşılığı bir para, yani az para değil. Daha ortada sözleşme yok, bir şey yok. On beş dakika oturduk daha, belki yarım saat. Gerçekten de yıl sonu geldiğinde biz hesap kitap ettik, üç kuruş da üzerine koyduk, dedik ki "Biz bu işi size 665 kuruşa mal ettik. Siz bize 7 lira verdiniz. Buyurun ton başına 35 kuruşunuzu. Hayrını görün paranızın. Biz de hayrını gördük." Onun üzerine tersine bir fatura yapıldı, hesap kapatıldı. Tabii burada iyi niyet çok önemli. Aramızdaki anlaşma sözlü bir anlaşmadı. Parası, pulu yoktu. Ama bir gönül birliği doğmuştu. O andan itibaren de, bugüne geliştirmişte çeşitli evreler geçmiş olsak da, yine o duygu, o heyecan ve samimiyet hiç üzerimizden silinmedi. Zannediyorum onlar aradıkları insanları buldular. Biz de böyle insanları hayatımızın başka yerlerinde bulamadık. Bugüne kadar bulamadık, bundan sonra da bulabileceğimizi zannetmiyorum.

teşkilat kurmaya gerek kalmadan, mevcut olanaklarıyla Toros'un hemen tüm ihtiyaçlarına anında cevap verebilmişti. Toros da bu anlaşma sayesinde Horoz'un geçmiş tecrübelerinden geniş şekilde yararlanma şansı bulmuştu.

Bu işbirliği çerçevesinde tarafların bir bakıma "kimyalarının birbirine

uyması" da, karşılıklı güvene ve bilgi alışverişine dayalı "mükemmel" bir işbirliğinin ortaya çıkmasını sağlamıştı. Taşımacılık sektöründe bu kadar uzun ve sorunsuz bir işbirliğine pek nadiren rastlandığını söyleyen Nurettin Horoz'a göre, ilişkilerin bu seviyeye ulaşmasında Toros yönetiminin sergilediği sıcak tavır da büyük rol oynamıştı:





*Onlar bize ne kadar teveccüh ettirerse, biz de ona layık olmak için her türlü imkânımızı seferber ettik. Ama ne gerekiyorsa! Yani bunun önü arkası yok. Çok şükür bu günlere geldik. İftiharla söylüyorum, böyle bir işbirliğinin Türkiye’de örneğini ne duydum, ne de duyabileceğimi zannediyorum. Onların üzüldüğü gün biz de üzüldük. Onlar bizim üzüldüğümüz gün ağladılar. Öyle diyeyim. İki firma olmadık. Ayı ayrı*

*firmalar değiliz. Ben öyle hissediyorum. Orası bizim, burası da onların. Öyle bakıyoruz. O bale geldik. Birbirimize o derece güven duyuyoruz.<sup>18</sup>*

Tabii bu iyi niyet ortamına rağmen, hem hacim hem de organizasyon bakımından oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan gübre sektörünün 1986’da kavuştuğu yeni ortama uyum sağlamak her iki taraf için de kolay olmamış, karşılıklı bir “adap-

tasyon” süreci gerektirmişti. Ancak bazı sancılara yol açan bu süreç, her iki taraf yönetiminin ortak bir kararlılık göstermesiyle kısa sürede aşılmıştı:

*Toros Gübre’yle ilişkimizde her zaman iyi niyetle, sorun yaratmaktan çok sorunu birlikte çözme fikri ön planda oldu. Mesela yeni başladığımız zaman Adana’da bizim de, onların da bir teşkilatı vardı. Bizimki eski, ama onlarınki yeni, çünkü işe yeni başlamışlar. Bize bölge müdürümüz diyor ki “Kamyonlarımızı getirdik Toros’un deposuna, yüklenmeyi bekliyor, çok sıkıntıdayız.” Onların elemanları da diyor ki “Bizim adamlarımız bekliyor. Horoz kamyon getirmedi. Sıkıntımız var.” Onların insanları kendilerine göre eleştiri yapıyor, bizim insanlarımız da onların eleştirisini yapıyor. Baktık olacak gibi değil. Her gün o ondan şikâyet ediyor, o ondan. Sonra kendiliğinden bir*

## NURETTİN HORUZ

### Horoz Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı

Toros bizi benimsedi, biz Toros’u benimsedik. Adana’da bir toplantı oluyor. Ben yoktum, ama duydum. Bir bayi ayağa kalkmış, demiş ki “Bir Toros duyuyoruz, bir Horoz duyuyoruz. Toros mu, Horoz mu? Hangi firma bu?” O kadar karışmış aklı. Hizmet aldığı firmaların Toros mu, Horoz mu olduğunu karıştırıyor. Sonra anlatmak zorunda kalmışlar. Yani, her yönüyle iç içe geçmiş bir ilişki var. Bayiler toplantısına son iki senedir ben de gidiyorum. Antalya’da, Batmanlı bir bayi, “Nurettin Ağabey nasılsın?” dedi, yanıma geldi. “İyi yavrum,” dedim. “Kusura bakma ağabey,” dedi, “Sevdiğim için soruyorum. Sizin Toros’ta yüzde kaç hisseniz var?” “Ne hissesi? Biz hissedar değiliz yavrum. Biz gönül hissedarıyız. Hepsi bizim Toros’un. Öyle bir şey yok. Ama birbirine sadakat gösteren iki firmayız,” dedim. Adam kafasında bizi ortak yapmış.

*fikir çıktı. Dedik ki "Bakın, bizi aramayın. Birbirinizle geçinmek zorundasınız. Çünkü biz burada el sıkıştık. Bize şikâyet bildirmek yasak." O an bitti! O şikâyet faslı on beş gün mü, bir ay mı sürdü, bu lafımızdan sonra anında kesildi. 25 senedir böyle bir şikâyeti ne onlar duyuyor, ne biz duyuyoruz. Çünkü herkes birbiriyle yaşamasını öğrendi.*

Toros Gübre'nin 1986 sonrasında giriştiği ikinci büyük lojistik atılımı ise çok hızlı bir şekilde yurt çapında bölgesel gübre depolarının kurulmasıydı. Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı Mehmet İçöz'e göre gübre fabrikaları, sektörün mevsimsel özelliğinden ötürü, 12 ay gübre üretip 2-3 ayda sattığı için mutlaka stoklu çalışmak zorundaydı. Toros Tarım, liberasyondan sonra Ceyhan'daki ana depolarının dışında 7 bölgede kendi depolarını kurarak stoklarını ülke çapında oluşturma yoluna gitmiş ve böylece sezon geldiğinde depolarından gübreyi anında kolayca çiftçiye ulaştırabilme şansına sahip olmuştu.<sup>19</sup> Şirketin depolama olanaklarındaki bu genişleme, Toros Gübre'nin büyümesine yönelik II. Tevsi projesinin de ilk halkasını oluşturmaktaydı.

## **NURETTİN HOROZ** **Horoz Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı**

Biz Toros'la başladıktan sonra herhalde bir veya iki yıl geçmişti. Bir gün Tarım Kredi Kooperatifleri'nin genel müdürü telefon etti, beni Ankara'ya çağırıldı. "Nurettin Bey, bir görüşelim," dedi. Gittim, dedi ki, "Bizim Toros'un iki misli işimiz var. Bu işimizi sen yap. Zaten eskiden de sen yapıyordun." Yanımızda 4-5 tane de genel müdür yardımcısı. Sabah oturduk, akşama yaklaştı, görüşüyoruz. "Şunu şöyle yapalım, şöyle edelim." Bütün detayları konuştuk. Akşam oldu. "Tamam, başlıyor muyuz?" dedi. Dedim ki "Benim ufak bir sıkıntım var. Erhan Bey'e benim bir gönül borcum var. Onun işini yapıyorum. Sen şuradan Erhan Bey'i bir ara. 'Horoz'un benim işimi yapmasına müsaade et,' de. Erhan Bey'den bir müsaade alalım da, benim de gönlüm rahat etsin." Ben öyle deyince suratı asıldı, "Ben devletin müdürüyüm. Bunca saatten beri seninle boşa mı konuştuk? Bu kadar adam yanımda, ben Erhan Bey'e nasıl telefon ederim?" dedi. "Eğer bunu böyle yapmazsak, benim bir gönül borcum var, ben de 'Yapırım,' diyemem," dedim. "Ben zor durumda kalırım, rahat edemem," dedim. Telefon etmedi, ben de işi yapmadım.

Ülkü Tatlıdil'e göre o tarihte aynı anda 7 ayrı ilde 7 ayrı depo inşa edilmesi büyük bir koşturmaya yol açmış, depoların inşa edileceği alanların ve inşaat işlerini yapacak yerel müteahhitlerin bulunması ve bunların koordine edilmesi ayrı bir saha organizasyonu kurulmasını gerektirmişti:

*Depolar çok kısa sürede yapıldı. Hepsi aynı zamanda başladı ve bitti. Urfa, Samsun, Ankara (Polatlı), Konya, İzmir, Tekirdağ ve Antalya. Biz de ekip olarak bunlar arasında böyle deli gibi dolaşarak durduk.<sup>20</sup>*

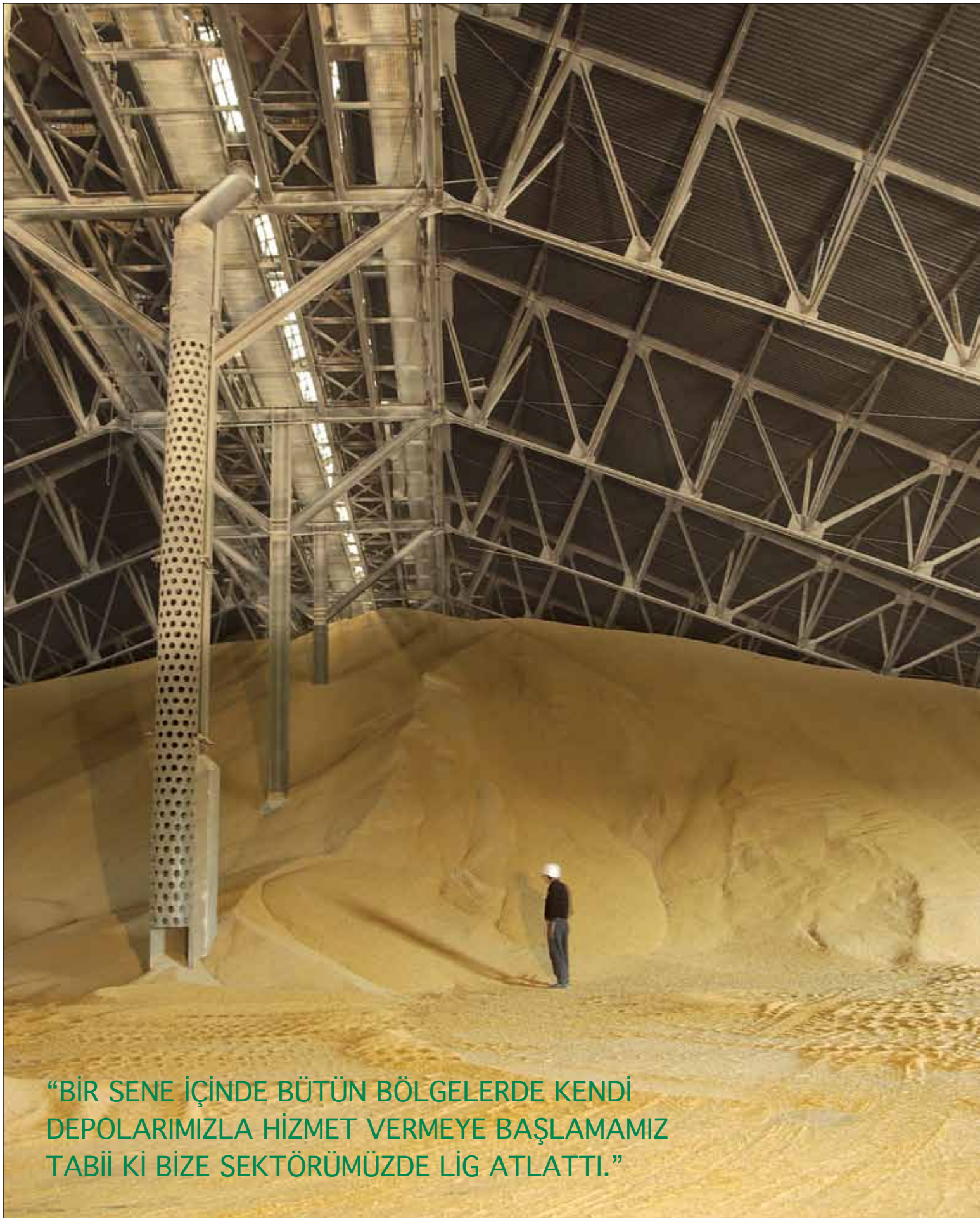
Bu depoların inşa edilmesiyle 1988 itibarıyla Toros Gübre'nin toplam gübre depolama kapasitesi 386 bin tona ulaşmıştı. Bunun için 15 milyar lira harcanmış, şirketin o güne kadar sektörde hiç örneği olmayan böyle bir yatırıma girmesi ise pek çoklarıncı garip, hatta lüzumsuz bir kaynak israfı olarak karşılanmıştı. Oysa haklılığı zaman içinde anlaşılacak olan bu yatırım, Nurettin Horoz'a göre o günün çok ötesinde bir vizyonu ifade ediyordu. Horoz, Toros Gübre'nin liberasyondan sonra iş modelini çok doğru kurguladığını, Türkiye çapında koca depoları çok kısa bir süre içinde kurarak, şu

**Geniş bayi ağına düzenli mal ulaştırmak, liberasyondan sonra gübre üreticileri için önemli bir yükümlülük haline gelmişti. Toros Gübre, bu sorunu Horoz Lojistik ile 25 yıl sürecek çok verimli bir işbirliğine imza atarak çözdü.**

**Toros'un 1986 sonrasında gerçekleştirdiği en önemli lojistik atımlardan biri de 7 bölgede kurulan ana depolar yoluyla gübre sevkiyatının devamlılığının sağlanmasıydı. Şirketin sektörde daha önce hiç örneği olmayan böyle bir yatırıma girmesi ona büyük bir avantaj kazandırmıştı.**







“BİR SENE İÇİNDE BÜTÜN BÖLGELERDE KENDİ  
DEPOLARIMIZLA HİZMET VERMEYE BAŞLAMAMIZ  
TABİİ Kİ BİZE SEKTÖRÜMÜZDE LİG ATLATTI.”



**Bölgesel depoların inşa edilmesiyle 1988 yılında Toros Gübre'nin toplam depolama kapasitesi 386 bin tona ulaştı. Bu yatırım, satışların mevsimsel olması nedeniyle büyük sıkışıklıkların yaşandığı sektörde Toros'a büyük bir farklılık kazandı. Toros, depolar sayesinde her ürünü her mevsimde temin edebilecek bir altyapıya kavuştu.**

anda bile başka hiçbir firmanın cesaret edemeyeceği bir şeyi başardığını söylüyordu:

*Bütün Türkiye'de kocaman depoları üç ayda, hemen "tak tak tak" yerine koydular. Nasıl bizi beş dakikada buldularsa, birkaç ayda da depoları yaptılar.*

Liberasyondan sonra kısa süre içinde son derece aktif bir şekilde çalışmaya başlayan Toros Pazarlama, 1987 Faaliyet Raporu'na göre Toros'un kendi tesislerinde üretilen gübrenin yanı sıra hem yurtdışından, hem de yurtiçinden büyük miktarlarda temin edilen gübreleri satışa sunarak 1987 yılında 1.718.248 ton gübre satışı gerçekleştirmiş ve bu satışlar sonucunda 216 milyar TL ciro elde etmişti. Şirket, böylece iç pazarda %35,3 ile sektördeki en büyük pazar payına sahip şirket konumuna gelmişti.

1987 yılında mevcut stoklara ek olarak temin edilen gübrenin tür ve kaynakları şu şekildeydi:

Temin şekli	Ton
Üretim (Kompoze, DAP)	538.914
İthalat (Kompoze, DAP, AS, CAN, Üre, Potasyum Sülfat ve TSP)	922.945
İç pazardan alım (CAN, Üre, TSP)	100.828
<b>Toplam</b>	<b>1.562.687</b>

## **FEYYAZ BERKER** **Tekfen Holding Kurucu Ortağı**

Toros gün geçtikçe büyüyor. Bir numara kendi sektöründe. Çok güçlü bir altyapıya sahip. Mesela Türkiye çapında bir depo sistemi var. Yani çiftçi, gübresini istediği anda, her bölgeden anında alabiliyor. Çünkü mevsimsel bir ürün bu. Başkaları alıp nakledeceğim, götüreceğim diyene kadar mevsim geçiyor. Bizde ise o mevsimin ihtiyacı anında depolardan karşılanıyor. Bu bir yatırım, altyapı. Gücümüzün anahtarı oralarda. Bizi tercih etmelerinin sebeplerinden biri bu. Eğer sen bu altyapıyı yapmazsan devamlı iş yapamazsın.

## **ERHAN ÖNER** **Tekfen Grup Şirketler Başkanı**

Bize 3-5 ay evvelinden gübre sektörünün libere edileceği bilgileri gelmeye başlamıştı. Biz orada çok hızlı hareket ettik. Liberalleşme olur olmaz Türkiye'nin 7 bölgesinde depo kurup, bölge teşkilatı oluşturan tek gübre üreticisi biz olduk. Hâlâ birçok gübre şirketinin bizimki gibi bir bölgesel teşkilatı yoktur. Kararın açıklanmasıyla birlikte hepimiz seferber olduk. O zaman Nazmi Civan genel sekreter. Dedik ki "Sen şu bölgeye git, arsa bak, potansiyel bayileri bul." İhsan Bey vardı, ona dedik ki "Sen şu bölgeye git." Arkadaşlar dağıldılar ve 3-5 arsa buldular her yörede. Ben ondan sonra onlarla dolaşıp karar verdim, "Onu al, bunu al." Aynı zamanda prefabrik depolar sipariş ettik. Bir sene içinde bütün bölgelerde depolarımızla hizmet vermeye başladık. Bu bize tabii ki gübre sektöründe lig atlattı. Tabii finansman zor, teknik imkânlar zor. Fakat çok anlayışlı bir yönetim kurulu. Yönetim kuruluna gidiyoruz, diyoruz ki "Müsaade edin, iki tane seyyar paketleme makinesi alalım." "Tamam," diyorlar. İkinci ay gidiyoruz, "İki tane aldık. Bize müsaade iki tane daha alalım." Böylece altı tane seyyar paketleme tesisi aldık. O tesisleri limanlara kuruyoruz, gelen malı orada paketleyip anında sevk ediyoruz. O sene bütün teşkilat yollarda. Ben, Esin Hanım, rahmetli Aykut, diğer arkadaşlar... Fabrikadaki arkadaşlardan biri o makinenin başında, biri bu makinenin başında. Müthiş bir tecrübeydi.

Toros Gübre'nin ithal yoluyla ya da diğer üreticilerden temin ettiği dökme gübreleri pazara sunmak için kullandığı yöntem de gübre piyasası için tümüyle yeni ve alışılmadıktı. Deniz yoluyla getirilen gübrenin torbalanması için 1987 başlarında Ceyhan'a ve İzmir Limanı'na iki adet seyyar torbalama tesisi yerleştirilmiş, böylece liman alanına boşaltılan gübrenin doğrudan torbalanıp sevk edilmeye hazır hale getirildiği hareketli bir sistem kurulmuştu. Bu sistemin etkili bir şekilde çalışması üzerine 1987 yılı içinde 4 adet seyyar torbalama makinesi daha ithal edilmiş ve böylece ünitelerin sayı-





sı 6'ya yükseltmişti. 1988 itibariyle Toros, Adana'da 2, Tekirdağ'da 1, İzmir'de 2 ve Antalya'da 1 adet olmak üzere Türkiye'nin dört farklı noktasında torbalama hizmeti verilmekteydi.<sup>21</sup>

Bu altyapı, üreticilerden temin edilen dökme gübrenin gemilerle tüketim yerine en yakın limana kadar ta-

şınıp, orada torbalanarak yerel tüketiciye ulaştırılmasını ve hem zamandan hem de navlun giderlerinden büyük ölçüde tasarruf edilmesini sağlıyordu. Toros Gübre'nin satışlarını Türkiye çapına yaymasında önemli rol oynayan bu sistem, "çiftçiye ürünü yerinde ve zamanında ulaştırma" stratejisinin de en önemli ayaklarından birini oluşturuyordu.

Daha sonraki yıllarda Ceyhan Terminali'nde tahıl ve kömür gibi dökme katı yüklere yönelik elleçleme hacminin giderek genişlemesiyle, söz konusu seyyar sistemler, fason olarak üçüncü şahıslara sunulan torbalama hizmetleri için de verimli bir şekilde kullanılacaktı. Ceyhan Üretim Tesisi Torbalama Şefi Raşit İnceer, bu alanda gerçekleştirilen faaliyetleri şöyle özetliyordu:

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Liberasyondan sonra bir gün Tarım Kredi bizden Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN) istedi. Ya Romanya'da var ya da Avrupa'da. Fakat soruyoruz, Romenler fiyatları indirmiyor. Avrupa'da daha da pahalı. Erhan Bey de bir iş için Ankara'da. Dedim ki "Sen hazır Ankara'dasın, TÜGSAŞ'a uğrasın da ellerinde CAN gübresi var mı diye bir konuşsan, bakalım ne diyecekler." "Peki," dedi gitti. Yanlış olmasın, 250 bin ton gübre bağladı geldi. Meğer onlar da satacak yer arıyorlarmış. Dedi ki "Tamam, senin işini hallettim. 250 bin ton gübre hazır." İyi peki, çok güzel! Tabii hemen Gemlik'e gittik. Horoz Nakliyat da orada. Bunların çok büyük bir deposu var. Gübre dışarıya taşmış, kapılar, duvarlar filan kırılmış. Koyacak yerleri yok. Biz tabii hemen seyyar torbalama makinelerini oraya götürdük, girip alacağız. Alıyoruz ama o kadar uzun zaman beklemiş ki, artık altı taş olmuş. Yani bildiğiniz kaya. Hiç unutmuyorum, bir cumartesi günü, Nurettin Bey telefon etti. Dedi ki "Esin Hanım, artık alamıyoruz. Gübre kalmadı zaten. Her taraf toz, kesek içinde. Ne yapacağız?" Bunlar bize sattılar çünkü o malı. Almamız lazım. Dedim ki "Sen D4 dozer mi bulacaksın, D8 dozer mi bulacaksın, yani kuvvetli bir dozer bul, gir oraya. Ama, dikkat et, kolonlara falan vurma sakın. Depoyu çökertiriz, başımıza iş almayalım." Neyse, Allah razı olsun, hakikaten gidip bir dozer kiraladılar. Öyle vurduk, kırdık kayalaşmış gübreyi. Eledik. İyi olanları, kötü olanları ayırdık. TÜGSAŞ'ın hayatında görmediği kadar depoyu temizledik biz. Onlar da bu işe şaşırdılar. Nasıl oldu da aldılar, torbaladılar, sattılar diye.

*Fabrikamızda üç adet sabit ünite 16 bat, dört adet seyyar torbalama ünitesinde ise 8 bat bulunuyor. Her bir battın kapasitesi 60 ton/saat. Torbalama olarak bizim yaptığımız, öncelikle üretim ünitelerinden gelen gübreleri depodan alıp günlük siparişe göre torbalayıp sevk etmek. Torbalı ürün stoku bulundurmuyoruz. Yerimiz varsa gübre stokunu sadece dökme olarak bulunduruyoruz ve ihtiyaca göre anında torbalayıp gönderiyoruz. 24 saat çalışıyoruz. Gübre dışında terminal yoluyla gelen tahıl, kömür gibi dökme yükler için de torbalama hizmeti veriyoruz.<sup>22</sup>*

## TORBA FABRİKASI SATIN ALINIYOR

Gübreleri paketlemekte kullanılan polipropilen torbaların şirketin iç imkânlarıyla üretilmesi ilk günden beri gündemdeki bir konuydu. Ancak yapılan fizibiliteler yeni bir tesis kurmanın ölçek itibarıyla ekonomik olmadığını, torbaları piyasadan temin etmenin daha hesaplı olduğunu gösteriyordu. Ancak 1986 yılında çıkan bir fırsat, Toros Gübre'nin kendi torba fabrikasına sahip olmasını sağlayacaktı. Erhan Öner, "hızlı karar verme ve fırsatları değerlendirme" anlayışının örneklerinden biri olan bu süreci şöyle aktarıyor:

*Romanya'dan ithalat yaparken bir arkadaşımız vardı Fuat adında, onların Türkiye temsilcisi, benim de üniversiteden dönem arkadaşım. Bir gün telefon etti, "Adana'da pırıl pırıl bir torba fabrikası kurulmuş. İstiyorsan seni götürüyüm, gezdireyim," dedi. Gittim, gördüm, hakikaten beğendim. Mustafa Bey adında bir yerel müteahhit, çok muhterem bir zat. Esasen ilk başta boru fabrika-*

## NURETTİN HOROZ

### Horoz Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı

İşe yeni başladığımız dönemlerdeydi. İthal mal getirecekler, haritayı açmışlar, "Trakya'ya malı nereye indirebiliriz?" diye bakmışlar. Bilgi de almışlar limanlardan. Mal ortalama 30 bin tonluk gemilerle gelecek. Bakmışlar ki Trakya'da Tekirdağ Limanı var, belediyenin. Ama bin tonluktan büyük gemi yanaşamıyor. Peki, Trakya'ya en yakın nereye yanaşır? Haydarpaşa'ya yanaşır. Bize dediler ki "Gemi Haydarpaşa'ya gelecek." Şaşırdım. "Niçin Haydarpaşa?" dedim. Dediler ki "Trakya'nın malını oradan vereceğiz." "Niye Haydarpaşa'dan vereceğiz?" "Başka liman yok ki," dediler. "Sıkıntıyı anladım," dedim. "Haydarpaşa'ya evet, yanaşabiliriz. Ancak orada nakliyat kooperatifleri var. Bir işi 1 kuruşa yapacağımıza orada 3 kuruştan aşağıya yaptıramayız. İkincisi, Trakya'ya uzak. Üçüncüsü, orası devlet limanı, istediğimiz sürati alamayız." "Peki ne yapacağız?" dediler. Ben dedim ki "Siz bu 30 bin tonluk gemiyi getirin. Tekirdağ açıklarında tutalım. Biz malı oradan mavnalarla indirir, çok cüzi bir paraya mal ederiz. Buradan da alır malı götürürüz. Bu bize belki onda bir fiyata mal olur." "Olur mu? Nasıl olur?" dediler. "Bırakın nasıl olacağını, ben mesuliyeti alıyorum üzerime," dedim. "Bütün günahı benim boynuma." Nitekim yaptık işi o şekilde.

*si kurmak üzere işe başlamış, sonradan torba işine dönmüş. Kurmuş fabrikayı, çalıştırıyor. Çok da boşuma gitti. Aradan 7-8 ay geçti, gene Fuat bir gün telefon etti. "Erhan," dedi, "Senin gezdiğin fabrika satılık. İstiyorsan bir konuş," dedi. "Aa! Daha 7-8 ay oldu başlayalı, niye satılık?" Mustafa Bey'e telefon ettim. Torba fabrikasının hemen yanında bir çiftlik evi var, orada yaşıyor. Beni de çok seviyor,*

*babam yaşımda bir adam. Gittim Mustafa Bey'e, "Ne oldu? Niye satıyorsunuz?" "Sorma!" dedi, "Ben dürüst bir adamım. Burada para kazanamıyorum. Arkadaşlara soruyorum, diyorlar ki 'Biraz burda katacağın içine, biraz gramajından çalacaksın.' Ben bunca sene dürüst çalıştım, böyle şeyleri yapmam. Bir de borç filan sevmiyorum," dedi. Bugünün parasıyla 1,2 milyon lira civarında bir bor-*

**Toros Gübre'nin sektöre getirdiği yeniliklerden biri de seyyar torbalama makineleriydi. Bu makineler şirkete dilediği dökme ürünü dilediği limana getirme ve orada torbalayarak dağıtım yapma olanağı sağlıyordu (solda).**

**1986 yılında Adana'da polipropilen torba üreten bir tesisin satın alınmasıyla Toros Tarım kendi torba ihtiyacını kendi bünyesinde karşılamaya başladı (sağda).**







cu var bankaya. “Bundan kurtulmak istiyorum,” dedi. Biri borcu devralsın, üzerine de biraz para versin istiyor. Dedim ki “Biz alırız burayı!”<sup>23</sup>

Gerçekten de, bir tesadüfle başlayan bu ilişki, bankaya olan kredi borcunun devralınması ve bir miktar para ödenmesiyle her iki tarafı da mutlu edecek şekilde finalize edilecek ve böylece torba fabrikası Tekfen bünyesinde Toros Gübre'nin de ortağı olan Teknik Servis ve Ticaret A.Ş.'ye (TST) geçecekti.

1987 başında *Dünya* gazetesine bir demeç veren Necati Akçağlılar, Toros'un en önemli hedeflerinden birinin de paralel işkollarıyla entegrasyonu gerçekleştirmek olduğunu, bu nedenle 1986 yılında gerek Toros'un kendi ihtiyaç duyduğu, gerekse fason torbalamada kullandığı polipropilen torba üreten bir tesisin komple satın alındığını belirtiyordu. Akçağlılar'a göre tesisin alınmasının hemen ardından üretim kapasitesini artırmaya yönelik bir tevsi yatırımı gerçekleştirilmiş ve yılda 13 milyon adet düzeyinde olan polipropilen torba üretimi 32 milyon adede çıkarılmıştı. Bu çerçevede tesise ayrıca polietilen iç torba üretmek üzere bir de ünite ilave edilmişti.<sup>24</sup>



**Toros tarafından satın alınan torba fabrikasının 13 milyon adet olan yıllık üretim kapasitesi, aynı yıl yapılan ek bir yatırımla 32 milyon adede çıkarıldı. Ayrıca tesise bir de polietilen torba ünitesi ilave edildi.**

**Toros'un ihracat faaliyetleri ilk olarak 1982 yılında Suudi Arabistan'a yapılan 5 bin tonluk küçük ölçekli bir satışla başladı. Şirket, tarihindeki en yüksek ihracat rakamına 26 milyon dolarla 1994 yılında ulaştı.**







ulaşılmış, katı ürünlerle birlikte eleçlenen iş hacmi 2,8 milyon tona erişmişti.<sup>27</sup>

Gerek tevsi tesislerinin devreye girmesi, gerekse artan gübre pazarlama faaliyetleri, mevcut iskelelerin yükleme/boşaltma kapasitesini zorlamaya başlamıştı. Transit ticaret imkânlarının gün geçtikçe artması, yeni bir iskele inşasını rasyonel hale getiriyordu. Ayrıca Toros tesislerinin, kuruluş çalışmaları devam eden Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin hemen bitişiğinde ve GAP'ın denize açılacağı bir noktada olması, ihracat olanakları itibarıyla geleceğe yönelik olarak büyük fırsatlar vaat ediyordu.

Dicle ve Fırat nehirlerinin aşağı kısımları ile bunlar arasında kalan ovaları kapsayan GAP projesinin 1993 yılına kadar tamamlanması planlanıyordu. Söz konusu projenin, ülkenin agroekonomik yapısında çok önemli değişikliklere yol açması öngörülüyordu. Şanlıurfa, Gaziantep, Diyarbakır, Adıyaman, Mardin ve Siirt illerinden oluşan GAP bölgesi, gübre sektörünün de üzerinde önemle durduğu bir tüketim alanıydı. Çünkü GAP'ın devreye girmesiyle, sulanabilir tarım alanlarında 1,8 milyon hektarlık artış bekleniyordu. Gübre Üreticileri Derneği tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 1980'lerin sonunda GAP yöresinde birim alanda güb-

re tüketimi 35-50 kg/ha civarındaydı. Bu miktar, ülkenin ortalama tüketim seviyesi olan 87 kg/ha'nın oldukça altındaydı. GAP sulama projesi sonucu bu yörede gübre tüketiminin hızla artarak 120 kg/ha'ya ulaşması bekleniyordu.<sup>28</sup>

Planlanan yeni iskele mevcut iskelelerin doğusunda yer alacak ve vinç ekipmanları, depoları ve torbalama tesisleriyle bir bütün olarak inşa edilecekti. Tamamlandığı zaman Doğu Akdeniz'in en yüksek kapasiteli terminalini oluşturacak olan tesis, dökme ve torbalı gübre ile gübre hammaddelerinin yanı sıra hububat, kömür, maden, genel kargo ve petrol ürünleri gibi geniş bir yelpazede

**YENİ TOROS TERMİNALİ, SAHİP OLDUĞU DONANIM VE KAPASİTE İTİBARIYLA DÜNYANIN EN GELİŞMİŞ TERMİNALLERİ İLE KIYASLANIYORDU.**



hizmet verecekti. Yeni iskele ve terminal yatırımıyla, halihazırda başka limanlarca verilen terminal hizmetlerinin, navlun avantajı yaratılabilen bütün ülkelere yönelik olarak Toros tesislerine kaydırılmasını hedefliyordu.<sup>29</sup> Toros Gübre'nin 1987 yılı faaliyet raporunda, yeni iskele ve depoların devreye girmesiyle, bu yatırımın da en az gübre faaliyeti kadar ülke ekonomisine katkı sağlayacağı belirtiliyordu.

İlk iskelede olduğu gibi ikinci iskele-nin müteahhitliğini de Tekfen İnşaat üstlenmişti. Böylece bir kez daha işin başına geçen Ümit Özdemir'e göre ikinci iskele, ilkinden farklı biçimde beton olacak şekilde projelendirilmişti. İlk iskelede olduğu gibi, ikinci iskelenin yapımında da taşeron olarak Bektaşoğlu firması ile anlaşma yapılmıştı. Firmanın genel müdürü olan Tuncer Kobaner, bizzat işin başında durarak inşaatın bir hayli hızlandırılmasını sağlamış ve hem kazık çakma, hem de iskele konularındaki tecrübesiyle projeye önemli katkı sağlamıştı.<sup>30</sup>

Ümit Özdemir'e göre ikinci iskele hem Türkiye'nin ekonomik şartlarına, hem de Toros'un epey rahatlamış olan mali durumuna bağlı olarak daha kolay şartlarda tamamlanmıştı. Toros'un kredi bulma imkânları artık, 1970'lerle karşılaştırılmayacak kadar genişlemişti. Üstelik ülkenin finans altyapısında son 5-6 yıl içinde sağlanan ilerlemeler, yatırımcılara yeni olanak ve enstrümanlar sunuyordu. Örneğin, Toros Gübre'nin bu dönemde Manufacturers Hanover Trust Company'nin İstanbul şubesi aracılığıyla yerli ve yabancı bir grup bankadan sağladığı 8 milyon dolarlık sendikasyon kredisi, kendi alanında bir ilk teşkil ediyordu. Manufacturers Hanover Trust yetkililerince yapılan açıklamaya göre sağlanan kredinin özelliği, ilk kez bütünüyle Türkiye'de yerleşik yerli ve yabancı bankalar arasında uluslararası kurallar çerç-

## MEHMET N. ERTEN Eurobank Tekfen Yönetim Kurulu Başkanı

Toros Gübre bünyesinde oluşturduğumuz Finansman Müdürlüğü, o yıllarda camida ilk kez uygulanan bir pozisyondu. Biri Toros'ta, diğeri Tekfen İnşaat'ta, Finansman Müdürü olarak iki eleman işe başlamıştık. Biz Finansman Müdürlüğü'nü kurarak, banka ilişkilerinin, kredi ilişkilerinin ilk defa muhasebe ve mali işler dışında yönetilmesini başlatmıştık. İşin o tarafı çok zevkliydi, çok heyecan vardı, çünkü Türkiye'nin içinde bulunduğu o dönemde Toros Gübre'nin hızlı gelişimi gerek işletme faaliyeti açısından, gerekse yeni yatırım projeleri ve bu projelere sağlanması gereken finansmanlar açısından birçok yenilik içeriyordu. Her an üzerinde çalışılacak konular vardı. Biz mesela Toros Gübre bünyesinde ilk defa 7-8 Türk bankasını bir araya getirerek bir endeksleme formülü altında sendikasyon kredisi oluşturduk. Toros Gübre olarak ilk finansman bonosunu ihraç edip satan firma olduk. Yurtdışından doğrudan proje finansmanı veya Türk bankalarının garantisi altında sağlanan proje finansmanı konularında çalıştık. O kadar hızlı ve o kadar heyecanlı bir çalışma dönemi içindeydik ki, hem çok somut olarak katkımızı ve bir artı değer yarattığımızı görüyorduk, hem de her gün yeni bir ürün, yeni bir konu, yeni bir ilişki yoluyla tecrübe kazanıyorduk.



**Terminalcilik faaliyetlerinin Toros için giderek daha verimli bir işkolu haline gelmesi, 1987 yılında mevcut iskeleye ek olarak yeni bir iskele daha kurulmasını gündeme getirdi. Planlanan iskele mevcut iskelenin doğusunda yer alacak ve vinç ekipmanları, depoları ve torbalama tesisleriyle Doğu Akdeniz'in en önemli terminallerinden biri olacaktı.**



vesinde gerçekleştirilmiş bir döviz kredisi olması ve yine ilk kez gayri-nakdi bir kredinin konsorsiyum bazına oturtulmuş olmasıydı. Anadolu Bankası, Arap-Türk Bankası, Bank of Bahrain and Kuwait, Banque Indosuez, Manufacturers Hanover, Türk Dış Ticaret Bankası ve Türkiye Tütüncüler Bankası'nın katılımıyla

sağlanan sendikasyon kredisi, vade-li ve vadesiz ithal akreditifleri açılışı ve bu akreditiflerin finansmanı için kullanılacaktı.<sup>31</sup>

Toros Terminali, 1990 yılında tamamlanarak hizmete girdi. Çok amaçlı olarak tasarlanan iskele yılda 17 milyon ton katı ve sıvı yük elleçle-

me kapasitesi sunuyordu. Terminal, günde 14 bin ton yükleme, 15.000 ton boşaltma, 20 bin ton torbalama, 151 bin metreküp sıvı yük depolama, 240 bin tonu kapalı ve 760 bin tonu açık olmak üzere toplam 1 milyon ton da katı yük depolama kapasitesi sunuyordu. 1.600 metrelik iskele boyunca 800 ton/saat yükleme, 600 ton/saat ve 800 ton/saat boşaltma kapasiteli konveyör hatları bulunuyordu. 5 adet rıhtıma sahip olan yeni iskeleye 110.000 DWT'a kadar 2 adet, 40.000 DWT'a kadar 2 adet ve 3.000 DWT'a kadar da 1 adet olmak üzere toplam 5 adet gemi aynı anda bağlanabiliyordu. Panamax ve Cape tipi gemilerle Ro-Ro'lara yanaşma olanağı sunan terminalin, sahip olduğu donanım ve kapasite itibarıyla, ancak Atlantik kıyılarındaki dünyanın en gelişmiş terminalleri ile kıyaslanabileceği belirtiliyordu.<sup>32</sup>



**1990 yılında tamamlanan Toros Terminali'nin 1.600 metre uzunluğundaki iskelesi 3.000 DW tondan 100.000 DW tona kadar 5 adet geminin aynı anda bağlanabilmesine olanak veriyordu. Çok amaçlı olarak tasarlanan iskele yılda 17 milyon ton katı ve sıvı yük elleçleme kapasitesi sunuyordu. Terminal ayrıca 154 bin ton sıvı ve 1 milyon ton katı yük depolama kapasitesine sahipti.**

## TAGAŞ GİRİŞİMİ

Kuruluşunun ilk 10 yılında büyüme stratejisi doğrultusunda çok sayıda şirketin kuruluşunu gerçekleştiren ve iştiraklere katılan Toros Tarım'ın bu dönem içinde yer aldığı girişimlerden biri de Türk-Arap Gübre A.Ş. (TAGAŞ) idi. TAGAŞ, Başbakan Turgut Özal'ın öncülüğünde, Türkiye ve Arap ülkeleri arasında teknik, ekonomik ve endüstriyel işbirliğini geliştirmek amacıyla kimyevi gübre üretmek ve pazarlamak üzere Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çerçevesinde 16 Mayıs 1985 tarihinde kurulmuştu.

Bu girişime, 1960'lı yılların sonunda Kuveytliyle eşit ortaklık yoluyla kurulmuş olan Akdeniz Gübre örnek teşkil etmişti. Turgut Özal'ın henüz başbakan yardımcısı olduğu 1982 yılında Kuveyt'e yaptığı bir gezi sırasında, Akdeniz Gübre dışında Türkiye'de, Kuveyt ve Tunus sermayesinin katılımıyla ikinci bir gübre fabrikası daha kurulmasına karar verilmiş, ancak sonrasında bu yönde somut bir ilerleme sağlanamamıştı.<sup>33</sup>

Söz konusu proje 1985 yılında bu kez Tunus, Kuveyt ve Türkiye'nin yanı sıra Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'nin de katılımıyla beşli bir ortaklık olarak TAGAŞ adıyla hayata geçmişti. Kurulacak tesis yılda 462 bin ton DAP/NPK, 396 bin ton nitrik asit ve 520/660 bin ton AN/CAN gübresi üretecekti. Tesiste gübre üretimi ithal amonyak ve fosforik aside dayalı olarak gerçekleştirilecek ve ürünler öncelikle Türkiye pazarına sunulacaktı.<sup>34</sup>

Fabrikanın, Akdeniz Gübre'ye ait tesislerin hemen bitişiğinde kurulması kararlaştırılmıştı. İlk planlara göre 1985 yılının ikinci yarısında inşaatına başlanacak olan tesis üç yılda tamamlanacak ve 1988 yılı sonunda işletmeye alınacaktı. Şirketin ortaklık yapısı ve sermaye dağılımı ise yandaki şekildeydi.

Erhan Öner'e göre Toros Gübre'nin TAGAŞ girişimine katılması tümüyle anlık bir gelişme sonucunda, biraz da Başbakan Turgut Özal'ın arzusuyla olmuştu:

*Rabmetli Turgut Özal, yeni bir gübre fabrikası kurulmasına ve Arap sermayesinin Türkiye'ye getirilmesine çalışıyor. Yine Akdeniz Gübre gibi bir proje düşünüyor; birçok Arap ülkesini kapsayacak şekilde. Tunus var, Suudi Arabistan var, Emirlikler var, Kuveyt var. Plana göre tesisin %30-40'ı Türk tarafının olacak, geri kalanı da Araplar arasında paylaşılacak. Turgut Bey, projeye dinamizm kazandırsın diye %10'la bir özel sektör firmasının da girmesini istiyor ve bizi öneriyor.*

*Bir gün TÜGSAŞ'ın o dönemki genel müdürü aradı, "Sayın Başbakan sizin de ortak olmanızı arzu ediyor. Ne dersiniz?" dedi. Ben dedim ki "Dosyayı bir gönderin, bakalım, değerlendirelim. Size cevap veririz birkaç gün içinde." "Neyi değerlendireceksiniz?" dedi. "Proje, maliyet artı kâr şeklinde. Yani üreteceksin, üstüne belirli bir kâr koyacaksın, öyle satacaksın. Yani bir fizibilite yapmaya dabi lüzum yok." "Peki," dedik, patronlarla konuştuk. Ertesi gün de dedik ki "Biz varız!" Böylece %10'la Toros olarak biz de TAGAŞ'a ortak olduk.<sup>35</sup>*

TAGAŞ'ın resmen kurulmasından sonra 1986 yılı içinde tesisin kurulmasına yönelik ilk adımlar atıldı.

di. Açılan 120 milyon dolarlık ihaleyi Amerikan C.F. Brown firmasının önderliğindeki bir konsorsiyum kazandı. Konsorsiyumda Tunus'tan Tunisie Engineering et Construction Industrielle (TECI) firması ile Tekfen ve Tümaş Mühendislik firmaları da yer alıyordu.<sup>36</sup>

Ancak henüz inşaat başlamadan, kuruluşundan bir yıl sonra TAGAŞ yatırımı tehlikeye girdi. Yapılan anlaşmaya ve buna bağlı olarak hazırlanan Yabancı Sermayeli Yatırım Kararnamesi'ne göre TAGAŞ'a çeşitli vergi kolaylıkları ve fiyat garantisi getirildiği gibi, üretilecek tüm gübrenin Zirai Donatım Kurumu tarafından satın alınması garanti edilmişti. Oysa 1986 Temmuz'undan itibaren Türkiye'de yürürlüğe giren yeni gübre rejimi, böyle bir uygulamayı pratik olarak olanaksız hale getiriyordu. Kuveytli ortak PIC, Türk hükümetini verilen taahhüdün yerine getirilmemesiyle suçluyor, gübre sektöründe uygulanmaya başlayan serbest fiyat politikasının TAGAŞ'ı zarara uğratacağı gerekçesiyle yatırımdan çekilmek istiyordu. Yaklaşık 150 milyon dolarlık sermaye katkısıyla TAGAŞ projesinin en önemli yatırımcılarından biri olan PIC'nin bu tavrı, projenin tamamen durmasına yol açmıştı.<sup>37</sup>

Sonraki yıllarda TAGAŞ'ın yeniden canlandırılmasına yönelik bazı girişimler olduysa da, bunların hiçbirinden sonuç alınamadı. Örneğin, inşaat işlerine ilişkin olarak 1987 yılında imzalanan anlaşma 1988'de feshedi-

TAGAŞ'ın ortakları	Hissesi (%)
Petrochemical Ind. Corp. (PIC) - Kuveyt	25,00
Industries Chimiques Maghrébines (ICM) - Tunus	15,00
Arab Petroleum Investments (APICORP) - S. Arabistan	12,94
Arabian General Investment (AGICO) - BAE	2,06
TÜGSAŞ	20,00
Akgübre	15,00
Toros Gübre	10,00



lererek yeniden ihale açıldı; hatta ihaleyi kazanan konsorsiyumla yeni bir mukavele imzalandı.<sup>38</sup> Aynı yıl, bir grup İspanyol ve Arap bankası ile yaklaşık 58 milyon dolarlık bir kredi anlaşması için prensip anlaşmasına varıldı. Ancak bu girişimlerin hiçbiri hayata geçmediği gibi, yıllar içinde projedeki belirsizlik giderek büyüdü. Bu durum, Erhan Öner'e göre, Arap yatırımcıların ilgilerini tümüyle kaybetmelerine ve hisselerini Toros Gübre'ye devrederek teker teker çekilmelerine neden oldu:

*Şirketin eskiden 20 kişilik filan bir teşkilatı vardı. Dedik ki "Boşuna masraf yapmayalım, ufaltalım bunu. Bir tek genel müdür kalsın." Toros binasında onlara bir oda verdik, hem otursunlar, hem de bizim imkânlarımızdan faydalansınlar diye. Öyle durdu*

*senelerce şirket. Sonunda bir gün Dışişleri'nden aradılar, "Gelebilir misiniz?" dediler. Gittik. Dediler ki "Hükümet üyeleri, bakanlar Ortadoğu ülkelerine gittiğinde hep masanın üstüne bir numaralı konu olarak bu konuyu. Biz de bundan bıktık usandık. Şu hisseleri siz alsanıza." Şirketin tek varlığı arsa, başka hiçbir şeyi yok. Dışişleri böyle deyince ne yapacağız, ne edeceğiz diye düşündük. Kuveytliler, "Biz satarız. Diğerleri de satar. Biz hepsinin namına pazarlığı sizinle yapalım," dediler. Tam da Kuveyt'in işgalinden evvel, bir günlüğüne Kuveyt'e gittim. Birkaç saat içinde anlaştık, protokolü imzalayıp geldik. Şimdi çalışmayan bir şirket, bir de arsası var sadece. Kıymetli bir arsa ama kimseye faydası yok, bir şey yapmadıktan sonra."<sup>39</sup>*

## AKDENİZ GÜBRE BÜNYEYE KATILYOR

Toros Gübre, şirketin işletmeye geçişinin 8. yılı olan 1989'un son günlerinde, terminal yatırımıyla paralel olarak ileri doğru en güçlü hamlelerinden birini daha yaparak Akdeniz Gübre'nin çoğunluk hisselerini satın aldı. Böylece fiili üretim kapasitesi 1,5 milyon tona çıkan Toros Gübre, 1990'ların arifesinde, Türkiye'nin en büyük gübre üreticisi konumuna geldi. Toros Gübre'nin en küçük oyuncu olarak girdiği gübre sektöründe daha 10 yıl tamamlanmadan birinci sıraya yükselmesi, en açık ifadesiyle "bir başarı hikâyesi"ydi.

Akdeniz Gübre Sanayii A.Ş.'nin gruba katılımının öyküsü de, esasen elde edilen bu başarının sırlarından biri



**Toros Gübre 1989 yılının son günlerinde sürpriz bir şekilde, Mersin'de bulunan Akdeniz Gübre'nin çoğunluk hisselerini satın aldığı açıkladı. Böylece yıllık üretim kapasitesini 1,5 milyon tona yükselten Toros, en küçük oyuncu olarak girdiği gübre sektöründe 10 yıl içinde Türkiye'nin en büyük gübre üreticisi haline geldi.**

olan "dışarıya, dünyaya ve fırsatlara açık olma" anlayışının tipik bir örneğiydi. Akdeniz Gübre, 1960'lı yılların sonunda Türkiye'nin giderek artan azotlu ve fosforlu gübre ihtiyacını karşılamak üzere Mersin'de kurulmuş, o dönemin en büyük gübre tesisiydi. Söz konusu yıllarda amonyak hammaddesinin Kuveyt'ten ucuz fiyatla temini ve uygun kredi imkânlarının ortaya çıkması nedeniyle işletmenin bir ortak teşebbüs olarak kurulmasına karar verilmiş<sup>40</sup> ve Kuveytli Petrochemical Ind. Corp. (PIC) %47,25 hisseyle ortak edilmişti. Kuruluşun diğer ortakları TÜGSAŞ (%49,56), Şekerbank (%2,75) ve İş Bankası (%0,44) idi.

İçel merkezine 5 km uzaklıkta Mersin-Tarsus karayolu üzerinde kurulmuş olan tesis 8 Mart 1972 tarihinde işletmeye açılmıştı. Kapladığı toplam alan 1.090.119 m<sup>2</sup>, kapalı kısmı ise 400.000 m<sup>2</sup> olan fabrikanın kuruluş kapasitesi şu şekildeydi:<sup>41</sup>

CAN (%26N)	594.000 t/y
DAP	148.500 t/y
Sülfürik asit	214.500 t/y
Fosforik asit	71.000 t/y
Nitrik asit	363.000 t/y

Necat Haksal'a göre Akdeniz Gübre, hem Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN) ve Diamonyum Fosfat (DAP) gübrelerinin üretimi için gerekli olan sülfürik asit, fosforik asit ve nit-



rik asit gibi ara mallarını, hem de nihai ürün olan gübreyi üretmek üzere dizayn edilmiş bir tesisti. Bu nedenle sadece bir gübre üretim tesisi değil, ara mallarını da kendi üreten büyük bir kompleksi.<sup>42</sup>

Ne var ki 70'li ve 80'li yıllar boyunca ekonomik ve toplumsal şartlara bağlı olarak gübre sektörünün yakasını hiç bırakmayan sorunlar, Akdeniz Gübre'nin de verimli bir işletme olmasının önünde hep bir engel teşkil edecekti. Finansman zorlukları nedeniyle 1972-82 yılları arasında sürekli zarar eden tesis, 1978 yılının ilk aylarında başta Kuveyt olmak üzere hammadde ithal ettiği ülkelere 12 milyon dolarlık borcunu ödeyemediği için üretimini durdurmak zorunda kalacak,<sup>43</sup> üstelik projeden kaynaklanan bazı tasarım hataları nedeniyle hiçbir zaman tam verimli çalışma olanağına sahip olamayacaktı.

1980'lerin ortalarına gelindiğinde Akdeniz Gübre, Türkiye'deki toplam gübre üretimine yaklaşık %10-13 düzeyinde bir katkı sağlamakla birlikte, rehabilitasyona muhtaç bir görünüm sergilemekteydi. Tesisin yenilenmesine yönelik olarak, "Gübre Reorganizasyonu ve Enerji Kullanımı Projesi" kapsamında Dünya Bankası'ndan temin edilen 25 milyon dolarlık kredi, bu bakımdan hayati bir öneme sahipti. 1986 yılı ortalarında başlayan yenileme çalışmaları yaklaşık bir yıl sonra 1987 Temmuz'unda tamamlandığında, Akdeniz Gübre, en azından üretimle ilgili sorunları büyük ölçüde geride bırakmış görünüyordu.<sup>44</sup>

Ancak Akdeniz Gübre'nin tümüyle yenilenmiş olarak ve verim artışıyla yeniden üretime başlaması, sıkıntıları gidermeye yetmedi. Şirket, yüksek işletme maliyetleri yüzünden bir türlü zarardan kurtulamadı.





yor, sermaye yetersizliği ve yüksek borçlar nedeniyle finansal darboğazdan çıkamıyordu. 1988 sonunda gerçekleştirilen sermaye artırımına ise TÜGSAŞ katılamayacağını açıkladığından, hisselerini zorunlu olarak İGSAŞ'a devretmişti.<sup>45</sup>

Bu çalkantılara ve türlü zorluklara rağmen sorunların en büyüğü henüz sırasını beklemekteydi. Kriz, 1989 yılının başında patlak verdi. Akdeniz Gübre'de çalışan 659 işçiyi temsil eden Petrol-İş Sendikası ile işveren sendikası KIPLAS arasındaki toplu sözleşme görüşmelerinin uyuşmazlıkla sonuçlanması, 25 Ocak 1989 tarihinde Akdeniz Gübre'de şalterin grev nedeniyle bir kez daha indirilmesine yol açtı.<sup>46</sup> Türkiye'nin en uzun süreli işçi eylemlerinden biri olan bu grev, o sıralarda Akdeniz Gübre'de Proses ve Planlama Mühendisi olarak çalışmakta olan Necat Haksal'a göre tam bir yıkıma neden olacaktı:

*Fabrika, 1987 yılında rehabilitate edildikten sonra son derece verimli çalışmaya başlamıştı. Arkasından 11,5 ay süren bir grev yaşandı Akdeniz Gübre'de. Bu inanılmaz bir olaydı; 11,5 ay bir gre-*

*vin sürmesi çöküş demektir, başka bir şey değil. Türkiye'nin o dönemde içinde bulunduğu şartlar, gerek ekonomik gerek sosyal çalkantılar, bize de böyle bir pay verdi. Esasen bu bir denge bozukluğu idi. Çünkü Türkiye o yıllarda türlü sıkıntılar içerisinde boğuşuyordu. Siyasi istikrar da yoktu, ekonomik istikrar da. Dolayısıyla bu dengesizlik, bir şekilde işyerlerine de, fabrikalara da yansıyor. 11,5 aylık grev de öyle oldu. Bir şirketin 11,5 ay üretim yapmadan ayakta durması mümkün olabilir mi?<sup>47</sup>*

Gerçekten de Akdeniz Gübre'de tartışmalarla, karşılıklı suçlamalarla 338 gün süren grev, Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Akdaş'a göre zaten son dört yıldır çeşitli nedenlerle bir türlü darboğazdan kurtulamayan Akdeniz Gübre'nin durumunu daha da ağırlaştırmıştı. Grev sırasında durumdan ümidini kesen ortaklar, birkaç kez grevin sona erdirilmemesi halinde şirketin tasfiyeye gideceğini açıklamışlardı.<sup>48</sup> Şirketin, 1989 sonuna gelindiğinde, bir önceki yıldan devreden 80 milyar TL iç ve dış borcu bulunuyordu.<sup>49</sup> Bu borçların ödenip şirketin bitkisel hayattan kurtarılabilmesi için sermaye artırımını

yapmaktan başka çare kalmamıştı. Tüm umut, Kuveytli ortağın getireceği taze paradaydı. Ancak PIC'nin 21 Kasım 1989 tarihinde yapılan genel kurula katılmaması, sermaye artırımını ihtimalini de tümüyle ortadan kaldırıyordu. Bu durum, Mehmet Akdaş'a göre, bir bakıma Kuveytli ortakların "şirketin hayatiyetinden ümidi kestiğini" gösteriyordu.<sup>50</sup>

Ne var ki bu olumsuz tablo, 1990'ın ilk günlerinde sürpriz bir gelişmeyle bambaşka bir görünüm aldı. Gübre piyasasında büyük yankılar uyandıran bu gelişme, Toros Gübre'nin Kuveytli PIC, Şekerbank ve İş Bankası'nın hisselerini toplayarak %50,5 payla Akdeniz Gübre'nin büyük ortağı haline gelmesiydi.<sup>51</sup> Erhan Öner'e göre bu önemli gelişme, biraz da tesadüflerle şekillenmişti:

*PIC'nin başında Al-Nouri diye ben-den 10 yaş büyük, çok muhterem bir zat vardı. PIC, TAGAŞ'a da ortak olduğundan, üç ayda bir yönetim kurulu toplantısı oluyor, gidip geliyoruz. Al-Nouri ile yakın bir dostluğumuz oldu; bizi hakikaten çok seviyor, "sektörü biliyorlar, çok ataklar" diye. Tabiri caizse gözümüzün içine bakı-*

**AKGÜBRE'NİN ALINMASINDAN SONRA TOROS, ÜRETİM KAPASİTESİYLE SEKTÖRÜNDE İLK KEZ LİDERLİK KOLTUĞUNA OTURDU.**



Toros'un üretmediği CAN ve DAP gübrelerini üreten Akdeniz Gübre, gübre dışında hammadde olarak gerekli olan sülfürik asit, fosforik asit ve nitrik asit gibi ara mallarını da üretecek şekilde dizayn edilmiş bir komplekstir. 8 Mart 1972 tarihinde işletmeye alınan tesis, 1987 yılında baştan aşağı yenilenmiştir.





yor. Bu arada bizim de üye olduğumuz beynelmilel bir gübre teşkilatı var, IFA (International Fertilizer Industry Association - Uluslararası Gübre Sanayii Birliği) diye. Ben orada toplantılarda tebliğler sunuyorum, Türkiye'deki sektörü anlatıyorum, aynı zamanda Türkiye'deki Gübre Üreticileri Derneği'nin başkanlığını yapıyorum. Al-Nouri de aynı teşkilatta, Ortadoğu'dan sorumlu başkan yardımcısı. Ancak vakti doluyor, Budapeşte'de yerine birisini önermesi lazım. O beni önermiş, ama bunu bana son anda söyledi. Kongreye gittiğimde bunu bilmiyordum. Otelde geldi, dedi ki "Tebrik ederim!" "Ne oldu?" "Sen Ortadoğu'dan sorumlu başkan yardımcısı oldun." Oturup sohbet ediyoruz orada. Gene dert yandı, Akdeniz Gübre'den. O kadar dert yandı ki ben de ona esprili bir şekilde, "Yahu sat kurtul şundan," dedim. "Kim alır ki?" dedi. Dedim, "Biz alırız." İnanamadı. Peçetenin üstüne yardımcısının ismini yazdı, "Bununla temasa geç," dedi. Bu olay 1989'un Mayıs ayında oldu, yanılmıyorsam temmuz sonu,

ağustos başı ilk toplantımızı yaptık. Onu takip eden yılbaşında da Akdeniz Gübre'yi aldık.<sup>52</sup>

Toros'un PIC ve diğer küçük ortaklarla hisse devri için yaptığı görüşmeler gizlilik içinde yürütüldüğünden, bu durumun 24 Ocak 1990 tarihinde Ankara'da yapılan genel kurul toplantısında ortaya çıkması tam anlamıyla bir sürpriz etkisi yaratmıştı. Satış işlemleri henüz gerçekleşmediği için genel kurul toplantısına PIC de katılmış, ancak PIC kendi hisselerinin Toros Gübre tarafından temsil edilmesini isteyince, Toros'tan Erhan Öner, Esin Mete, Cengiz Yaman; Şekerbank hisselerini temsilen de yine Toros'tan Hilmi Güvenal yönetim kurulu üyeliklerine getirilmişti.<sup>53</sup>

Sonraki günlerde Toros Gübre ile İGSAŞ arasında şirketin temsiline ilişkin bir anlaşma yapılacak, buna göre İGSAŞ Genel Müdürü Mehmet Akdaş yönetim kurulu başkanlığı görevinde kalırken, yönetim kurulu başkan yardımcılığı ve muhahas azalık görevini ise Toros Gübre Genel Müdürü Erhan Öner üstle-

necekti. Fabrikanın genel müdürlüğüne ise daha önce Ceyhan'da görev yapan Mehmet Baykal getirilecekti.<sup>54</sup>

Erhan Öner, bu gelişmelerin ardından basına verdiği bir demeçte, Akdeniz Gübre'yi alma sebeplerinin "Toros Gübre'nin pazardaki genişlemesi nedeniyle giderek artan ürün ihtiyacını karşılamak" olduğunu açıklıyor ve halen ithal edilmekte olan bazı ürünlerin bundan böyle Akgübre'den temin edileceğini söylüyordu.<sup>55</sup> Gerçekten de Akdeniz Gübre, Toros'un ürün gamında önemli bir açığı kapatan, tamamlayıcı bir özelliğe sahipti. Ceyhan'ın ürettiği gübre "taban gübresi"ydi, yani bitkiyi ekmeden önce toprağa atılan gübreydi. Mersin'de üretilen gübre ise "üst gübresi," yani bitki belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra atılan gübreydi. Bu iki gübre çeşidi çiftçinin ihtiyacını büyük ölçüde karşıladığı gibi, satışların döngüselliliği itibarıyla de Toros'a bir süreklilik kazandırılıyordu. Ceyhan'ın ürettiği gübre eylül-kasım arasındaki üç aylık dönemde talep görürken, Mersin'in ürettiği gübre ocak-nisan



döneminde, ekin toprağın üstüne çıktuktan sonra kullanılıyordu. Toros, bu iki çeşit dışında kalan gübreleri de yurtdışından temin edip dağıtıyordu.<sup>56</sup>

Akgübre'nin Toros yönetimine geçmesi, her iki kuruluş açısından da bir dönüm noktası niteliğindedir. Akdeniz Gübre'nin üretim kapasitesinin eklenmesiyle Toros, fiili kapasitesini yıllık 1.542 tona yükselterek sektöründe ilk kez liderlik pozisyonuna oturdu. Bu gelişme, şirketin kendine olan güvenini bir kat daha artırdığı gibi, Esin Mete'ye göre o günlerde çok güç şartlarla Romanya'dan ithalat yoluyla temin edilebilen azotlu gübrelerdeki dışa bağımlılığı da sona erdirdi.

1990 yılı itibariyle gübre sektöründeki kapasite payları şu şekildeydi:<sup>57</sup>

Toros + Akgübre	%25,65
TÜGSAŞ	%25,51
BAGFAŞ	%15,52
İGSAŞ	%13,02
Gübre Fabrikaları	%12,07
Ege Gübre	%6,66
Diğer	%1,57

Diğer taraftan Toros, Akdeniz Gübre'nin kronikleşmiş problemlerini gidermek üzere hızla çalışmalara başladı. Öncelikle şirketin serma-

## NECAT HAKSAL

### Toros Tarım Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı

Toros Gübre'den önce grev zamanı, genel müdürümüz hepimizi toplayıp, "Yarın hepimize güle güle diyebiliriz. Üzgünüm, yapacak bir şey yok, şartlar çok kötü!" demişti. O yüzden şirket el değiştirip de çalışmaya başlayınca insanlar işlerine, iş de insanlara sarıldı. Çünkü ikisi bir arada olmadan üretim olmuyor. Tabii bu geçiş çok kolay olmadı. Çünkü şirketteki çalışanların eskiden gelen birtakım alışkanlıkları vardı, devir alan şirketin de birtakım alışkanlıkları vardı. Bu alışkanlıklar çakıştığı zaman mesele yok, ama çatışırsa sorun çıkacak. Bu, kaçınılmaz bir olay. O şekilde oldu, insanlar yavaş yavaş alıştılar ve yeni bir denge kuruldu. Çok sancılı oldu mu? Hayır, çok sancılı olmadı, çünkü fabrikada çarklar dönmeye başlamıştı. Bir yerde insanların en büyük beklentisi iş garantisidir. Onun da ışığı görünmüştü zaten.

yesi 32 milyar liradan 80 milyar liraya yükseltildi. Bu artış şirketin bozuk mali tablosunun düzelmesini sağlarken, yönetimde atılan adımlar da Akdeniz Gübre'yi yıllardan beri özlemine duyduğu verimli çalışma ortamına kavuşturdu. Nitekim Necat Haksal'a göre, Mehmet Baykal'ın Mersin'e genel müdür olarak gelmesinden sonra eski düzen tamamen değişmiş, tesis inanılmaz üretim yapmaya başlamıştı:

*Çünkü üretim potansiyeli vardı; her taraf yenilenmişti. Tesisin tek ihtiyacı çalıştırılmaktı. Toros çalıştırdı, çok da güzel üretim yaptı.*<sup>58</sup>

1990 yılı Toros Yönetim Kurulu Raporu'na göre Akdeniz Gübre, 1989 yılının tamamını grev nedeniyle üretim yapamadan geçirdikten sonra, 1990 yılında çok yük-

sek bir kapasiteyle çalışarak 646 bin ton gübre satışı gerçekleştirmişti. Akdeniz Gübre'nin bu etkinliği Türkiye'deki toplam gübre üretiminin 1990 yılında yaklaşık %20 artmasını ve gübre ithalinin de önemli ölçüde azalmasını sağlamıştı.

Söz konusu üretim artışı hiç kuşkusuz, birleşmeden sonra Akdeniz Gübre'ye "Toros elinin değmesi" ile ilgili bir durumdu. Bu dönüşüme tanıklık eden Necat Haksal'a göre, Toros'un yönetimi devralmasıyla birlikte "verimlilik" kilit kelime haline gelmiş, bu yönde hem organizasyon hem de süreç yönetimi itibariyle birçok adım atılmıştı. Örneğin, Ceyhan tesisinde de olduğu gibi "İnspeksiyon ve Kontrol" adı altında yeni bir birim kurularak, tesisin durmasına yol açan arızaların sayısı önemli ölçüde azaltılmıştı. Söz

**Akdeniz Gübre 1960'lı yılların sonunda Kuveytli yatırımcı PIC ile TÜGSAŞ'ın ortaklığında kuruldu. Ancak tesis yıllar boyunca verimli çalıştırılmadığı için PIC, 1989 yılında hisselerini Toros Gübre'ye satmaya karar verdi. Diğer ortaklardan Şekerbank ve İş Bankası'nın da hisselerini devretmesiyle Toros Gübre büyük ortak haline geldi.**

**Necati Akçağlılar ve Erhan Öner, Akdeniz Gübre'nin satın alınmasıyla ilgili olarak AresBank'la kredi sözleşmesi imzalarırken (solda).**





## EMİN ŞATIR

### Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı

14-15 yıl önce Nitrat/A hattında problem vardı. Bakım işleri tamamlandı, test çalışmaları yapıyor. O akşam bakım teknisyeni İsmail Göktaş'ın kızının (o zaman orta birde okuyor) doğum günü varmış, ama testler bitmediği için evine gidemeyeceği belli oldu. Çay molası verildi, panodayız. İsmail Göktaş, giriş kapısını aradı ve evini bağlamalarını istedi. Biraz sonra evini bağladılar, kızını telefona istedi ve kızına fabrikadaki işlerin bitmediğini, bu nedenle doğum gününe gelemeyeceğini söylediği sırada panonun sesli alarm kornası, "liin, liin, liin" diye çalmaya başladı. Bu sesi duyan küçük kız babasına, "Babacığım, yalan söylemene gerek yok. İsteyim diyorsun ama Atari salonunda oyun oynadığımı biliyorum," dedi.

Yabancı firmalar, CAN ünitesinde, zaman zaman stabilizör denemesi yaparlar. Genellikle bu denemeler, stabilizörün vakumdan etkilenmemesi için 45. metredeki V-301 tankında yapılır. Eğer stabilizör organik madde içeriyorsa, V-301 tankında sıcaklık 175°C olduğu için tank önce köpürür, sonra da yanardağ lavı gibi taşar.

2002 yılında İspanyol bir firma kaplama maddesi tanıtımı için geldi. Denemeler yapılırken, "Bir de stabilizör denemek istiyoruz" dediler. Gerekli izin alındıktan sonra V-301 tankının yanına dozaj pompası sistemi kuruldu, seviye not edildi. Dozaj pompası çalıştıktan 2 dakika sonra tank köpürüp taşmaya başladı ve tankın yanından geçen sinyal kabloları yandı. İspanyollar mahcup bir şekilde ekipmanlarını topladılar.

Bu olaydan 4-5 ay sonra bu kez bir Fransız firması geldi. Bunlar da önce kaplama maddesi, sonra stabilizör denemek istediler. Biz stabilizör denemesi yapılmasına karşı çıktık; onlara İspanyolların V-301 tankını nasıl taşıdıklarını anlattık. Fransızlar, stabilizör konusunda bir numara olduklarını anlattılar, biz de gönülsüz bir şekilde deneme işine razı olduk.

45. metrede yine dozaj pompası kuruldu, kimyasal madde V-301 tankına verilmeğe başladıktan sadece 1 dakika sonra tank köpürüp taşmaya başladı. Hemen dozaj pompası durduruldu, kendimizi asansör kapısının önüne zor attık. Biraz nefeslendikten sonra, kızgın bir ifadeyle iki Fransızın ellerini sıktım:

"Congratulations, you did the best up to now. You are new record holders, because this tank was overflowed in two minutes by Spanish, but you succeeded in only one minute." (Tebrikler, şimdiye kadar en iyisini siz yaptınız, yeni rekortmen şu anda sizsiniz. Bu tank İspanyollar tarafından 2 dakikada taşırılmıştı, siz bunu sadece 1 dakikada başardınız.)



konusu birim, sistematik bir şekilde tesisi izlemek ve rutin kontrolleri detaylı bir şekilde yapmak suretiyle ortaya çıkabilecek sorunları önceden teşhis ediyor ve planlanan kısa duruşlarla daha büyük üretim kayıplarına yol açabilecek arızaların önüne geçilmesini sağlıyordu. Böylece Akdeniz Gübre'de daha önce yaşanan teknik üretim sorunlarının Toros'tan sonra büyük ölçüde giderilmesi sağlanmıştı:

*Toros geldikten sonra Akdeniz Gübre'de yeni bir birim kuruldu, "İnspeksiyon ve Kontrol" diye. Makineleri sürekli kontrol eden, ölçümlemelerini yapan, tankların, kapların, çelik aksamın kalınlıklarını kontrol eden, izolasyonlarını kontrol eden... Bu çok önemli bir konu. Siz önceden ekipmanın basta olacağını bilerseniz, problem çıkaracağını bilerseniz ilk fırsatta tedbir alırsınız. Bütün sabahı dolaşıp, her şeyi yakından görürsünüz. Dolayısıyla artık ekipmanların yanından geçerken, onların çalışma sesinden bir sorun olup olmadığını fark edebilecek noktaya gelirsiniz. Onlarca ekipmanın yanından geçerken, hızınızı bile düşürmeden, dokunarak sıcaklığı yükselmiş mi, yükselmemiş mi, ona bile bakarsınız, tıpkı çocuğunuza bakar gibi. Sesi mi değişti, soğuk mu aldı, ateşi mi*

**Toros Gübre tarafından satın alındıktan sonra Akdeniz Gübre'de yıllardır yaşanan verimlilik sorunları hızla aşıldı. Tesis, 2004 yılında İGSAŞ'ın kalan hisselerinin de satın alınmasıyla tümüyle Toros bünyesine geçti ve Toros Tarım Mersin Üretim Tesisi adını aldı.**



*yükseldi? Ya da bir tankın yanından geçerken, onu izlerken, boyasının kalınlığını ölçerken çocuğunuzun elbisesi mi eskidi, üstü başı mı kirlendi, o gözle bakarsınız. Hem bir doktor gibi, hem de anne baba gibi, ekipmanlarınızın nasıl olduğunu görüp onlarla ilgilenirsiniz. Bu, Toros'un getirdiği, bence her işletmede olması gereken, her şirketin, her fabrikanın mutlaka ve mutlaka kurması gereken bir organizasyon.<sup>59</sup>*

Sistemli ve proje esaslı çalışma geleceğinin oturtulması ikinci önemli konuydu. Yapılacak işin büyüklüğü ne olursa olsun, belirli bir plan ve onay sistemi içerisinde hareket edilmesi üretimi olumsuz etkileyecek sürpriz etkileri ortadan kaldırıyor ve üretimin disiplinli bir sistem içerisinde gerçekleştirilmesine olanak sağlıyordu:

*Planlı çalışma, ana prensiplerimizden vazgeçilmez olanıydı. Bu sayede her olasılığı düşünerek ve tedbirlerini alarak çalışıyorduk. Ve yine bu sayede pek acil işimiz olmuyordu. Çünkü, biliyorduk ki ani kriz veya felaket balleri dışın-*

*da planlanmış hiçbir işte aciliyet yaşanmaz. Acil iş, düşünülmemiş, geç kalınmış iş demektir.<sup>60</sup>*

Toros yönetiminin getirdiği yeniliklerden biri de günlük işletme toplantılarıydı. Her sabah fabrika yöneticileri ile departman sorumlularının katıldığı bu toplantılar, günlük program ile öncelikli konuların tespit edilmesi ve birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması açısından çok yararlıydı. Ayrıca yönetimin bu gibi yöntemlerle elini her dakika işlerin üzerinde tutması hem tesisin düzenli çalışması, hem de çalışan ekip üzerinde çok olumlu bir etki yaratıyordu. Necat Haksal'a göre şirketin en üst yöneticisinin dahi hemen her sabah düzenli olarak fabrikayı dolaşması, Toros'la birlikte gelen ve işlerin yolunda gitmesinde çok önemli rol oynayan bir alışkanlıktı:

*Bunu şirketin en sorumlu kişisi, en başta gönüllü yapıyorsa, herkes o sabayı adım adım, santim santim gezip incelemek zorunda hissediyor kendini.*

Toros'un Akdeniz Gübre hisselerini ilk aldığı dönemde sahip olduğu

%50,5 hisse oranı, yıllar içinde giderek arttı. 1990 yılındaki ilk sermaye artırımında Akgübre Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Akdaş'ın, "Hükümetin özelleştirme politikaları sürerken yeni KİT'ler yaratılmasına gerek yok" şeklinde yaptığı açıklama, İGSAŞ'ın bu ve sonraki sermaye artırımlarına katılmayacağını işaretiydi.<sup>61</sup> Böylece Toros'un sermaye payı 1994 sonunda %80'e, 1996'da da %95'e yükseldi.<sup>62</sup> Bu oran, 2000 yılında %97'ye kadar ulaşacak ve kalan hisselerin de özelleştirme kapsamında satın alınmasıyla Akdeniz Gübre'nin tamamı 22 Aralık 2004 tarihinde Toros'un olacaktı.<sup>63</sup>

Tesis, bu tarihe kadar Akdeniz Gübre (Akgübre) adını muhafaza etmiş, Toros'un bir iştiraki olarak yoluna devam etmişti. Ancak hisselerinin tamamının alınmasından sonra şirketin Toros Gübre ile birleştirilmesine karar verilecek ve tesis 2005 yılından sonra "Toros Tarım Mersin Üretim Tesisi" adıyla anılmaya başlayacaktı. Bu tarihten sonra, fabrikanın bir bakıma simgesi olan piril kulesinin üzerindeki "Akgübre" yazısı da, yerini "Toros" yazısına bırakacaktı.





# 4 Gübre Dışında Yeni Ufuklar

**T**ürkiye'deki gübre sektörünün kronikleşmiş sorunları 1990'ların başında da büyük ölçüde devam ediyordu. Bu sorunların başında, sektörün kendini halen devlet monopolünden gelen alışkanlıklardan kurtaramamış olması, diğer bir deyişle serbest pazar ekonomisinin şartlarına tam olarak uyum gösterememesi geliyordu. Sektördeki kamu kuruluşlarında fiyatlar hükümetlerin politik tercihleri doğrultusunda oluşturuluyor, bunun sonucunda pazarda gerçek maliyetlerle ilişkisi olmayan fiyatlar ortaya çıkıyordu. Bu durum bir yandan yerli üretimin neredeyse %45'ini gerçekleştiren devlet fabrikalarının hemen her sene zarar etmesine yol açarken, diğer yandan da pazarda yer alan özel sektör kuruluşlarını maliyete göre değil, KİT'lerin gübre satış fiyatlarına göre fiyat belirlemek zorunda bırakıyor-

**Toros Gübre, verimli tarım yapabilmek için çiftçinin ihtiyaç duyduğu gübre dışındaki girdileri de sağlayabilmek amacıyla 1990'lı yıllardan itibaren tohumculuk, fidecilik ve doku kültürü gibi alanlara da girerek faaliyet sahasını genişletti. Bu iş çeşitliliği, Toros'un pazardaki konumunu daha da güçlendirdi.**



du. Bu da bazen zararına satış yapmak anlamına geliyordu.

Öte yandan kamu kuruluşlarına sağlanan çeşitli olanak ve ayrıcalıklar, sektörde özel kesim aleyhine haksız rekabet yaratıyordu. Örneğin, Toros Pazarlama Koordinatörü Aykut Gürbüz'e göre özel üreticiler finansman sağlayabilmek için %75 cari faizle borçlanırken, kamu kuruluşları %24 faizle finansman sağlayabiliyordu. Üstelik bu paralar bir süre sonra görev zararı olarak silindiğinden, bir bakıma faizsiz ve geri ödemesiz bir kaynak yaratmış oluyordu. Ayrıca kamu kuruluşları, uyguladıkları faiz sübvansiyonu sayesinde çiftçiye uzun vadeli ödeme olanakları sunabiliyordu.<sup>1</sup>

Bu eşitsizlik, o dönemde Gübre Üreticileri Derneği'nin başkanlığını yapan Erhan Öner tarafından da sık sık dile getiriliyordu. Serbest rekabet ve serbest fiyat anlayışının gübre sektörüne tam olarak yerleşmediğini ve sektörde faaliyet gösteren kamu kuruluşlarının işleyişleriyle sektöre zarar verdiğini belirten Öner, *Dünya* gazetesine verdiği bir demeçte, "Devlet bu sektörden elini çeksin demiyorum, ama kendi imkânlarını kullanarak haksız rekabete de yol açmasın," diyordu. Öner, gübrenin "politik" bir ürün olduğunu ve devletin de bunu kullanmak istediğini, ancak "devlet müdahalesi ile işin bir yere gelmesinin mümkün olmadığını" vurgulayarak, sektördeki kamu kuruluşlarının sık sık başvurdukları maliyetinin altında fiyat verme tutumunu şöyle eleştiriyordu:

*Bazı kamu kuruluşlarının sorumsuzca fiyat ilan etme davranışları var. Bunlar piyasayı bozuyor. Birçok KİT, zararda olmasına rağmen piyasanın altında fiyat veriyor. Bunu yapmaya kimsenin hakkı yok. Bilançosu biraz düzgün olsa, "Tamam, bir kamu kuruluşu olarak bu kadar kâr bize yeter," denilebilir. Bu mantıklıdır.*

## FEYYAZ BERKER Tekfen Holding Kurucu Ortağı

Tekfen Holding'in ortaklarından Feyyaz Berker, 1995 yılında *Dünya* gazetesine verdiği bir demeçte, Tekfen olarak o güne değin Toros Gübre'ye büyük yatırım yaptıklarını, bu yatırımın yanlış olmadığını, ancak hükümetlerin izlediği yanlış politikaların cezasını kendilerinin çektiğini şöyle dile getiriyordu:

*Biz Türkiye'de Toros Gübre ve Akdeniz Gübre kanalıyla çok yatırım yaptık. Üretimimiz Türkiye'nin ihtiyacının yüzde 20'sini karşılıyor. Tarım sektörüne yatırım yapmakta hata etmedik, ama yanlış politikalar yüzünden cezalandırıldık. Aslında bu yanlış politikaların temelinde politik tercihler ve oy alma kaygısı yatıyor. Oysa bu kararların ne çiftçiye ne de Türkiye'ye faydası oluyor. Bunu anlatmak için çok çaba sarf ettik. Hâlâ da anlatıyoruz. Dilimizde tüy bitti. Umudumuz, bundan sonra bu politikaların düzelmesi.*

*Ama hem zararınız cironuz kadar olacak, hem de herkesin fiyatının altında fiyat vereceksiniz. Olmaz böyle şey!<sup>2</sup>*

Aynı yıllarda, Erhan Öner gibi devletin gübre sektörüne müdahalesinin sektörü nasıl bir çıkmaza sürüklediğine dikkat çeken Esin Mete de gübre sektörünün yatırımcılar açısından cazip hale getirilebilmesi için, devletin elini bu işten tümüyle çekmesi gerektiğini öne sürüyordu:

*Türkiye gübre sanayii çok zor bir durumda, çünkü önünü göremiyor. Bu da tarımı büyük bir yükün altına sokuyor. Bugün gübre sektörü, fiyat mekanizmasının piyasa şartlarına uygun olduğu ölçülerde üretim ya da ithalat yapıyor. Bu bir sanayi sektörü. Bu sektörün alıcısı çiftçiye, çiftçinin geliri dikkate alınarak sektör kendi üretimini ve fiyatını arz talep şartlarında ayarlamak zorunda. Ama bugüne kadar hiç böyle olmadı. Sektöre 1986 yılından bu yana hiç kimse bir kuruş yatırım yapmadı. Cazibesi olmayan bir sektör. Devletin her zaman eli cebinizde, her zaman müdahaleci. Bir ay önünüzü göremiyorsunuz.<sup>3</sup>*

Piyasa şartlarını olumsuzlaştıran bu durumun dışında destekleme paralarının zamanında tahsil edilememesi ve gübre satın alan kamu kuruluşlarının ödemelerini zamanında yapmamaları, daha önceki dö-

nemlerde olduğu gibi 1990'ların ilk yarısında da en temel sorunlardan biri olmayı sürdürüyordu. Destekleme ödemelerinin süresi bazen altı ayı aşabiliyor, bunun yanı sıra ödemelerde kamu kuruluşlarına öncelik tanımak gibi haksız uygulamalarla sık sık karşılaşılıyordu. Sadece tek bir kamu kuruluşu tarafından üretilmekte olan üre gübresine üretim primi verilmesi, sektörde rastlanan çarpıklıkların tipik bir örneğiydi.<sup>4</sup>

Bu gibi dengesizlikler, sektörde yer alan kuruluşları önemli finansman darboğazlarıyla karşı karşıya bırakıyor, kredi maliyetleri yüzünden masrafların artmasına yol açıyordu. Oldukça başarılı geçen 1990 yılından sonra 1991 yılında sorunların doruğa çıktığını ve devlet destekleme ödemelerindeki gecikmelerin artık tahammül edilemez hale geldiğini açıklayan Aykut Gürbüz, Toros Gübre olarak devletten altı ayı aşkın süredir tahsilat yapamadıkları için çok büyük meblağları finanse etmek zorunda kaldıklarını belirterek, bu yöndeki tepkisini, "Gübre ciliği bıraktık, bankacılığa başladık" şeklinde dile getiriyordu.<sup>5</sup>

Türk gübre sektörü, Doğu Bloku ve dağılan Sovyetler Birliği ülkelere gerçekte maliyetleri yansıtmayan fiyatlarla ithal edilen dampingli ürünlerden de son derece olumsuz etkileniyordu. Bu ülkelerin döviz açıklarını kapatmak için zaman zaman maliyetine bakmaksızın fi-

yatları aşağıya çekmesine karşın Türkiye'nin bu gibi ürünlere karşı dumping yasasını işletmemesi, Gübre Üreticileri Derneği Başkanı Erhan Öner'e göre sektör için büyük bir tehdit oluştuyordu. Bütün Avrupa ülkelerinin kendi sanayicisini dumpingli mallara karşı koruduğunu söyleyen Erhan Öner, "Türkiye'deki gübre sektörü Avrupa'daki gübre sektörü ile her konuda olmasa bile rekabet edebilecek bir sektör, ama dumpingli fiyatlarla mücadele etmemiz mümkün değil," diyordu.<sup>6</sup>

Tüm bu sorunlar, Güngör Uras'a göre, gübre üreticilerinin niçin sürekli dertli olduğunu açıklıyordu. Güngör Uras, gübre sektöründe serbest rekabet ortamının dışında işleyen mekanizmaların ne kadar bıkkınlık verici olduğunu, şu sözlerle dile getiriyordu:

*Bundan yıllar önce bir dostum, "Gübre üretimi konusuna ilgi duyduğumu" bana söylediğinde, bir iktisatçı olarak, "Sakın haa... Sakın haa... Bu işe girmeyin," şeklinde uyarıda bulunup sakıncalarını sıralamıştım:*

- Hammaddenin tamamına yakını, dövize bağlı girdi fiyatları kontrolünüz dışında oluşacak.
- Satış fiyatını devlet belirleyecek. Fiyat, kontrolünüz dışında oluşacak.
- Gübrenin parasını devlet verecek. Parayı imkân oldukça tahsil edebileceksiniz.

*Böyle bir işte, özel sektör olarak ne yapılabilir ki!*

*Türkiye'de tarım kesiminde tüm fiyat politikaları birlikte ele alınıp, yapısal değişim sağlanmadıkça, gübre sektöründeki özel sektör firmalarının derinden kurtulmaları mümkün değildir.*

*Yaşasalar da, "Buna yaşamak mı denir?"<sup>7</sup>*

## 1990'LARIN BAŞINDA TOROS

Tüm olumsuz koşullara rağmen Toros Gübre 1990 yılı başında Akdeniz Gübre'nin de katılımıyla pazardaki konumunu iyice güçlendirmiş, satışlarda da 1986'dan beri devam eden liderliğini daha da pekiştirmişti. Gübre Üreticileri Derneği'nin rakamlarına göre Toros Gübre, 1991'in ilk yarısında gübre satışı yapan kuruluşlar arasında %25'lik bir pazar payına sahipti. Onu %20 ile Türkiye Ziraat Donatım Kurumu, %14 ile TÜGSAŞ ve %9 ile Türkiye Şeker Fabrikaları izliyordu.<sup>8</sup> Şirket, 1990 yılında İSO'nun 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde 31. sırada yer alarak gübre sektöründe lider konuma yükselmişti.<sup>9</sup> Toros'un Türkiye'deki toplam gübre üretimindeki payı da 1991 yılında %22,3 seviyesinde gerçekleşmişti.

1986'daki liberasyondan sonra bayi ve dağıtım ağının kurulmasına büyük önem veren Toros, 1990'la-

rın başında satışlarının yaklaşık %90'ını 500'ü aşan bayisi yoluyla çiftçiye, %10'unu ise ihaleler yoluyla kooperatiflere ve Türkiye Şeker Fabrikaları'na yapıyordu.<sup>10</sup> Satışların çok kısa sürede büyük bir artış göstermesinde güçlü bayi teşkilatı kadar, 1987'de inşa edilen bölgesel depolar da etkin rol oynamıştı. Satış dönemlerinden önce bu depolara ürün sevkiyatı başlıyor ve bu sayede satış döneminde her çeşit gübre arzu edildiği anda üreticilere teslim edilebiliyordu. Çok ileri görüşlü bir vizyonla kurulan bu yapı, Esin Mete'ye göre, Toros'a farklılık kazandıran en önemli özelliklerden biriydi:

*Bizim çok yakın zamana kadar başka hiçbir rakibimizin satış teşkilatı yoktu. Herkes ihaleye mal verirdi. Yani Tarım Kredi ihaleye çıkacak, herkes de ona mal verecek. Biz ise derdik ki, "Biz ihaleye ancak bayimize dağıttıktan sonra kalanı veririz." Çünkü biz*





*bayi pazarını kalıcı olarak görüyorduk. İbale ise geçici bir şey. Bugün ibaleyi ben alabilirim, ama yarın alamayabilirim. Oysa bayi teşkilatım kuvvetli olursa, malımı her zaman için satabilirim. Diğerleri ilk başta çok alay ettiler bizimle, "Ne yapacaksınız bu depoları? Niye kuruyorsunuz? Sizin paranız pulunuz mu çok?" diye. Ama o depolar olmasaydı biz bu hacmi mümkün değil çıkartamazdık.<sup>11</sup>*

Yine 1990'ların başında Toros, 11 çeşit gübre arzıyla, pazarda en geniş ürün gamına sahip firma konumundaydı. Şirket, klasik gübrelerin yanında özel katkılı gübrelerle ürün seçeneklerini artırmaya yönelik çalışmalar da yapıyordu.<sup>12</sup> Ayrıca sıvı gübre konusundaki araştırmalar da devam ediyordu. Yönetim kurulunun 1990 tarihli raporuna göre, sübvansiyonların yeterli olması halinde, dünyada kullanımı giderek artan sıvı gübreye yönelik bir yatırıma mutlaka başlanması planlanıyordu.<sup>13</sup>

Bu yıllarda şirketin tanıtımına ve markaya yönelik çalışmaların önceliğini ise daha çok şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulması oluşturmuyordu. Bu doğrultuda 1988'de bir kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirilmiş, ayrıca yurt çapındaki Toros tesislerinde kurumsal kimliğe uygun cephe tasarımları geliştirilmişti. Merkez ofisteki sıkışıklığın giderilmesi için İstanbul Akatlar'da inşa edilen Toros Binası da 1989 başında faaliyete geçmişti.

Öte yandan 1990'lara yaklaşırken devletin özel şirketlerdeki kamu hisselerini özelleştirme çalışmalarına Toros da dahil edilmişti. Buna yönelik olarak öncelikle Ziraat Bankası'nın hem Toros Gübre, hem de Toros Pazarlama'daki %25 hissesi 1989 yılında Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi'ne devredilecek, Kamu Ortaklığı İdaresi de -bu ta-



**1990'ların başında gübre pazarındaki en geniş ürün portföyüne sahip üretici Toros Gübre'ydı. Şirket, klasik gübrelerin yanında özel katkılı gübreler de sunarak çiftçilerin farklı ihtiyaçlarına cevap veriyordu.**

rihten sonraki sermaye artırımları nedeniyle- birkaç yıl içinde %14,5'e düşen Toros Gübre hisseleri ile Toros Pazarlama'daki %25 hissesini 1994 başında satışa sunacaktı. Toros Gübre, 2000 yılında Özelleştirme İdaresi'ndeki %14,5 payını da satın alarak hisse oranını %85'e yükseltecekti.<sup>14</sup>

#### **YENİ ALANLAR, YENİ FIRSATLAR**

Toros Gübre'nin 1990'lı yılların ilk yarısına ait yönetim kurulu raporları, o dönemde sektörün öncelikli konuları ile şirketi etkileyen önemli olay ve gelişmeler hakkında bize özet bilgiler sunar. Bu raporlara hızlı bir bakış bile, o günlerin genel havasını ve gübre sektöründeki zorlukları algılamakta yardımcı olur.

Örneğin, Toros'un toplam 1,5 milyon ton gübre satışı gerçekleştirdiği 1990 yılının ana konusu, devletten alacakların 6 ayı aşan vadelerde tahsil edilememesi yüzünden şirketin

karşı karşıya kaldığı finansman güçlükleriydi. Bu dengesizlik, sektördeki tüm kuruluşlar gibi, Toros'u da finansman sorunlarıyla karşı karşıya bırakıyordu.

1991 ise genel olarak gübre sektörü için karanlık bir yıl görünümündeydi. Yılın ilk yarısına damgasını vuran Körfez Savaşı'nın yarattığı ekonomik ve psikolojik etkilerle gübre tüketiminde %10'luk bir düşüş yaşanırken, devlet destekleme ödemelerindeki gecikmeler nedeniyle finansal sorunlar tahammül edilemez noktalara ulaşmıştı. Yıl boyunca gübre üreticileri %58 gibi çok düşük bir kapasiteyle çalışırken, Toros Gübre, Ceyhan tesislerindeki üretimi beş ay gibi bir süre boyunca durdurmak zorunda kalmıştı.

1992 yılına ait rapor, devlet desteğindeki artış ve KDV'nin %1'e indirilmesi gibi nedenlerle gübre tüketiminin nasıl arttığının, buna karşın gübre sanayisinin ekonomik ger-



**ERHAN ÖNER****Tekfen Grup Şirketler Başkanı****ESİN METE****Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı**

E.Ö.: 1994 krizinde hemen hemen bitme noktasına geldi şirket. O dönemde 9 aylık sübvansiyon alacağımız vardı TL bazında. Ve de hükümet akşamdan sabaha %100'den fazla bir devalüasyon yaptı. Diyelim 80-90 milyon dolar alacağımız varsa, ertesi gün 40 milyon dolara inmişti.

E.M.: Hatırlıyorum, bizim 44 milyon dolar zararımız olmuştu bir gecede.

E.Ö.: Benim saçımın ilk beyazlaması o akşamdır. Onu hiç unutamıyorum. Akşamdan sabaha saçımın neredeyse üçte biri bembeyaz oldu. Söylerlerdi de inanmazdım. Allah'tan bir sene sonra kendimizi toparlayabildik.

E.M.: O zamanlar hakikaten bunu yalnızca ikimiz ve finansa bakan arkadaşımız biliyordu. Üçümüz toplanıp, dışarıya hiç belli etmemeye çalışarak, çözüm arıyorduk. Erhan Bey bir görev dağılımı yaptı, "Sen ihracata bak, bankaları bana bırak!" dedi. O dönemde elimizdeki hammaddeleri nakde çevirmek için ihracat bağlantıları yaptık. Ama hammadde 100 ise biz 95'e sattık nakde dönebilmek için. Ondan sonra, Zirai Donatım Kurumu'nda kalmış, çiftçiye intikal etmemiş mallarımızı torba torba topladık depolarıdan, hiç değilse kendimiz satalım da borcumuz azalsın diye.

E.Ö.: Tarım Bakanı'na gidip duruyorduk. Diyorduk ki "Biz paradan falan vazgeçtik, en azından hammadde getirip üretime devam edebilmemiz için bize alacağımız tutarında akreditif kredisi verin devlet bankalarından." Çok uğraşmalarına rağmen çözüm bulunamadı. Sonunda para pul oldu, öyle alındı.

çeklere uymayan popülist yaklaşımlar yüzünden nasıl iş yapamaz hale geldiğinin bir özeti mahiyetindeydi.

1993 yılında ise Türkiye'de 5,5 milyon tonla bütün zamanların en yüksek gübre tüketimi kaydedilmiş ve Toros Gübre %30'un üzerinde bir pazar payı elde etmişti. Ancak bu olumlu tabloya rağmen zorunlu harcamalar dışında hiçbir yeni yatırıma girilmeyerek yatırım faaliyetleri için çok ihtiyatlı bir politika izlenmesi, mevcut konjonktürün Toros yönetimine fazla umut vermediğinin bir göstergesiydi.

1994 raporu ise, Toros'un bir yıl önceki çekingenliğinin haklılığını ortaya koyuyordu. Bir kriz yılı olan

1994'te Türkiye ekonomisi büyük bir kasırgaya yakalanmış, yıl başında 15 bin lira civarında olan dolar kuru kısa sürede 38 bin liraya yükselmiş, enflasyon rekor seviyelere ulaşmış, ekonomi bir yıl içinde %6 küçülürken kredi kaynakları kesilen sanayi kuruluşları ciddi miktarlarda işçi çıkarmak zorunda kalmışlardı.<sup>15</sup> Bu kötü gidişe paralel olarak gübre kullanımı da bir önceki yıla göre %27 azalmış ve gübre üretimi %35 oranında düşmüştü. Sektördeki üretim kapasitesi kullanım oranı %76'dan %50'ye gerilerken, bir bakıma sektör durmuştu.

Beş yıllık bu kısa özet, gübre sektörünün ne kadar riskli ve dış etkilere açık bir sektör olduğunu açıkça gös-

teriyordu. Şirketin üç patronunun imzasını taşıyan 1993 faaliyet raporunda, o ana kadar Tarımsal Sanayi Grubu için 250 milyon dolar yatırım yapıldığı ve tüm zorluklara rağmen sektöre olan inancın devam ettiği vurgulansa da, pazara damgasını vuran koşullar nedeniyle "daha fazla riske girmemek için" gübre ithalatının durdurulacağı ve satışların, tamamen kendi üretiminden karşılanmak üzere azaltılacağı belirtiliyordu.

Öte taraftan Erhan Öner, yine aynı yıl içinde *Dünya* gazetesine verdiği bir demeçte, Toros'un yatırımlarını çok büyük oranda tamamladığını ve "gübrede mevcut alanları genişletmekten başka yapılabilecek bir şey olmadığını" belirtiyordu. Öner'e göre Toros'un en önemli özelliklerinden biri de, kurulduğu ilk günden beri doğurgan bir şirket olması ve kendine sürekli yeni iş alanları yaratmasıydı. Şirketin dev cirolarına karşın her yıl küçük sayılabilecek kârlar elde etmesi, Erhan Öner'e göre bazı sektörel sorunların yanında, Toros'un sürekli yatırımla büyüme anlayışının bir sonucuydu.<sup>16</sup>

Gübre alanında ulaşılan büyüklük, pazar koşulları, sektörel kısıtlamalar ve yüksek risk, en azından mevcut koşullarda, gübre sektöründe denizin sonuna gelindiğini ortaya koyuyordu. Şartlar, bu alanda yeni bir yatırım yapmaya fazla uygun değildi. Öte taraftan Toros, artık bir marka olarak Türkiye çapında tanınıyor, çiftçiye güven telkin ediyordu. Toros'un yıllardan beri kalite anlayışından hiç ödün vermeden üretim yapması ve müşteri odaklı bir yaklaşımla çiftçiyi gübre kullanımı konusunda bilinçlendirmeye çalışan bir

**TOROS'UN EN ÖNEMLİ ÖZELLİKLERİNDEN BİRİ DE,  
İLK GÜNDEN BERİ DOĞURGAN BİR ŞİRKET OLMASI VE  
SÜREKLİ YENİ İŞ ALANLARI YARATMASIYDI.**

1980'li yıllarda çok hızlı bir büyüme sergileyen Toros, bir yandan üretim ve satış altyapısını geliştirirken, bir yandan da kurumsallaşma yönünde ciddi adımlar atıyordu. 1988 yılında Toros bayilerine yönelik olarak başlatılan kurumsal kimlik çalışması da bu çabanın bir parçasıydı.

tutum içinde olması, bu güvenin temel unsurlarını oluşturuyordu. Örneğin, şirketin kuruluşundan itibaren yapmaya başladığı ücretsiz toprak analizleri 1990'ların başında ciddi ilerleme kat etmiş ve yılda 4.000 adede ulaşan büyük bir hizmete dönüşmüştü. İşin en sevindirici tarafı, çiftçilerin artık kendiliklerinden gelip toprak analizi yaptırmaya başlamalarıydı.<sup>17</sup>

Tüm bu koşullar, gübre üretimindeki hacimsel genişlemenin yanında, Toros'un tarım sektörünün farklı alanlarında entegre hizmet verecek şekilde yatay olarak da büyüme arzusuna zemin oluşturuyordu. Toros, birbiriyle ilişkili ve birbirini destekleyen alanlarda entegre bir yapı ortaya koymak üzere kendine çeşitli hedefler belirlemişti. Tarım ilaçları, sıvı gübre ve tohumculuk gibi projeler, bu kapsamda ele alınan başlıklardı. Bu projelerin çoğunlukla, konusunda lider kuruluşlarla ortak girişimler yoluyla ve yabancı sermaye katkısıyla gerçekleştirilmesi hedefleniyordu.<sup>18</sup> 1990'ların ilk yarısı, bu hedefe uygun olarak, Toros'un gübre dışında birçok yeni yatırımına sahne olacaktı.

## ENTOROS

Tarım ilaçları üretimi ve satışı, Toros'un gündeminde olan konuların başında geliyordu. Bu konu ilk olarak 1980'lerin ortalarında gündeme gelmiş, ancak somut bir adıma dönüşmemişti. 1990 yılında ise İtalyan EniChem Agricoltura firmasıy-



## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

1990 sonrasındaki dönemde biz stratejik bir karar verdik. Türkiye'deki gübre tüketiminin artmayışının sebebi, çiftçi gelirlerinin düşük olmasından. Çiftçi gübreyi yeterli kullanmıyor. Onun için bizim bir sanayici olarak sadece gübre kısmına değil, biraz da bu işin tarım tarafına yönelmemiz lazım geliyor ki çiftçiyle daha interaktif bir iletişimimiz olsun. Bu düşünceyle biz gübre dışında tarla tohumu, özel ürünler, zirai ilaç ve fide gibi işlere de girmeye başladık. Böyle düşünmeye başladıktan sonra yavaş yavaş hepsi bir yere oturdu. Bu, önemli bir konsept değişikliği idi. Yani biz sadece gübre üretip satmanın değil, aynı zamanda "Çiftçi tarafında da bu iş nasıl genişletilebilir?" sorusunun üzerinde durmaya başladık. Çünkü kanaatimce sektörü bir tek gübre girdisi ile sınırlı düşünmek çok yanlış. Çiftçinin çok farklı ihtiyaçları var. Siz çiftçiye hem tohumla, hem başka ürünlerle gittiğiniz zaman, kafasında bir Toros markası oluşturuyorsunuz. Öyle olduğu zaman, Toros bayisini gördüğü yerde Toros'a gidiyor. Onun için bu değişiklik bence çok önemli bir şeydi.

la ortaklaşa Entoros Zirai İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin kurulmasıyla proje hayata geçti. 275 milyon lira sermayeli şirketin %49,1 hissesi İtalyan ortağa, geri kalan hisse ise Toros'a aitti.<sup>19</sup>

EniChem, İtalya'da petrol, doğalgaz, elektrik ve petrokimya alanlarında faaliyet gösteren devlet kuruluşu Eni'nin bir iştirakiydi. Çeşitli kimyasal ürünlerin yanında gübre üretimi de yapan EniChem, aynı sermaye olarak İtalya'da sahibi olduğu bir zirai ilaç tesisini Türkiye'ye getirecek, buna karşılık Toros da fabrikanın inşaat ve montaj işlerini üstlenecekti. Tesis Ceyhan'da, gübre fabrikasının yanındaki bir alanda kurulacaktı.

İki grup arasında imzalanan ortaklık sözleşmesinin ardından kuruluş işlemlerine başlandı. Şirketin yönetim kadrosu oluşturuldu, tesisin bazı makineleri de getirildi. Ancak tam bu sırada İtalya'da Eni Grubu'nun özelleştirme programı kapsamına alınması ve şirketin yeni sahiplerinin söz konusu yatırımla ilgilenmemesi, sürecin kesintiye uğramasına yol açtı. EniChem, hisselerinin tamamını 1994 yılında Toros'a

devretti. Bunun üzerine Entoros, çeşitli sanayi ve ticari alanlarda yatırım ve taahhüt işleriyle iştigal etmek üzere 1995 yılında Tekfen Ticari Yatırımlar A.Ş. adıyla yeniden yapılandırıldı.

### TOHUMCULUK

Toros'un 1990'larda ilgi duyduğu yeni iş alanlarından biri de tohumculuktu. Tohum işi, gübreden farklı olarak, fiyat hareketlerinden daha az etkilenen ve çiftçinin tasarruf etmemeyeceği bir üründü. Bu nedenle Toros yönetimi tohumculuğa, gübredeki büyük dalgalanmaları dengeleyecek, daha istikrarlı bir işkolu olarak bakıyordu.

Türkiye'de 1980'li yılların başına kadar tohum geliştirme, islah ve üretim çalışmaları devletin kontrolünde yürütülüyordu. Özel sektörün tohum işine girmesi, ancak 1982 yılında tohum fiyatlarının serbest bırakılmasından sonra mümkün olabilmişti. 1985'ten itibaren de, tohum üretimine yönelik yatırımlar da dahil olmak üzere, tohum işinin kapısı özel sektöre tümüyle açılmıştı. Bö-

lece bir zamanlar tohum işinin tek mercii konumundaki Devlet Üretim Çiftlikleri'nin görev alanı daralırken, özel sektörün etkinliği artmıştı. Ancak özel sektörün tohum üretiminde yeterli bilgi birikimi, finansman ve teknolojiye sahip olmaması, zamanla tohum ithalatının öne çıkmasına neden olmuştu. Artan ithalat, özellikle "tohum gibi kritik bir konunun tamamen özel sektöre terk edilemeyeceğini ve kamu ağırlığının devam etmesi gerektiğini" savunan bir kesim tarafından "dışa bağımlılık" tartışmalarını da beraberinde getirmişti.

Türkiye, 1990'lı yıllarda, büyük oranda tohum ithalatçısı konumunda olan bir ülke görünümündeydi. Özellikle, standart tohuma oranla çok daha verimli olan hibrit tohumların neredeyse tamamı yurtdışından temin ediliyordu. Yabancı menşeli tohumların fiyatlarının çok daha yüksek olmasına karşın pek çok çiftçi, verim ve kalite beklentileri nedeniyle ithal tohum kullanıyordu. Örneğin, 1992 yılında 10 gram ithal domates tohumu 450 bin liradan satılırken, yerli domates tohumunun bir kilogramının fiyatı 240-



**Toros, tarımda yüksek verim elde etmenin sadece gübreye bağlı olmadığı ve işe tohumdan başlanması gerektiği düşüncesiyle, yeni iş alanlarına yönelik girişimlerinde tohumculuğa öncelik vermişti. Toros, bu yöndeki çalışmalarına ithal tohum kullanma oranının çok daha yüksek olduğu sebze alanından başlamıştı.**





## Toros yönetiminde nöbet teslimi

1991 yılı, Toros yönetiminde önemli bir değişikliğe sahne oldu ve 11 yıldır şirketin genel müdürlüğünü yapan Erhan Öner, bu görevi Toros'un kurulmasında ve büyüyüp gelişmesinde en az kendisi kadar emeği olan Esin Mete'ye devretti. Aynı tarihten itibaren Erhan Öner, Toros Gübre'nin yönetim kurulu başkanlığına geçti. Esin Mete'ye göre Erhan Öner'le aralarında uzun yıllara dayanan uyumlu bir işbirliğinin olması, bu geçişin son derece rahat ve pürüzsüz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamıştı:

*Ben 1991'de genel müdürlüğü Erhan Bey'den devraldım. O zamana kadar kıdemli genel müdür yardımcısıydım. İşletme ve pazarlama tarafına ben bakıyordum, Erhan Bey de daha çok finansman ayağıyla ilgileniyordu. Sonra patronlar yönetim kurulundan ayrıldılar. Bizlerden, yani profesyonellerden bir takım oluşturulunca, Erhan Bey hem yönetim kurulu baş-*

*kanı oldu, hem de Tekfen camiasında başka görevler aldı. O sırada ben de genel müdür oldum.*

*Biz başından beri çok uyumlu çalışan iki kişiydik. Bu da bence bir şanstı. Hakikaten birbirimizi çok iyi anlayarak çalıştık. Çok belirgin olmasa da bir iş paylaşımımız her zaman vardı. Dolayısıyla bu atamayla, sadece kâğıt üzerinde bir değişiklik yapılmış oldu.*

Görev devrinin gerçekleştirildiği dönem, Toros'un gübre dışındaki alanlara da yönelmeye başladığı bir dönemdi. Bu nedenle Toros'un pek çok atılımı, Esin Mete'nin genel müdürlüğü altında hayata geçirilecekti. Onun girişimci ve dinamik yönetim modeli, aynı zamanda kendisine 2003 yılında *Dünya* gazetesinin düzenlediği anket sonucunda "yılın en başarılı işkadını" unvanını da kazandıracaktı.



280 bin lira arasındaydı.<sup>20</sup> Yerli tohum üretimine yönelik bazı girişimler olmasına karşın, Türkiye'deki yasal zeminin yeterli şartları sağlamaması nedeniyle yatırımcılar bu alana yatırım yapmaktan kaçınıyordu. Birçok yabancı firma da, Türkiye'de ortaklıklar kurmayı riskli buluyordu.

Dünyada tohum üretiminde söz sahibi olan ABD, Fransa, Hollanda, Danimarka, Almanya ve İsrail

gibi ülkelerde bu sektör devlet tarafından sıkı kanun ve yönetmelikler çerçevesinde düzenlenmişken, Türkiye'de tohumculuk işi 1963 tarihli ve güncelliğini tümüyle yitirmiş bir yasayla yönetilmeye çalışılıyordu. Hibrit tohum kavramının bile yer almadığı bu yasanın neden olduğu boşluklar, tümüyle kuralsız ve kayıt dışı bir sektör ortaya çıkmasına yol açmıştı. Menşei belli olmayan, sahte tohumlar pazarda yaygın olarak bulunuyor, bunlar sertifikalı ürünlere oranla daha ucuz olduklarından pazarda rağbet görüyordu.

Tekfen'in tohum işiyle ilk bağlantısı, Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği ile 1980 yılında kurulan Tarsan ve Tareks adlı girişimler yoluyla olmuştu. Bu iki şirketten Tareks'in amacı, çiftçilere çeşitli zirai mal ve teçhizatın yanı sıra kaliteli tohum temin etmektir. Şirket, tohum alanındaki çalışmalarına o günlerin en öncelikli ihtiyaçlarından biri olan patates tohumu ithalatıyla başlamış, ayrıca sertifikalı patates tohumluğunun Türkiye'de üretilmesi konusunda da çalışmalara başlamıştı.

Ancak bir süre sonra Tarım Kredi Kooperatifleri ile Tekfen'in yolları ayrılınca Tareks'in hisseleri Tarım Kredi Kooperatifleri tarafından, Tarsan'ın hisseleri de Tekfen tarafından satın alınmıştı. Bu ayrılıktan sonra Tekfen patates tohumluğu alanındaki çalışmalarına devam etmiş ve bu amaçla Tekfen Tarımsal Üretim ve Pazarlama A.Ş. adlı şirketi kurmuştu. Başlangıçta çiftçiye Hollanda ve Fransa menşeli tohum seçenekleri sunan Tekfen Tarımsal, ithalat dışında patates tohumunu Türkiye'de üretmek amacıyla Nevşehir'de 27 çiftçiyle üretim anlaşması imzalamıştı. Böylece 1990'lı yılların ortalarında büyük bir pazar payına ulaşan şirket, Türkiye'de ekilen 20 patates çeşidinden 10 tanesini üretir hale gelmişti.<sup>21</sup>

Tekfen Tarımsal, aynı yıllarda patates dışında faaliyetlerini farklı sebze tohumlarıyla da genişletmiş ve domatesten patlıcana, biberden salatalığa kadar çok geniş bir yelpazede ürün sunmaya başlamıştı. Tekfen Tarımsal'ın pazara ilk sunduğu tohumlar, çiftçilerin "Hürşit" olarak benimsediği "Hurst" markasını taşıyordu. 1994 yılında *Milliyet* gazetesine bir açıklama yapan Fey-



**Tekfen Tarımsal'ın tohumculuk alanında en çok üzerinde durduğu ürünlerden biri de patatestir. Sebze tohumlarının büyük bölümü yurtdışından temin edilmekle birlikte patates tohumu Türkiye'de üretiliyordu. 1994 yılında Türkiye'de ekimi yapılan 20 patates çeşidinden 10'u Tekfen'in ürettiydi.**

**Toros, tohumculuk alanındaki etkinliğini artırmak için 1998 yılında, bu alanda uluslararası bir isme sahip olan Hazera Genetics ile ortaklık kurdu. Birkaç yıl içinde Türkiye'nin en büyük tohum üreticisi ve dağıtıcısı haline gelen Hazera-Toros Tohumculuk, 2001 yılındaki ekonomik kriz sırasında ortakların anlaşmazlığa düşmesi nedeniyle faaliyetlerine son verdi.**



yaz Berker'in de belirttiği gibi Tekfen Tarımsal, GAP'a yönelik büyük beklenti doğrultusunda ABD'li bir firmayla, bu bölgeye uyumlu bir pamuk tohumu da geliştirmişti. Berker, aynı açıklamada, tohumculukta başka çeşitler için de "yerli üretme doğru yol aldıklarını," ancak patent yasasının çıkmaması yüzünden Türkiye'de yerli tohum işinin gelişmediğini söylüyordu.<sup>22</sup>

Diğer taraftan tohum işi, faaliyetlerini gübre dışındaki alanlara açmak isteyen Toros için de önem taşıyan bir konuydu. Esin Mete'ye göre Toros'un çiftçinin gelirini artırma misyonu, onu zorunlu olarak tohum işine yöneltiyordu. Ancak Tekfen Tarımsal'dan farklı olarak Toros'un ilgi alanı, tarla tohumlarıydı:

*Biz Toros olarak ilk önce tarla tohumu işine başladık. O zamanki stratejimiz neydi? Diyorduk ki "Bizim çiftçinin gelirini artırmamız lazım. Gelirini artırmak için de çiftçinin iyi girdiler kullanması lazım. İyi girdilerden gübreyi biz veriyoruz. Ama sertifikalı tohum da kullanması lazım. Biz o sertifikalı tohumun bangisine katkı yapabiliriz, onun araştırması içindeydik."<sup>23</sup>*

Ancak Esin Mete'ye göre Toros, yabancı bir firmanın sadece Türkiye'deki distribütörü olmakla yetinmek istemiyor, ortaklık yoluyla bu işe daha kapsamlı bir şekilde girmek istiyordu:

*Biz distribütörlük değil, ortaklık istiyorduk. Bizim de bu işe bir katkımız olsun amacındaydık. Ama tohum işi devasa firmaların, dünya devlerinin elinde olan, arkasında çok büyük araştırması olan bir iş. Bu firmalar kendi pazarlarını kendileri belirliyorlar, dağıtımlarını kendileri yapıyorlardı. Biz onların arasında, onların ürünlerini alamazdık.*

Tam bu sırada, Toros'un önüne ilginç bir fırsat çıktı ve İsraili Hazera şirketi, Türkiye'deki tarla tohumları operasyonunu yerli bir ortakla sürdürme kararı doğrultusunda Toros'un kapısını çaldı. İki şirketin strateji ve gelecek planlarının çakışmasıyla 1998 yılında, eşit ortaklıkla Hazera-Toros Tohumculuk A.Ş. kuruldu. Hazera Genetics, geçmiş 1940'lı yıllara uzanan, köklü bir tohum üretim ve tedarik şirketi idi. Hazera-Toros Tohumculuk, esas olarak buğday, mısır ve pamuk gibi ürünlerin standart ya da hibrit

tohumlarının üretimi, pazarlanması, dağıtımı, ithalat ve ihracatı alanlarında faaliyet gösterecekti. Şirket, sözleşmeli yetiştiricilik yoluyla tohum üretimi yapacağı gibi, verimi artırmaya yönelik olarak tohum ıslahı da gerçekleştirecekti.

Hazera-Toros Tohumculuk, kurulduktan kısa süre sonra piyasada önemli bir yer edindi. Şirket 2000 yılında, Çukurova Tarım Araştırma Enstitüsü tarafından geliştirilen ve geniş bir tanınırlığa sahip olan "Adana 99" adlı buğday türünün üretim ve dağıtım haklarını aldı. Ayrıca şirketin satışını yaptığı "Sivon," "BD-11," "Etna" ve "Europa" gibi pamuk tohumları da üstün özelliklerinden ötürü tekstil şirketleri ve pamuk tüccarları arasında büyük ün kazandı. Ayrıca "Korduna" ve "Konsur" adlı mısır tohumları da farklı topraklara uyum gösterme yetenekleri ve verimlilikleriyle kısa zamanda aranır oldu.<sup>24</sup>

2000 yılında Hazera-Toros Tohumculuk, 2,3 milyon dolarlık satışıyla Türkiye'nin en büyük özel sektör tohum üreticisi ve dağıtıcısı haline gelmiş, %45'lik bir pazar payına ulaşmıştı.<sup>25</sup> Üstelik şirket, Türkiye'nin ilk buğday tohumu ih-





racatçısı olmuştu.<sup>26</sup> Hazera-Toros Tohumculuk, satış faaliyetleri dışında müşterilerine teknik konularda bilgiler sunuyor ve özellikle piyasaya yeni sürülen tohum türlerini tanıtmak için saha hizmetlerine önem veriyordu. Şirket, bu amaçla tarla günleri gerçekleştiriyor, ülke çapında bilgilendirici toplantılar ve etkinlikler düzenliyordu.

Ancak 2001 yılında patlak veren ekonomik kriz, bu başarılı şirketin sonunu hazırladı. Türkiye ekonomisinin büyük darbe yediği, Türk lira-

sının yabancı paralar karşısında büyük değer kaybına uğradığı ve gecelik repo oranlarının %7.500'lere ulaştığı kriz, oluşan kur farkları nedeniyle Hazera-Toros Tohumculuk'u oldukça güç duruma düşürdü. Bu dönemde şirketi ayakta tutmak için Toros Gübre tarafından ciddi miktarda para desteği verildiyse de, İsraili ortak Türkiye'de yaşanan krizin olumsuz etkilerinin kendisini bağlamayacağını öne sürerek oluşan zararlara katılmayacağını bildirdi. Üstelik öngörülen miktarda satışın gerçekleştirilememesi nedeniyle

oluşan farkın Toros tarafından karşılanmasını talep eden Hazera, kriz sırasında milyonlarca dolarlık zarara uğrattıkları gerekçesiyle şirketin yöneticilerini dava etti. Erhan Öner'e göre bu anlaşmazlık, sonraki günlerde ister istemez tam bir hukuk savaşına dönüştü:

*Biz oturup durumu anlattık; mali müşavirlerimizden, vergi danışmanlarımızdan raporlar sunduk önlerine. Fakat eski bir savaş pilotu olan İsraili yönetim kurulu başkanını aşamadık. Sonunda bir seri dava başlattılar Türkiye'de. Bizim biç alışık olduğumuz bir şey değildi bu. Fakat yapacak bir şey de yoktu, biz de karşı davalarla cevap verdik. Bugüne kadar açtıkları her davayı biz kazandık. Her geçen gün mali olarak bizim lehimize çalışıyor, ama biz yine de bu sorunu gündemimizden silip atmamak istiyoruz.<sup>27</sup>*

Hazera Grubu'nun Toros aleyhine açtığı dava nedeniyle şirket 2001 yılında faaliyetlerine son verdi, 2004

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Biz, Çandır'da kurduğumuz deneme istasyonunda, sebze tohumu işinde çalıştığımız firmaların geliştirdikleri yeni tohum cinslerinin Türkiye'ye adaptasyonunun nasıl olduğuna bakıyoruz. Onlar diyelim ki 10 bin tane tohum çeşidi yapıyor. Ama bunlardan hangisi verim verecek? Mesela, bir sivri biber var, yetiştiriyorsunuz, çok güzel. Ondan sonra çuvala koyuyorsunuz, ucu kırılıyor. Halbuki alıcı diyor ki "Bunun ucu kırık, istemem ben bunu!" O zaman eliyorsun, "Olmadı," diyorsun. Ucu sivri değil de, biraz daha yuvarlak bir cins bakıyorsun. Sürekli böyle denemeler yapıyorsun. Bu tohum işi çok uzun vadeye yayılan, ama iyi bir çeşit yakalarsanız getirisi çok olan bir iş. Çok enteresan, ama umman bir iş. Gübre çok basit kalıyor yanında.

yılında da resmen kapatıldı. Bu süreçte Tekfen bünyesinde tohum üretimi ve ithalatı konusunda faaliyet gösteren Tekfen Tarımsal, gruptaki yeniden yapılanma çerçevesinde Toros'a bağlanarak Toros Tarımsal adını aldı. Ayrıca sebze tohumları alanında yine bir İsraili tohum üreticisi olan Zeraim-Gedera ile distribütörlük anlaşması imzalandı. Esin Mete'ye göre bu anlaşma, uluslararası bir birleşme nedeniyle Zeraim-Gedera'nın zorunlu olarak distribütörlük anlaşmasını iptal etmek zorunda kaldığı güne kadar çok verimli bir işbirliğine sahne oldu:

*Zeraim-Gedera zaten Türkiye'de var olan bir şirketti. Ama 2001 krizinde çalıştıkları kişiler finansal olarak sıkıntıya girince bize geldiler. Geniş bayi ağıımız ve satış teşkilatımız nedeniyle dediler ki "Biz sizinle anlaşmak istiyoruz. Bizimle distribütörlük anlaşması yapar mısınız?" Çeşitlerine baktık, Türkiye'de satılabilirliği olduğunu gördük. İyi çeşitleri vardı. Domatesleri çok güzeldi. Onlarla hakikaten iyi iş yaptık, çok başarılı olduk. İşbirliğimizde hiçbir sorun olmadı. Sonunda da dostça ayrıldık.*

Toros'un Zeraim-Gedera ile işbirliği yaptığı dönemde sektörün gelişimi açısından attığı en önemli adımlardan biri, Türkiye'de tohum pazarının yaklaşık %30'unu kapsayan kaçak tohum sorunuyla mücadele etmek üzere 2005 yılında başlattığı "Gerçek Tohum Kazandırır" kampanyasıydı. Sahte tohum kullanımına karşı bilinç oluşturmayı ve sahte tohum kullanımını azaltmayı hedefleyen kampanya, Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı Hakan Orkut'a göre Türkiye'de bir ilkti. Orkut, sahte tohum kullanımının çiftçiye olduğu kadar Türkiye ekonomisine de ciddi zararlar verdiğini belirterek, bu konuyu sektörün karşı karşıya olduğu en büyük tehditlerden biri olarak niteliyordu.<sup>28</sup>



**Toros, yeni hibrit sebze çeşitlerinin geliştirilmesine yönelik araştırma ve ıslah çalışmaları gerçekleştirmek üzere 2004 yılında Antalya'nın Çandır ilçesinde bir tohum araştırma ve geliştirme istasyonu kurdu (karşı sayfada).**

**Sahte tohumu Türk tarımının en ciddi sorunlarından biri olarak değerlendiren Toros Tarım, bu konuda çiftçiyi bilinçlendirmek amacıyla 2005 yılında "Gerçek Tohum Kazandırır" sloganıyla bir kampanya düzenledi. Kampanya, çok tutulması nedeniyle ertesi yıl da tekrar edildi (solda).**

Toros'un tohumculuk alanında attığı bir diğer önemli adım da 2004 yılında Antalya'nın Çandır ilçesinde, 40.000 m<sup>2</sup> üzerinde bir "Tohum Araştırma ve Geliştirme İstasyonu" kurmasıydı. Ar-Ge istasyonu, 13.000 m<sup>2</sup> plastik sera ve 5.400 m<sup>2</sup> cam sera ile yardımcı ünitelerden oluşan tesiste sulama ve klima sistemleri tamamen bilgisayarla kontrol ediliyordu. Tesiste bir de meteoroloji istasyonu bulunuyordu.<sup>29</sup>

Deneme İstasyonu, 2004 yılı sonuna doğru hizmete girdi. Yeni hibrit sebze çeşitlerinin geliştirilme-

sine yönelik araştırma ve ıslah çalışmalarının sürdürüleceği tesiste, aynı zamanda yabancı çeşitlerin adaptasyon ve tescil denemeleri de gerçekleştirilecekti. Bu çalışmalar, Türkiye'deki tohumculuk sektörünün gelişmesine katkı sağlayacağı gibi, Toros Tarımsal'ın bünyesinde yeni ürün gruplarının oluşturulmasını da sağlayacaktı. Tesiste ayrıca doğru gübre kullanımına yönelik denemeler de gerçekleştirilecekti. Araştırma İstasyonu'nda ilk andan itibaren 14 farklı üründen, 300 farklı çeşit üzerinde denemeler başlatılmıştı.<sup>30</sup>







International  
Fertilizer Industry  
Association



## Toros IFA'ya liderlik ediyor

1993 yılında Toros Gübre Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Öner, gübre alanında dünyanın en etkili kuruluşu olan Uluslararası Gübre Sanayii Birliği - IFA'nın (International Fertilizer Association) başkanlığına seçildi. Toros'un da üyesi olduğu örgütte daha önce Ortadoğu'dan sorumlu başkan yardımcılığı ve kıdemli başkan yardımcılığı yapan Öner, başkanlık görevini iki yıl boyunca sürdürdü. Erhan Öner, görev süresi sırasında, 9 Mayıs 1994'te IFA'nın İstanbul'da gerçekleştirilen 62. Yıllık Toplantı'sına da ev sahipliği yaptı.

Toros Gübre, ilk günden başlayarak, uluslararası ilişkilere hep önem veren bir şirket olmuş ve bunun büyük yararını görmüştü. Nitekim dış kredilerin bulunmasında, hammadde temininde, acil çözüm gerektiren durumlarda ve hat-

ta Akdeniz Gübre'nin alınışında olduğu gibi bazı fırsatların gündeme gelmesinde, bu ilişkilerin hep yararı görülmüştü. Erhan Öner'in IFA başkanlığı, dış ilişkilere verilen önem ve önceliğin bir göstergesiydi.

Erhan Öner'den sonra 1991'de Toros'un genel müdürlüğüne atanan Esin Mete de, Tekfen kültürünün "dünyaya açık olma" anlayışının içinde yetişmiş bir kişi olarak, IFA ile iyi ilişkilerin muhafazasına büyük önem verecekti. Bunun sonucunda Erhan Öner gibi IFA'da etkin bir rol oynayan Esin Mete, 2002 yılında Ortadoğu'dan sorumlu başkan yardımcılığı ve 2007'de EMG (Executive Management Group) başkan yardımcılığı görevlerini üstlenecekti. IFA'daki bu görevlerine paralel olarak Esin Mete, 2002 yılında Türkiye Gübre Üreticileri Derneği'nin de başkanlığına seçilecekti.



## SULAMA SİSTEMLERİ

11-13 Nisan 1997 tarihleri arasında İzmir'de yapılan 8. Bereket Bayi Toplantısı'na katılanlar, Toros Gübre'nin yeni girdiği bir alanla ilgili bilgileri birinci ağızdan dinleme fırsatı buldular. Toros yönetimi, söz konusu toplantıda, yağmurlama ve damla sulama konusunda dünyaca bilinen Naan Irrigation Systems ile işbirliği anlaşması yapıldığını açıkladı.

İsrail'de kurulu Naan, bir "kibbutz" işletmesiydi.<sup>31</sup> Gelişmiş sulama sistemleri alanında, Netafim ile birlikte, İsrail'in iki büyük kuruluşundan biriydi. Esin Mete'ye göre Netafim firması ile işbirliği imkânları oluşmadığı için sektörün ikinci büyük ismi olan Naan ile, ürünlerinin Türkiye'de satış ve dağıtımına yönelik bir anlaşma yapılmıştı. Ardından ürünlerin ithalatına başlanmış, satışa yönelik bir teşkilat kurulmuştu.

Ancak Naan'ın başlangıçta bir kibbutz iken ilerleyen günlerde ticari şirkete dönüştürülmesi, geçiş döneminde Türkiye'ye yeterli destek, hizmet ve ekipmanı sağlayamamasına yol açtı. Öte yandan teşvik kapsamında Türkiye'de tarımsal sulama sistemlerinin üretimine başlanması rekabeti artırdı. Sonuç olarak Toros, bu işbirliğinden beklediği performansı elde edemediği için bu alandan çekilme kararı aldı.

**Uluslararası Gübre Sanayii Birliği - IFA'da etkin bir rol oynayan Erhan Öner, örgütün 1988 yılında Pakistan'da düzenlediği bir toplantıda sunum yaparken (solda).**

**Toros'un gübre dışında girdiği yeni alanlardan biri olan fidecilik, Türkiye'de daha önce de mevcut olan, ancak uluslararası standartların çok gerisindeki bir sektör görünümündeydi.**

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

IFA'da Erhan Bey'in yaptığı Ortadoğu bölgesinden sorumlu başkan yardımcılığı görevini ben ondan devralmadım, ama ben de aynı görevi yaptım. Tabii Ortadoğu deyince Suudi Arabistanlılar ve diğer tüm Araplar var. Ben bu göreve seçildikten sonra yürüyoruz. Birisi dedi ki "Bak, bizim başkan yardımcımız bu." "Ne! Kadın mı? Biz bu işe nasıl bir kadını seçtik?" diye başladı adam söylenmeye. Seçerken bilmiyordu herhalde adayın bir kadın olduğunu. Sanırım Erhan Bey gibi olacağımı düşünmüştü.

## FİDECİLİK

Toros Grubu'nun gübrenin yanında diğer tarımsal girdilere yönelik olarak başlattığı genişleme hamlesinin bir sonraki adımı, tohumculuk faaliyeti ile oldukça ilintili, ancak gerektirdiği bilgi, donanım ve tecrübe bakımından çok farklı bir iş alanı olan fideciliği. 1990'larda fidecilik, Türkiye'de mevcut olan, ancak standartlar itibarıyla dünyadaki uygulamaların çok gerisindeki bir sektör görünümündeydi. Bahçe, tar-

la ya da sera tarımında, geleneksel olarak çiftçinin tohum alıp kendi fidesini kendisinin yetiştirdiği bir düzen hâkimdi. Ancak bu durum, birkaç yönden sakınca oluşturuyordu. Öncelikle ortaya çıkan fideler homojen olmuyor, kayıplar nedeniyle gerekli fide adedi genellikle elde edilemiyordu. Gerekli hijyen ortamı sağlanamadığı için üretimin ileri aşamalarında hasat kayıpları yaşanıyordu. Üstelik tohumdan fide yetiştirmek epeyce zaman ve emek istiyordu.



## NIHAT GÖKYİĞİT

### Tekfen Holding Kurucu Ortağı

Biz yalnız gübre üretmiyoruz. Gübrenin altında başka şeyler de var. Sebze fidesi yapıyoruz, tohum yapıyoruz, doku kültürüyle üretim yapıyoruz. Bunlarda biraz da öncülük yaptık biz. Çünkü gene tarım ve verim konuşulunca, yalnız gübreyle olmuyor. Aşılı fide üretiyoruz. Mesela patlıcan, yavru fide. Ufacık. Tohumu da zaten ince, gözle zor görülüyor. Tohumu toprağın 3 milimetre altına koyuyor makine. Ondan sonra küçük gözler içinde büyüyor. Klimalı bir salonda yetiştiriliyor, sulaması otomatik. Oradan o yavru fide çıkıyor. Biraz büyüdükten sonra çapraz kesiliyor ve domates fidesine aşılanıyor, bir de kelepçe takılıyor. Bir nevi ameliyat! Niye? Çünkü domates daha dayanıklı. Hem hava şartlarına, sıcağa soğuğa, hem de toprak hastalıklarına karşı daha dayanıklı. Onun için böyle bir aşılama yapılıyor.

## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Fide işinde ortak olduğumuz Hishtil, İsrail'de ve dünyada bu işi bilen bir firma. Çünkü fide işi gübreye benzemiyor, tarla tohumuna benzemiyor. Fide canlı bir varlık. Dolayısıyla fidecilik hassas ve risk taşıyan bir iş. Toros'un girdiği her yerde hakikaten bir katkısı oluyor; bir yeniliği oluyor. Biz de fide işini konuşurken dedik ki "Herkesin yaptığı işi yapmayalım. Bu işe bir yenilik katalım, aşılı fideyi getirelim. Ortağımız bile, "Nasıl olacak? Türkiye'de tutar mı tutmaz mı?" diye endişelenirken işi kurduk; onların ortak oldukları ve bildikleri tesisler arasında en yüksek kapasiteye ulaştık. Aşılı fide çok zor bir iş. Ama biz orada bir numaraya oturduk. İş iyi yaptık, kaliteli yaptık. Aşılı fide de belki ilk değiliz, ama bu işi sürdürebilen ve hatasız yapan bir şirketiz. Bugün hakikaten dünyanın sayılı tesislerinden biri haline geldik.

Gelişmiş ülkelerde yaygın olan fidecilik uygulaması ise yukarıdaki sakinca ve güçlüklerin hemen hepsini ortadan kaldırıyor. Bu işte uzmanlaşmış şirketler tarafından özel seralarda ve en uygun şartlarda yetiştirilen fideler hem daha dayanıklı ve verimli oluyor, hem de bu şekilde firelerin önüne geçilebiliyordu. Çiftçi, ihtiyaç duyduğu sayıda fideyi dilediği tarihte alabiliyor, bu durum önemli bir zaman ve emek tasarrufu sağlıyordu. Ayrıca steril bir ortamda ve bu konuda deneyimli kişilerce yapılan aşı uygulamalarıyla bitkilere olumsuz dış etkilere ve hastalıklara karşı direnç kazandırılıyordu. Esin Mete, fide kullanımının çağdaş tarım uygulamaları içindeki önemini şöyle tarif ediyordu:

*Fide işi önemli bir iş. Bütün dünyada gıdanın önemi giderek daha iyi anlaşılıyor. Artan nüfusu bes-*





leyebilmek için, dünyadaki ekilebilir araziler de artmadığına, batıda azaldığına göre, her ekili araziden daha fazla verim almak lazım. Onun için de girdilerin çok iyi olması gerekiyor. Yeteri kadar gübre kullanacaksın, sertifikalı tohum kullanacaksın, hastalıklara dayanıklı fide ve fidan kullanacaksın... Aksi takdirde toprağı fuzuli işgal ettiğın bir işlem yapmış oluyorsun.

Fide yapmak, hibrit sebze tohumlarının kullanılmaya başlamasından sonra çok daha önem kazandı. Mesela 1 kilo domates tohumu 15-20 bin dolar. Yani her bir tohumu fideye çevirmen ve ondan ürün alabilmen lazım ki domates üretiminden para kazanabileşin. Üstelik bunu her sene yapacaksın. Çünkü artık hibrit olmayan tohum hemen hemen kalmadı dünyada. Bunu çiftçi şartlarında yapmak çok zor, çok zahmetli ve de çok pahalı. Ayrıca riskli de. Fidecilik şirketleri tohumun neredeyse %90-95'ini fideye çeviriyor. Çünkü orada ihtimamla bakılıyor bu tohumlara. Ama siz kendi ortamınızda her türlü etkiye açık çalıştığınız zaman, bir hastalık geliyor hepsini alıp götürüyor. Onun için fide çok önemli ve Türkiye'de de çok gelişiyor.<sup>32</sup>

Toros, bu alandaki yapılanmasını da, tohumda olduğu gibi yine bir yabancı şirketle yapmak üzere ilk girişimlerine 1998 yılında başladı. Bu amaçla görüşmelere başladığı kuruluş, fidecilik alanında yaklaşık 25 yıllık bir deneyimi ve dünya çapında bilinirliği olan İsrail kökenli Hishtil firmasıydı. Şirket, 1995 yılında Türkiye pazarına girerek Antalya'da bir fidecilik kurmuş ve Türkiye'de de bilinen bir marka haline gelmişti. Domates başta olmak üzere, sera ve tarla ekimine yönelik çeşitli sebze fide-leri üretilen tesislerde, arzu edildiği takdirde süs bitkisi fidesi de üretiliyordu.



Toros'un gübre dışındaki tarımsal girdilere yönelik yeni iş açılımlarının bir boyutunu da fidecilik oluşturuyordu. Toros bu alanda uluslararası bir marka olan Hishtil firmasıyla 1999 yılında ortaklık yaparak Hishtil-Toros Fidecilik A.Ş.'yi kurdu.



## Verimli ve risksiz tarımın anahtarı: Aşılı fide

Aşılı fide, Hishtil-Toros'un Türkiye'ye kazandırdığı en önemli yeniliklerden biri. Toprakta bulaşan birtakım hastalıklara ve özellikle de "kök çürüklüğü" veya "çökerten" olarak bilinen "fusarium" adlı mantara karşı kimyasal mücadeleye alternatif olarak geliştirilen aşılı fideler, hastalıklara direnç sağlayacak şekilde iki farklı fidenin bir araya getirilmesiyle elde ediliyor. Kökleri bu tür mantarlara ve toprak hastalıklarına dayanıklı çeşitlerin üzerine ticari bitkilerin aşılmasıyla elde edilen fideler, ürüne dayanıklılık kazandırarak kayıpları en aza indiriyor. Aslında mantık çok basit: İki ayrı fide dikiliyor. Belli bir dönemde ikisi alınıp, birinin kök kısmıyla diğerinin üstü birleştiriliyor; yani bir tür kaynak yapılıyor.

Özellikle karpuz, kavun ve hıyar gibi *cucurbitaceae* (kabakgiller) familyasından bitkiler ile *solanaceae* (patlıcangiller) familyasından patlıcan ve domates gibi bitkiler aşılı fide olarak üretilebiliyor. Örneğin, çok arsız ve dayanıklı bir kök yapısına sahip olan kabak bitkisinin üzerine aşılana karpuz, kavun ve hıyar, çok verimli sonuçlar veriyor. Benzer bir şekilde ticari domates çeşitleri, kökleri dirençli ve geneli yabancı olan anaç domates çeşitlerinin üzerine; patlıcanlar da yine domates veya patlıcan anaçları üzerine aşılıyor.

Hishtil-Toros Fidecilik Genel Müdürü Alper Tevs'e göre aşılı fide pazarı hızla büyüyor. Türkiye için yeni bir kavram olan aşılı fide üretiminin dünyadaki geçmişi de çok uzun değil:

*Japonlar yüzyıllardan beri bazı sınırlı uygulamalar yapıyorlar-mış bu alanda. Ama tabii bugün kullandığımız tekniklerle yapılması son 15 yılın, bu sektörün büyümesi de son 10 yılın hikâyesi. Bugün Türkiye'de dikilen karpuzun herhalde üçte ikisi aşılı fidedir. Bu durum geçtiğimiz 6 yıl içerisinde oluştu. Pazar çok hızlı bir şekilde büyüdü, halen de büyümeye devam ediyor. Girdiği ülkelerde kısa sürede aşılı fideye talep artıyor, çünkü ürün avantaj yaratıyor. Bugün dünyanın her kıtasında aşılı fide kullanılıyor ve bu pazarın büyüklüğü artık milyar dolarlarla ifade ediliyor.*<sup>37</sup>

Alper Tevs'e göre bu tekniğin çiftçiye en büyük yararı ekonomik. Aşılı fide kullanımı çiftçiyi belirli hastalıklardan koruduğu gibi, verimi de büyük ölçüde artırıyor:

*İşin ekonomik boyutuna bakmak için matematik işimizi kolaylaştırıyor. Örneğin çiftçi, geleneksel olarak 1 dönüme 750 tane normal karpuz fidesi koymak yerine 250 tane aşılı fide koyuyor. Çünkü kök o kadar arsız ki, zaten o alanı dolduruyor. İyi bir çiftçinin 750 tane fideden alacağı ürün ortalamada 6-8 ton ise, 250 tane aşılı fideyle bu 10-13 tona çıkıyor. Kök, meyveyi büyütüyor çünkü. Aşılı fide fiyat olarak normal fidenin yaklaşık 3 katı. Fakat alt alta koyup hesapladığınız zaman, aşılı fide daha pahalı bir ürün olmasına karşın, çok daha ekonomik hale geliyor. Birincisi, aynı verimi çok daha az sayıda fideyle sağlayabiliyorsunuz. Ayrıca tarlanızı her sene kullanabiliyorsunuz. Her yıl aynı araziye dikim yapabiliyorsunuz.*







**Hishtil-Toros Fidencilik, tarım sektörünün ihtiyaç duyduğu yüksek verimli ve hastalıklardan arı fideleri Antalya'da 50 dönüm büyüklüğündeki teknolojik donanımlı seralarda üretiyor (üstte).**

**Şirket, normal fidelere göre daha verimli ve hastalıklara karşı çok daha dirençli olan aşılı fidelerin üretiminde dünyanın sayılı firmalarından biri durumunda (solda).**

Hishtil Türkiye'nin %50 hissesinin Toros tarafından satın alınması yönünde varılan anlaşma 1999'un ilk aylarında imzalandı ve şirketin adı Hishtil-Toros Fidencilik ve San. Tic. A.Ş. olarak değiştirildi. Şirketin sermayesi iki katına çıkarılırken, kapasite artışına yönelik yatırımlara da başlandı. Bu çerçevede Antalya'daki seralar iki misli büyütülerek 25.000 m<sup>2</sup>'ye, fide yetiştirme kapasitesi de yılda 80 milyon adede yükseltildi. Ayrıca şirket, Toros'un pazarlama altyapısını kullanarak etkinliğini tüm Türkiye'ye yaymak üzere yeniden organize edildi.<sup>33</sup> Tesislerin kapasitesi, 2004'te yapılan bir ek yatırım ile yılda 100 milyon fideye yükseltildi.<sup>34</sup>

Hishtil-Toros Fidencilik, ilk tam faaliyet yılı olan 2000'de 48 milyon fide üreterek 2 milyon dolar ciro elde etti. Bu başarılı sonuç sonraki yıllarda da devam etti ve üretim miktarı 2001 yılında 55 milyona, 2002 yılında ise 90 milyona yükseldi.<sup>35</sup> Aynı yıl Balkan ülkelerine ihracata başlayan Hishtil-Toros, 2004 yılı itibarıyla fide alanında Türkiye'deki üretim kapasitesinin %16'sını elinde bulunduruyordu. Bu oran, Hishtil-Toros'un Türkiye'ye kazandırdığı en önemli yeniliklerden biri olan aşılı fidede %35'lere ulaşıyordu.<sup>36</sup> 2000'lerin ilk yarısında elde edilen başarılı sonuçlar, bu alanda mayanın tuttuğunu gösteriyordu.



## DOKU KÜLTÜRÜ

Toros'un tarım sektörünün tüm alanlarında büyüme stratejisi, 2004 yılında atılan bir adımla önemli bir kavşak noktasını daha aşarak, Toros'un tarımsal sanayi alanındaki öncü rolünü daha da belirginleştirdi. Bu adım, Toros'un Türk çiftçisine kaliteli, yüksek verimli ve sağlıklı tohum, fide ve fidan sunmak amacıyla sürdürdüğü faaliyetlere "araştırma ve biyoteknoloji" boyutlarını kazandıracak olan Agripark'ın gruba katılmasıydı.

Söz konusu tesis, Hacı Ömer Sabancı tarafından 1958 yılında Adana'da Sapeksa adıyla kurulmuştu. Tesis 1983 yılından sonra faaliyetlerini büyük ölçüde yüksek verimli tohumların üretimine ve tohum araştırma ve geliştirme çalışmalarına yoğunlaştırmıştı. Yılda 7 bin ton tohum işleme kapasitesine sahip olan tesis, "Türkiye koşullarına uygun, erkenci, hastalıklara, taşınmaya dayanıklı ve üreticinin gelirini yükselten" tohumların geliştirilmesini hedefliyordu.<sup>38</sup>

Sapeksa, pazarın büyük ihtiyaç duyduğu bir konuda, erken atılmış bir adım olarak sektörünün önünde bir girişimdi. Ancak Sapeksa'nın iki önemli destekçisinden Özdemir Sabancı'nın 1996, Hacı Sabancı'nın da 1998 yılında ölümüyle şirket büyük bir kan kaybına uğramıştı. Diğer taraftan Sabancı Grubu'nun ta-



rimal yatırımlara ilgisini kaybetmesi, tesisin giderek işlevsiz kalmasına ve satılmasına karar verilmesine yol açmıştı. Sapeksa'nın faaliyet alanı, Toros'un "çiftçiye iyi verim alabileceği girdileri sunma" stratejisi ile tam olarak örtüştüğünden, tesis 2004 başında Toros Grubu tarafından satın alındı ve adı Toros Agripark olarak değiştirildi.

Grubun bu kararı vermesinde, tarımın tüm alanlarında büyüme stratejisi etkili olmuştu. Tarım sektöründe, o tarihe kadar gübre, tohum, fide, tahıl ve yem hammaddeleri ticareti konularında faaliyet gösteren Toros, bu satın almayla birlikte tarımsal faaliyetlerine "biyoteknolojik" tarımsal üretim ve araştır-

ma çalışmalarını da eklemişti. Tesisler, grubun halihazırda var olduğu tohum sektöründeki ağırlığını artırırken, aynı zamanda Türkiye'de tarım sektöründe hastalıklardan arınmış ve homojen yapıda tohum, fide ve fidan ihtiyacının karşılanmasına da öncülük edecekti.

Erhan Öner, Sapeksa'nın satın alınmasıyla ilgili olarak 22 Mart 2004 tarihinde düzenlenen basın toplantısında şöyle diyordu:

*Sapeksa ile yaptığımız bu satın alma anlaşması, Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu'nun Türkiye tarım pazarının her alanında yer alma stratejisinin bir parçasıdır. Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu olarak gelecek 5 yıllık sürede temel stratejimiz, yapacağımız yatırımlarla tarımın tüm alanlarında liderliğimizi devam ettirmek, sürdürülebilir bir kalkınma için Türkiye tarım sektöründe verimi, kaliteyi artırmak ve böylece Türkiye'yi dünya tarım pazarında ileri ülke seviyelerine çıkarmaktır.*

*İşte bu stratejimiz çerçevesinde tarım sektörü içindeki faaliyetlerimizi sürekli büyütecek ve faaliyet alanlarımızı çeşitlendireceğiz. Tesislerin satın alınması da bu stra-*

## NIHAT GÖKYİĞİT

### Tekfen Holding Kurucu Ortağı

Bir incirin çekirdeğinin içerisine doğa, bu incir ağacının bütün özelliklerini nasıl sığdırmış, programını nasıl koymuş diye hayret ederdik. Gövdesi farklı, yaprakları farklı, meyvesi farklı. Hepsisi o çekirdeğin içinde. Sonradan anlaşıldı ki sadece çekirdekte değil, bitkinin dokularında da var bu program. Yani gövdesinden ufak bir doku alıyorsunuz ve o dokudan aynı ağaç yetiştiriyor.

Biz de doku kültürü yoluyla sağlıklı tohumlar, fidanlar yetiştiriyoruz. Belki bu faaliyetler önemli kâr yapmıyor, ama mesela Alara'nın kirazları dünyada birinci oldu bu sene. Bu fidanların anaçları bizim orada yapılıyor, binlerce. Mesela, Anamur muzunu çok kıymetli. O muzun kaç bin tane fidanı bizim orada yapıldı, doku kültürü yöntemiyle. İş hacimleri küçük olmakla beraber, sosyal sorumluluk alanında önemli bu işler.

*tejimizin önemli adımlarından biridir. Bu konuda önümüze çıkan tüm fırsatları bundan sonra da değerlendirmeye hazırız.<sup>39</sup>*

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu'ndan sorumlu Grup Başkan Yardımcısı Esin Mete de, yaptığı konuşmada tarımda verimliliği artırmanın ve Ar-Ge çalışmalarının önemini şöyle vurguluyordu:

*2025 yılında dünya nüfusunun 8 milyarı bulacağı öngörülürken, bunun aksine ekilebilir alanların ve su kaynaklarımızın giderek azaldığı bilinmektedir. Bu nedenle var olan tarım kaynaklarımızın etkin kullanımı ve sektörün rekabet gücü yüksek, sürdürülebilir bir yapıya kavuşması zorunluluktur. Doğal olarak tarım sektöründe Ar-Ge ve teknolojiye yatırım kaçınılmazdır.<sup>40</sup>*

Sapeksa'dan alınan Agripark tesisleri, sebze ve tarla tohumları işleme üniteleri; tohum depolama üniteleri; 12.000 m<sup>2</sup> sera alanı; Tohum Kalite Laboratuvarı ve Biyoteknoloji Merkezi gibi bölümlerden oluşuyordu. Biyoteknoloji Merkezi bünyesindeki Doku Kültürü Laboratuvarı'nda

## **ERHAN ÖNER** **Tekfen Grup Şirketler Başkanı**

2004 yılında grup olarak modern tarıma 3,6 milyon dolarlık yatırım yaptık. Bunların içinde en anlamlısı, Adana'daki 180 dönüm arazi üzerindeki Agripark yatırımımız oldu. Burada hastalıklardan uzak, kök hücreden başlayarak kiraz, muz ve patates tohumları üretiyoruz. Patatesin evde tüketilecek hale gelmesi için 4-5 yıl geçmesi gerekiyor. Kiraz da laboratuvarında çalışmaya başladıktan iki yıl sonra fidanlıklara gönderiliyor. Orada da bir-iki yıl geçirdikten sonra tarlaya ulaşıyor. Laboratuvar şartlarında, steril geliştirilen fidelerden sağlıklı, verimli ürün alınıyor. Bu, uzun soluklu, baştan kârlı olmayan, ama geleceği parlak olan bir iş.



**Toros Tarım, Sabancı Grubu tarafından 1958 yılında Adana'da kurulan ve 1983 yılından sonra faaliyetlerini büyük ölçüde yüksek verimli tohumların üretimine ve tohum araştırmalarına yoğunlaştıran Sapeksa tesislerini 2004 yılında satın aldı. Adı daha sonra Agripark olarak değiştirilen tesisin alınması, Toros'un tarımsal faaliyetlerine "biyoteknolojik" tarımsal üretim ve araştırma çalışmalarını da eklemesi anlamına geliyordu.**



## “Doku kültürü” nedir?

Doku kültürü, bir bitkiden alınan hücre, doku ya da organdan, kontrollü ve steril bir ortamda, bozulmalara yol açabilecek her türlü dış etkenden arınmış olarak, yeni bir doku ya da bitki üretme işlemidir. Bu teknik genellikle yeni tür geliştirmek ya da mevcut türlerin genetik bozukluklarını gidermek için kullanılır. Tümünü laboratuvar ortamında ve kontrol altında gerçekleştirilen bu işlem sayesinde, klasik yöntemlerle çözülemeyen veya çözümünü güç olan sorunlar giderilebilir ve daha ekonomik, daha kaliteli, daha verimli bir üretim gerçekleştirilebilir.



**“DOKU KÜLTÜRÜ YOLUYLA SAĞLIKLI TOHURLAR, FİDANLAR YETİŞTİRİYORUZ. İŞ HACİMLERİ KÜÇÜK, AMA SOSYAL SORUMLULUK AÇISINDAN ÖNEMLİ.”**

bitki doku kültürleri ile hastalıklardan arındırılmış fide ve fidanların üretimi gerçekleştiriliyor; Moleküler Biyoloji Laboratuvarı'nda ise moleküler ıslah yöntemleriyle üstün nitelikli yeni çeşitler geliştiriliyordu. Aynı laboratuvarında DNA parmak izi yöntemiyle çeşitlerin tanımlanması yapılabiliyordu, ürünlerde GDO (genetik yapısı değiştirilmiş organizmalar) bulunup bulunmadığı da saptanabiliyordu. Bu özellikleriyle Toros Agripark'ın, bilimsel yöntemler ile sahadaki uygulamalar arasındaki etkileşimi artıracak ve sektörün bilimsel uygulamalarla geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacak bir tarım üssü olması hedefleniyordu.<sup>41</sup>

Tesislerin satın alınmasından kısa bir süre sonra, tarımsal biyoteknoloji alanında öncü çalışmalara imza atan Sabancı Üniversitesi ile bir teknik danışmanlık ve teknoloji transferi anlaşması imzalandı. Doku kültürü uygulamalarından Ar-Ge çalışmalarına kadar birçok alanda bilgi ve know-how temin edilmesini öngören bu anlaşmanın önemli hedeflerinden biri de, Agripark bünyesindeki Biyoteknoloji Merkezi'nin Türkiye'ye ve yurtdışına yönelik bir “test merkezi” olarak akredite edilmesiydi.<sup>42</sup>

Tesisin el değiştirmesinden sonra yapılan ilk açıklamalara göre çalışmalar, öncelikli olarak muz ve kiraz fidanları ile patates tohumu üretimine yoğunlaştırılacaktı. Erhan Öner'e göre o tarihlerde pazarda 35-40 civarında ithal patates tohumu bulunmakla birlikte, bunların birçoğunda hastalık problemi vardı.<sup>43</sup> Türkiye, patates üreten ve tarım alanlarının önemli bir bölümünü patatese ayıran bir ülke olarak, bu durumdan büyük zarara uğruyordu. Agripark, hastalıklardan arındırılmış patates tohumu üretimiyle öncelikle çiftçinin ucuz ve sağlıklı yoldan ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlıyordu. Tesis bünyesinde fiilen patates tohumu üretimine, üretim yetki belgesi-



**Bitki doku kültürleri, moleküler ıslah, gen kaynaklarının tespiti ve hastalıkların tespiti gibi alanlarda yaptığı çalışmalarla tarıma önemli katkılar sağlayan Agripark, Toros'un sektördeki öncü rolünü pekiştiren ve hizmetlerine katma değer kazandıran bir tesis olarak öne çıkıyor.**





nin alındığı 2005 Mart'ında başlandı.<sup>44</sup> Bu durum, daha önce hastalıklarla baş edemeyen çiftçiler arasında da büyük bir memnuniyet yarattı.

Agripark'ta bulunan Biyoteknoloji Merkezi'nde yürütülen öncelikli çalışmalardan bir diğeri de, Türkiye'de henüz emekleme çağındaki fidancılığa katkı sağlamak üzere, yurtdışından ithal edilen anaç fidanların doku kültürü yoluyla Türkiye'de

üretimini gerçekleştirmektir. Bu yöndeki çalışmalar ilk etapta muz ve bodur kiraz fidanlarıyla başlamakla birlikte, faaliyet alanı sonraki yıllarda badem, erik, şeftali ve nektarin gibi diğer meyve fidanlarını da kapsayacak şekilde genişletildi. Ayrıca Agripark, yurtdışına yönelik bazı özel üretimler de gerçekleştirdi.

Tesisin katılması, 2000'li yılların ortalarında Tarımsal Sanayi Grubu'nun

kimi tohum çeşitlerinde sahip olduğu %45 civarındaki pazar payının artmasına önemli katkılar sağladığı gibi, grubun sektördeki öncü rolünü de pekiştirdi. Özellikle sebze tohumu ıslahında ve doku kültürü kaynaklı meyve fidancılığında "Türkiye'de ilk ve en geniş çaplı özel sektör girişimi"<sup>45</sup> olan Agripark, gruba kattığı katma değerle Toros'un köşe taşı niteliğindeki yatırımlarından biriydi.<sup>46</sup>

## TARIM DIŞI GİRİŞİMLER

### ◆ Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi (TAYSEB)

1990 yılı, grubun yeni yatırımları arasında, şirketin esas iştiğal alanıyla hiç ilgili görünmeyen yeni bir girişimin kuruluşuna tanıklık ediyordu: Toros-Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ő. (TAYSEB).

Tekfen'in tarımsal sanayi faaliyetlerinin çatı kuruluşu olan Toros'un serbest bölge işletmeciliğine soyunması ilk bakışta yadırganacak bir karar gibi görünse de, esasen TAYSEB varlığını, Toros'un diğer tüm yatırımlarında olduğu gibi, maceracılıktan uzak, rasyonel gerekçelere ve hesaba kitaba dayanan bir ileri görüşlülüğe borçluydu. Bunu anlayabilmek için belki zaman içinde biraz geriye gitmek, Toros'un ilk faaliyete geçtiği yıllara dönmek gerekebilir.

Bu konu ilk kez 1980'li yılların başında, henüz Türkiye'de "serbest bölge" kavramının hiç bilinmediği bir sırada, Ceyhan fabrikasının açılışına katılan Başbakan Yardımcısı Turgut Özal tarafından Toros'un gündemine getirilmişti. Özal'ın talebi üzerine bu konuyu araştıran Necati Akçağlılar, Türkiye'deki ilk serbest bölgenin Ceyhan'da, fabrika alanının bitişğinde kurulması için çalışmalarını başlatmış ve serbest bölge mevzuatının oluşturulmasında hükümete yardımcı olması için Nazmi Civan'ı görevlendirmişti. Nitekim DPT altında faaliyet gösteren Yabancı Sermaye Başkanlığı ile sürdürülen çalışmalar sonucunda ilk taslaklar oluşturulmuş ve Turgut Özal'a sunulmuştu.

Aynı yıllarda, serbest bölge kavramı basın tarafından da ilgiyle karşılanmış ve gazetelerde bu yönde çok sayıda haber yer almıştı. Ceyhan iskelesinin terminalcilik faaliyetleri



açısından yıldızının hızla yükseldiği 1980'lerin ilk yarısında, bu bölgenin serbest ticaret bölgesine uygunluğu da birçok kez basının gündemine gelmişti. Örneğin, 1983 Nisan'ında *Milliyet* gazetesinde yayımlanan bir yazıda, Toros liman tesislerinin hem coğrafi konumu, hem de sunulan hizmetlerin yeterliliği bakımından ileride kurulması düşünülen serbest bölge alternatifleri arasında çok uygun bir seçenek olabileceğine dikkat çekiliyordu.<sup>47</sup> Aynı yıl *Dünya* gazetesinde yayımlanan bir başka haberde de, To-

ros Gübre'nin Ceyhan'da bulunduğu bölgenin İskenderun-E5 karayoluna 20 km'lik asfalt yolla bağlı olması, açık ve kapalı antrepo sahalarına sahip olması ve çevresinin ileride gerekebilecek gelişimlere açık olması gibi nedenlerle serbest bölge kurulması için ideal şartlara sahip olduğu belirtiliyordu.<sup>48</sup>

1984 yılı Toros Faaliyet Raporu'na göre Ceyhan'da üretim tesisinin bulunduğu alanın serbest bölge olarak kullanılması şirket yönetimi tarafından da benimsenmekle birlikte, bu

### NAZMİ CİVAN

#### Toros Tarım Eski Genel Sekreteri

1981 yılının sonları... Benim Tekfen Grubu'na yeni geçtiğim dönem. Bir gün rahmetli Necati Bey çağırıldı, "Turgut Bey, Ceyhan için 'Burası serbest bölge modeli oluşturmak için ideal bir yer,' diyor. Sen bu olayı bir araştır bakalım," dedi. O zamanlar serbest bölge mefhumu Türkiye'de hiç bilinmiyor. Hatta Özal böyle deyince, Necati Bey, "O ne demek?" diye sormuş. Özal da "Amerika'ya gidip geliyorsun. Orada bununla ilgili kitaplar vardır. Birkaç kitap alıp bir neticeye varmaya çalış bakalım," demiş. Necati Bey hakikaten böyle kitaplar almış, benim önüme koydu. "Nazmi Bey, bunlar serbest bölge kitapları. Alıp incele, biz bu işi yapabilir miyiz, yapamaz mıyız, bir değerlendir," dedi.

Bu çalışma benim 8-9 ayımı aldı. Belli bir noktaya geldiğim zaman Necati Bey, Özal'ı aradı. Ankara'ya gitim. Beni Devlet Planlama'ya yönlendirdiler. O zaman Yabancı Sermaye Başkanlığı'nın başında Özal'ın yeğeni, Hüsnü Doğan vardı. Ona hazırladığım raporları sundum. Ondan sonra Devlet Planlama'dan 1-2 arkadaş daha bu işe verdiler, "Haydi buyurun, bunun mevzuatını hazırlayın," dediler. Bu çalışma yaklaşık bir yıl sürdü. Ben o süre boyunca Ankara'ya taşındım durdum. Böylece ilk kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırladık. Sonra da Özal'a gidip, "Biz hazırız!" dedik.



**ERHAN ÖNER****Tekfen Grup Şirketler Başkanı**

Bizim terminali yaptığımız sırada serbest bölgeler yeni yeni kuruluyordu. Birçok kişi bilmez, ama serbest bölgelerin Türkiye’de kurulmasında bizim çok emeğimiz vardır. Rahmetli Özal bize, “Bu konuyu etüt edin,” demişti. O zaman Türkiye’de henüz hiç serbest bölge yok. Biz etüt etmeye başladık, ama biz de bilmiyoruz ne olduğunu. Ben bir tane serbest bölge duymuştum daha önce, Tekfen İnşaat’ta çalıştığım sırada. Ho-bart marka kaynak makineleri almaya gitmiştim Hollanda’ya. Şirket Amerikan şirketi, ama makineleri bize Hollanda’dan veriyor. O zaman demişlerdi ki, “Burası serbest bölge, burada yapıyoruz her şeyi.” İlk kez orada duymuştum bu sözü.

Özal’ın demesi üzerine, biz başladık sağa sola yazarak bilgi toplamaya. Epey bir bilgi derledik, toparladık. Götürdük, Ankara’da bu işlere bakan kişiye verdik. Sonradan Mersin Serbest Bölgesi kuruldu. Mersin’e bizim de ortak olarak girmemizi istediler, %10’la girdik. Sonra Antalya kuruldu, Antalya’ya da %10 ortak olduk. Ardından bir yabancı şirketle bir lokal şirket Yumurtalık Serbest Bölgesi’ne talip oldu. Büyük bir liman yapılacak, tesisler yapılacak. Biz tabii ürktük. Yani başına biz bir terminal yapmışız, 65 milyon dolarlık yatırıma girmişiz. Daha hiç iş almamışken, yeniden rekabet çıkacak. Çok yakından takip ediyoruz gelişmeleri. Fakat sonunda o grup Yumurtalık’ta serbest bölge kurmaktan vazgeçti. Onlar vazgeçince hemen biz talip olduk. Dedik ki, “Bunun liman hizmetlerini de biz veririz. Yatırımcısı biz olalım.” Öylece serbest bölge işine de girdik. Yani bir yerde defansif bir düşünceyle girdik.

konuda henüz yasal mevzuatın tamamlanmamış olması harekete geçilmesine izin vermiyordu.<sup>49</sup> Bu yöndeki hukuki engeller, 1985 yılında DPT bünyesinde “Serbest Bölgeler Daire Başkanlığı”nın oluşturulması ve “Serbest Bölgeler Kanunu”nun yürürlüğe girmesiyle ortadan kalktı. Ancak Toros Yönetim Kurulu, bu konudaki mevzuatın henüz tam olarak oturmaması nedeniyle ihtiyatı elden bırakmama kararı aldı.<sup>50</sup>

Toros tarafından “Yumurtalık Serbest Bölgesi”nin kurulmasına yönelik ilk somut adım, Bechtel firmasına hazırlatılan fizibilite raporunun 1986’da Başbakanlık’a sunulmasıyla atıldı. Söz konusu rapor 1987 yılında yine aynı firma tarafından revize edildi ve DPT tarafından onaylandı. Bunun üzerine müşavir firma tarafından, Yap-İşlet-Devret modeliyle çalışmak üzere, serbest bölge işletmecisi olacak kuruluşun oluşturul-

masına yönelik çalışmalara başlandı. O tarihte, kurulacak şirketin %70 yabancı ve %30 yerli sermaye iştirakiyle oluşturulması öngörülmekteydi.<sup>51</sup>

Bu dönemde Toros’un serbest bölge konusuna ilgisi sadece Ceyhan’la sınırlı değildi. Erhan Öner’e göre başından beri serbest bölge kavramının Türkiye’ye gelmesinde aktif rol alan Tekfen Grubu, Türkiye’nin bu yöndeki ilk girişimleri olan Mersin Serbest Bölgesi (MESBAŞ) ile Antalya Serbest Bölgesi’ne (ASBAŞ) %10 hisse ile kurucu olarak katılmıştı. Her ikisi de 1987 yılında faaliyete geçen serbest bölgelerin kuruluşunda yer alması, Tekfen Grubu’na bu alanda önemli deneyim kazandırmıştı.<sup>52</sup>

Bu tecrübe ve bilgisini aktif olarak değerlendirmek isteyen Tekfen Grubu, 25 Mayıs 1990 tarihinde Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.’nin (TAYSEB) kuruluşunu gerçekleştirdi. Şirket, 12 Aralık 1990 tarihinde DPT Serbest Bölgeler Başkanlığı ile bir sözleşme imzalayarak Adana-Yumurtalık Serbest Bölgesi’nin Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde kurulması ve işletilmesi görevini üstlendi.



Toplam 52 milyon metrekare büyüklüğünde bir arazi üzerinde kurulması planlanan TAYSEB, Türkiye'nin en büyük ve dünyanın sayılı büyük serbest bölgelerinden biriydi. İkmal kaynaklarına ve pazarlara kolayca erişebilme olanağına sahip olması, Avrupa ile Ortadoğu bölgeleri arasındaki ticaret yolları üzerinde stratejik bir konumda bulunması ve GAP'ın denize açılan kapısı olmaya aday altyapısıyla TAYSEB, serbest bölgede faaliyet göstermek isteyen kuruluşlara önemli avantajlar sunuyordu. TAYSEB, o tarihlerde yeni tamamlanan ve Türkiye'nin en modern ekipmanlarıyla teçhiz edilmiş olan Toros Terminali'nden de lojistik olarak hizmet alacaktı. Bu tesis, yükleme ve boşaltma kapasitesiyle, serbest bölgede faaliyet gösteren firmalara önemli bir avantaj sağlayacaktı.<sup>53</sup>

İlk etapta 4,5 milyon metrekarelik alanı kullanıma açılan TAYSEB, kısa zamanda altyapı yatırımlarını tamamlayarak yatırımcıların her türlü şantiye ihtiyacına cevap verebilecek duruma geldi. Ne var ki o sırada tüm şiddetiyle sürmekte olan Körfez Savaşı, Nazmi Civan'a göre TAYSEB'in geleceğini daha ilk günden çok olumsuz bir şekilde etkilemişti:



**Toros'un Ceyhan'daki üretim tesisinin bulunduğu bölgenin serbest ticaret bölgesi olarak değerlendirilmesi amacıyla 1990 yılında TAYSEB faaliyete geçti. TAYSEB, Türkiye'nin en büyük ve dünyanın sayılı büyük serbest bölgelerinden biriydi.**







*Savaş nedeniyle bizim bölgenin bulunduğu alandaki risk artmıştı. O yüzden kimseyi gelmeye ikna edemiyorduk. Adana'da İncirlik Üssü'nün bulunması olayı karıştırıyordu. Hatta Amerika bile burayı riskli bölge ilan etmişti. Bu nedenle kurulduktan sonraki oluşumumuz arzu edilen hızda gerçekleşmedi.<sup>54</sup>*

Askıya alınan kuruluş çalışmalarını 1997 yılında yeniden başlatılarak TAYSEB Eylül 1998'de resmen faaliyete geçti. Serbest bölgenin 50 milyon dolarlık en büyük yatırımı olan Başer Kimya ise 1999 yılında devreye girdi. Aynı sırada TAYSEB'in ticari kapasitesini artıracak depo ve kiralık ofis yapıları ile elektrik, su ve telekomünikasyon altyapısını geliştirmeye yönelik çalışmalar da gerçekleştirildi.

2001 yılındaki ekonomik krizin ardından, 2002'den itibaren TAYSEB bünyesinde yeni iş sahalarının oluşturulmasına yönelik aktif bir döneme girildi. Bu dönemde, özellikle tersanelerin ilgisinde ciddi bir ar-

tış görüldü. 2004 yılında *Dünya* gazetesinde yayımlanan bir araştırmada TAYSEB, "parlak bir gelecek vaat eden ve yatırımcıların dikkatini çeken" bir serbest bölge olarak tanımlanıyor ve yerli-yabancı yatırımcıların ilgisinin gün geçtikçe arttığı belirtiliyordu. Yazıda, konumu, coğrafi ve fiziksel şartları nedeniyle enerji, petrol, petrokimya, demir-çelik, denizcilik ve tekstil yatırımlarına en uygun bölgelerin başında geldiği söylenen TAYSEB'in, BTC Boru Hatı projesinin tamamlanması ve İskenderun Demir Çelik Fabrikası'nın yassı ürüne geçmesiyle birlikte daha da önem kazanacağı yorumu yapılıyordu. TAYSEB'in BOTAŞ ve İskenderun limanlarına, gelişmekte olan illere ve Ortadoğu'ya yakınlığının yanı sıra kendisine ait bir terminali bulunması, en büyük avantajı olarak değerlendiriliyordu.<sup>55</sup>

2000'li yılların ortalarına ulaşıldığında TAYSEB'de 13 firma faaliyete geçmiş ve işletmenin işlem hacmi 85 milyon dolara ulaşmıştı. Bu miktar, 2005 yılı itibarıyla Türkiye'deki 19 serbest bölge tarafından yılda

toplam 23,4 milyar dolarlık ticaret hacmi yaratıldığı düşünüldüğünde, TAYSEB'in henüz mevcut pazardan oldukça küçük bir pay alabildiğini gösteriyordu.<sup>56</sup> Gerçekten de TAYSEB, kuruluşunun 15. yılı olan 2005'te, Türkiye'deki 19 serbest bölge arasında işlem hacmi bakımından 14. sırada yer alıyordu. Buna yol açan sebeplerin başında ise, tüm gelişme potansiyeline ve coğrafi avantajlarına karşın Ceyhan'ın, henüz endüstrileşme aşamasının başında bir bölge olması geliyordu.<sup>57</sup>

#### ◆ Elektrik Üretimi A.Ş.

Toros Gübre'nin Mersin ve Ceyhan'daki üretim tesislerinin elektrik enerjisi gereksinimini şebekeden bağımsız olarak karşılamak ve Türkiye'de ortaya çıkabilecek olası bir enerji darlığından etkilenmemesini sağlamak üzere 1997 yılında Toros Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu A.Ş. kuruldu.<sup>58</sup> Bu şirketin amacı, olası bir enerji sıkıntısında mevcut üretim tesislerinin durmaması için önlem olarak her iki tesis bünyesinde

de elektrik ve buhar üretmek üzere birleşik elektrik-ısı (kojenerasyon) santrali projelerini hayata geçirmektir. Her biri 4.736 MW kapasiteli iki gaz türbin jeneratörünün devreye alınmasıyla hem tesislerin elektrik kesintilerinden ve voltaj dalgalanmalarından meydana gelen arızalardan zarar görmemesi sağlanacak, hem de türbinlerden elde edilen yüksek basınçlı buhar ve sıcak egzoz gazlarının fabrikalarda kullanılabilmesiyle ciddi enerji tasarrufu elde edilecektir.<sup>59</sup>

Söz konusu türbinler 1 Eylül 1999 tarihinde tamamlanarak üretime başladı. Yaklaşık 10 milyon dolar harcanarak kurulan tesisler, yılda 67 milyon kWh elektrik üretiyor ve gübre tesislerinin yanı sıra TAYSEB ve Toros Terminali'nin de enerji ihtiyacını karşılıyordu.<sup>60</sup> Toros Enerji, ekonomik olduğu takdirde bölgedeki diğer tüketicilere de satış yapabilecek potansiyele sahipti. Şirketin Ceyhan'daki tesisi, Türkiye Kojenerasyon Derneği'nin 2002 yılında düzenlemiş olduğu "En Başarılı Kojenerasyon Tesisi Yarışması"nda ikincilik kazanmıştı.<sup>61</sup> Tesisler, daha sonraki yıllarda değişen enerji üretimi politikaları ve artan maliyetler nedeniyle üretime ara verecek ve Toros Enerji 2008 yılında alınan bir kararla Toros Tarım'la birleşecekti.



#### ◆ Akaryakıt Ticareti ve Otoyol Tesisleri

Toros Gübre'nin tarım dışı yatırımlarından bir diğeri de, faaliyetleri ile doğrudan ilgili olmayan, ancak tamamlayıcı bir iş alanı olarak başlayarak gelişen akaryakıt ticareti ile otoyol tesisleri işletmeciliğiydi. Bu işin kökleri, Ceyhan fabrikasının kurulduğu yıllara uzanıyordu. O dönemde tesisin çevresinde hiç akaryakıt istasyonu olmadığından, gelip giden kamyonların akaryakıt ikmali yapabilmeleri ve kamyoncuların çay kahve içip biraz istirahat edebilmeleri için fabrikanın karşısındaki bir arazide bir akaryakıt istasyonu, park sahası ve kafeterya açılmıştı.

Bunun ardından, öncelikle Tekfen İnşaat'ın bölgedeki şantiyelerinin ihtiyacını karşılamak üzere toptan akaryakıt ve madeni yağ işine başlanmış, daha sonra bu hizmet bölgedeki diğer kuruluşları da kapsayacak şekilde genişletilmişti. Ayrıca 1990'lı yıllarda Tarsus-Adana-Gaziantep (TAG) Otoyolu'nun Tekfen Grubu tarafından yapılması üzerine Necati Akçağlılar, büyük emek verdikleri otoyol üzerinde bir izleminin kalması düşüncesiyle, Adana-Ceyhan bölgesindeki beş adet akaryakıt istasyonu ile mola tesislerinin işletmeciliğinin de grup bünyesinde yapılmasını arzu etmişti.

Kurulduğu yıllarda Tekfen bünyesindeki Teknik Servis ve Ticaret A.Ş.'ye (TST) bağlı olarak yürütülen ve daha sonra Toros bünyesine alınan bu faaliyetler, BP akaryakıt-madeni yağ bayiliği ile Mobil ve Shell madeni yağ bayilikleri yoluyla yürütülmekteydi. Şirketin beş akaryakıt istasyonundan biri Ceyhan'da üretim tesislerinin yakınında, diğer ikisi Adana-Gaziantep otoyolunun 68. kilometresindeki mola tesislerinde ve diğer ikisi Adana-Gaziantep otoyolunun 85. kilometresindeki TIR denetleme tesisleri bünyesinde faaliyet göstermekteydi. Ayrıca her iki tesis bünyesinde sürücülerin konaklama yapabilecekleri moteller ve restoranlar bulunmaktaydı.



**1999 yılında Toros Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu bünyesinde kurulan kojenerasyon santralleri, öncelikle Mersin ve Ceyhan üretim tesislerinin elektrik gereksinimini şebekeden bağımsız olarak karşılamayı amaçlıyordu (solda).**

**Toros'un tarım dışı faaliyetleri arasında Adana-Ceyhan bölgesinde yer alan beş adet akaryakıt istasyonu ile mola tesisleri de bulunuyor (üstte).**





# 5 Geleceğe Yönelik Adımlar

Toros'un 1990'lı yıllardan itibaren gübre dışında diğer tarım faaliyetlerine de girmesi, şirketin lokomotif işkolu olan gübreye ilgisini hiçbir zaman azaltmadı. şirketin gübre sektöründeki ağırlığı, yıllar içinde artarak devam etti. Gerek mevcut tesislerin etkin bir şekilde kullanılması, gerekse ithalat yoluyla temin edilen gübrenin etkili bir şekilde pazarlanması sayesinde Toros, pazardaki payını yıllar içinde istikrarlı bir şekilde artırdı. Ancak sektörün içinde bulunduğu koşullar, Toros'un sıfırdan yeni bir gübre tesisi kurmaya yönelik bir yatırıma girmesi için uygun değildi. Bu nedenle gübre alanındaki bir genişleme yeni bir tesis kurma yoluyla değil, Akdeniz Gübre'de olduğu gibi ancak mevcut üretim tesislerinden birini satın almak şeklinde olabilirdi.

**Toros Tarım, tarımın farklı alanlarında büyüme stratejisiyle faaliyetlerini yıllar içinde eşitlendirse de gübre üretimi lokomotif işkolu olmayı 2000'li yılların ikinci yarısında da sürdürdü. Bu alanda gerçekleştirdiği yeni yatırımlarla gücünü pekiştiren Toros, aynı zamanda kurumsal yapısını geliştirerek geleceğe yönelik adımlar atmaya da ihmal etmedi.**

## GÜBRE SEKTÖRÜ ÖZELLEŞİYOR

Türkiye’de gübre üretiminde büyük bir ağırlığa sahip olan kamu fabrikalarının özelleştirilmesine yönelik ilk adımlar 1988 başında atıldı. Verimli çalıştırılmayan ve bundan ötürü devletin bütçesine yük olan kamu kuruluşlarının özel sektöre satılmasına yönelik yasal düzenlemelerle birlikte gündeme gelen bu gelişme, Toros Tarım’ı hem yakından ilgilendiren, hem de şirket yönetimi tarafından desteklenen bir konuydu. Nitekim Toros Pazarlama Koordinatörü Aykut Gürbüz, 1988 yılında *Dünya* gazetesine yaptığı bir açıklamada, kamuya ait gübre fabrikalarının özelleştirilecek olmasını büyük bir memnuniyetle karşıladıklarını ve bunun sektör açısından yararlı olacağına inandıklarını belirtiyordu.<sup>1</sup>

Ancak özelleştirmeye yönelik hedefler, bu konuda ortaya çıkan çeşitli sorunlar nedeniyle arzu edilmediği hızda hayata geçirilemedi. Kamu kuruluşlarının özel sektöre devredilmesi düşüncesi toplumda ve çeşitli kesimler arasında büyük tartışmalara yol açtığı gibi, bu konudaki yasal düzenlemelerin bir bölümü de Anayasa Mahkemesi’ne takıldı. Sanayiciler, Türkiye’nin uluslararası ortamda rekabet gücüne kavuşması için Kamu İktisadi Kuruluşlarının hızla özelleştirilmesini savunuyorlardı. Türkiye’nin sanayileşmesini zorlaştıran faktörlerin başında dünya pazarlarında rekabet gücünün olmayışının geldiğini söyleyen Başbakan Demirel de, “Sovyet imparatorluğunu çökerten, rekabet gücü olmayışdır. Türk sanayicisi rekabet gücü kazanmalı. Türkiye, çağı yakalayabilmek için gelecek 10 yılı çok iyi değerlendirmek zorunda,” diyordu. Türkiye’nin uygar dünyaya “sırttaki kambur” ile çıkılmayacağını söyleyen Demirel, bu nedenle Türkiye’deki en önemli konunun özelleştirme olduğunu belirtiyordu.<sup>2</sup>



Yıllarca yoğun tartışmalara konu olan ve hükümet krizlerine yol açan özelleştirme konusundaki pürüzler, ancak bütün siyasi parti ve sendikaların önerileri doğrultusunda hazırlanan 4046 sayılı Özelleştirme Yasası’nın 27 Kasım 1994 tarihinde yürürlüğe girmesiyle giderilebilecek ve Özelleştirme İdaresi Başkanı Ufuk Söylemez’e göre 1995 yılının ikinci yarısından sonra gerçek anlamda “start” alacaktı.<sup>3</sup> Özelleştirilecek kuruluşların oluşturduğu uzun liste içinde iki büyük gübre üreticisi olan TÜGSAŞ ve İGSAS’a ise sıra 2000 yılının ortalarında gelecekti.

2000’lerin başında Türkiye’de tarım ve ona bağlı olarak gübre sektörü ciddi sıkıntılar içindeydi. Olağanüstü bir kuraklığın yaşandığı 1999 ve 2001 yıllarında çiftçi gelirlerinin gerilemesi doğal olarak gübre tüketimini de olumsuz etkilemişti. Ayrıca dünyada yaşanan ekonomik krizin Türkiye üzerindeki olumsuz etkileri 1999 yılındaki Körfez Depremi ile daha da artmış, yaşanan ekonomik darboğaz 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizleri ile tavana vurmuştu. Ekonomideki bu olumsuzluklar zaten sı-

kıntı içinde olan çiftçinin alım gücüne darbe vurmuş, aynı süreçte gübre desteğinin kalkması ve dövize bağlı olarak gübre fiyatlarının yükselmesi de çiftçiyi neredeyse gübre alamaz hale getirmişti. Tüm bunlar, 2001 yılında gübre tüketiminin %20 kayıpla 5,4 milyon tondan 4,2 milyon tona inmesine neden olmuştu.<sup>4</sup>

Bu tablo içinde Toros Gübre, 2000’lerin başında kurulu üretim kapasitesi itibarıyla %23’lük bir paya sahip bulunuyor, ancak yaygın bayi yapılanması ve satış ağı sayesinde yaklaşık %33’lük bir pazar payını elinde bulunduruyordu.<sup>5</sup> Toros, üretim maliyetlerini aşağıya çekmek ve sektör liderliği inisiyatifini güçlendirerek sürdürmek amacıyla özelleştirme ihaleleriyle yakından ilgileniyordu.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, İGSAS ve TÜGSAŞ’ın özelleştirme duyurusunu 2000 yılının ortalarında gazetelere verdiği “Büyüyen Türkiye’ye Yatırım Yapın!” başlığını taşıyan ilanlarla duyuruyor ve yatırımcıları hem kârlı bir yatırım yapmak, hem de Türkiye’nin büyümesine katkıda bulunmak için “bu fırsatı



değerlendirmeye” çağırıyordu. İlanlarda özelleştirme ile ulaşılmak istenen hedef, “dünya ile entegre olmak; sosyal, ekonomik her alanda etkin bir dünya devleti olmak; yurttaşları daha iyi yaşayan, sistemi iyi işleyen, daha iyi hizmet üreten bir ülke olmak” şeklinde açıklanıyordu.<sup>6</sup>

İlanlarda İGSAŞ hakkında şu bilgilere yer veriliyordu:

*Tarım sektörümüzün en önemli kuruluşlarından biri olan İGSAŞ, Körfez/Kocaeli bölgesinde 1971’de kurulmuştur. 1977 yılında ilk deneme üretimine başlayan İGSAŞ, 1988 yılında Türkiye’de ilk defa uygulanan “Doğalgaza Geçiş Projesi” ile tesislerinde nafta yerine doğalgaz kullanmaya başlamıştır. Ülkemizin tek üre üreticisi olan İGSAŞ 1998 verilerine göre en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında 155. sırada yer almaktadır. 561 bin ton/yıl üre ve 118 bin ton/yıl kompoze gübre üretiminde Türkiye azotlu gübre sektöründe önemli bir paya sahip olan İGSAŞ, üre ithalatının yanı sıra 380 bin ton/yıl kapasiteli amonyak tesisinde amonyak üretimi ve ihracatı da yapmaktadır. 448 bayii ile Türki-*

*ye çapında pazarlama yapan İGSAŞ sektöründe ISO 9002 Kalite Belgesi’ne sahip ilk kuruluştur.*

TÜGSAŞ hakkında verilen bilgiler ise şu şekildeydi:

*Ülkemizin en önemli sanayi dallarından biri olan gübre sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye gübre üretim kapasitesindeki %29,4’lük payı ile ülkemizdeki en büyük gübre üreticisi durumundaki Türkiye Gübre Sanayi A.Ş.’nin bağlı ortaklıklarından Samsun Gübre Sanayi A.Ş., Gemlik Gübre Sanayi A.Ş. ve Kütahya Gübre Sanayi A.Ş. blok satış yöntemiyle özelleştirilecektir. Samsun Gübre Sanayi A.Ş.’de kompoze gübre, diamonyum fosfat, sülfürik ve fosforik asit; Gemlik Gübre Sanayi A.Ş.’de amonyum nitrat, amonyak ve seyreltik nitrik asit; Kütahya Gübre Sanayi A.Ş.’de ise amonyum nitrat, teknik amonyum nitrat, derişik nitrik asit ve polietilen torba üretilmektedir.*

Bu gübre kuruluşlarından İGSAŞ ile TÜGSAŞ’a bağlı Gemlik Gübre Sanayi A.Ş. ve Samsun Gübre Sanayi A.Ş., Toros Gübre’nin özelleştirme süre-

cinde yakın takibe aldığı tesislerdi. İGSAŞ, Toros Gübre’nin dışarıdan temin etmek zorunda kaldığı üre gübresini üreten bir tesis olduğu için kritik öneme sahipti. Gemlik ve Samsun gübre fabrikaları ise hem coğrafi konumları, hem de kapasite ve hammadde üretimleriyle Toros’a güç kazandıracak kuruluşlardı.

Her üç tesisin de ilk ihaleleri 2000 yılında gerçekleştirildi. İGSAŞ’ın 29 Eylül 2000 tarihinde 55 milyon dolardan açılan pazarlık görüşmelerine Hayat Holding A.Ş., Ekinciler ve Ortakları, Horoz Yatırım Holding A.Ş. ve Toros Gübre katıldı. Pazarlıklar sonunda en yüksek teklifi 55 milyon 300 bin dolarla Toros Gübre verdiyse de, Petrol-İş Sendikası bu birleşmenin “tekelci bir yoğunlaşmaya” yol açacağı gerekçesiyle ihalenin iptalini istedi. Nitekim Rekabet Kurulu’nun onayına gönderilen ihale dosyası, “piyasada hâkim durum yaratacağı veya mevcut bir hâkim durumun daha da güçleneceği” gerekçesiyle onaylanmadı.<sup>7</sup>

Toros Gübre, İGSAŞ’ın 1 Ağustos 2003 tarihinde ikinci kez satışa çıkarılması üzerine bu kuruluşu bünyesine katmak üzere bir kez daha gi-



rişimde bulundu. Ancak bu kez ihaleyi 100,5 milyon dolar veren Yıldız Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. kazandı. Toros Gübre, sözlü pazarlık turları sırasında 87 milyon dolar seviyesinde ihaleden çekildi.<sup>8</sup>

Diğer taraftan Toros, 2000 yılında TÜGSAŞ'a bağlı Gemlik Gübre Sanayi için de 96 milyon dolarla en yüksek teklifi sundu. Ancak söz konusu ihale de "tekel sorunu yaratacağı" gerekçesiyle Petrol-İş Sendikası'nın ağır eleştirilerine uğradı.<sup>9</sup> Sonraki günlerde ihale, bu kez Özelleştirme İdaresi tarafından, "uygun fiyata ulaşılamadığı" gerekçesiyle iptal edildi. Bu karar üzerine bir açıklama yapan Toros Gübre Genel Müdürü Esin Mete, iptal gerekçesinin kendilerine bildirilmediğini, fakat gübre sektöründeki özelleştirme ihaleleriyle yakından ilgilenmeyi sürdüreceklerini açıkladı. Sektöre yeni yatırım yapmak yerine mevcut tesisleri almayı tercih ettiklerini belirten Mete, Gemlik Gübre Fabrikası'nın arazisinin ihale bedelinden daha değerli olduğuna yönelik iddiaları ise, "Biz bu ihalelere gübre endüstrisindeki iddiamızı sürdürmek için katıldık, fabrikaların arsası için değil," şeklinde yanıtladı.<sup>10</sup>

Gemlik Gübre Sanayi'nin özelleştirilmesine yönelik ihalenin 2003 yılında yapılan tekrarı ise ilginç bir gelişmeye sahne oldu ve tesis, Toros Gübre'nin 2000 yılında verdiği teklifinin çok daha altında bir bedelle 83,1 milyon dolara Yılyak Yakıt Pazarlama Ticaret A.Ş.'ye satıldı. Toros Gübre ise 81 milyon dolar seviyesinde ihaleden çekildi.<sup>11</sup>

### SAMSUN GÜBRE TOROS'UN

Toros'un ilgilendiği üçüncü kuruluş olan Samsun Gübre Sanayi A.Ş., TÜGSAŞ'a bağlı bir işletme olarak Türkiye'nin fosfatlı gübre ihtiyacını karşılamak üzere 29 Eylül 1970 tarihinde üretime başlamış bir tesisti. Samsun'a 15 km uzaklıkta, Samsun-Trabzon karayolu üzerinde, kıyı şeridinde 1.370.000 metrekarelik bir alan üzerine inşa edilen tesiste toplam 3 ana işletme bulunuyordu. 29 Eylül 1970 tarihinde devreye alınan Samsun-I İşletmesi 220.000 ton/yıl kapasiteli Triple Süperfosfat (TSP) ve 85.760 ton/yıl kapasiteli fosforik asit ünitelerinden oluşuyordu. TSP ünitesi, 1991 yılında gerçekleştirilen rehabilitasyon yatırımlarıyla çeşitli kompozisyonlarda 300.000 ton/yıl gübre üretimi yapabilen bir tesise dönüştü-

rülmüştü. 1971 yılında üretime geçen Sülfürik Asit Tesisi ise 214.500 ton/yıl kapasiteye sahipti.

23 Ekim 1973 tarihinde devreye giren Samsun-II İşletmesi ise 227.200 ton/yıl kapasiteli Diamonyum Fosfat (DAP) gübre ve 108.800 ton/yıl kapasiteli fosforik asit ünitelerinden meydana geliyordu. 2001 yılında, DAP işletmesinin istenildiği zaman kompoze gübre üretebilecek şekilde modifikasyonu tamamlanmış ve aynı yıl NP kompoze gübre üretimine başlanmıştı. 2002 yılında ise NPK kompoze gübre üretebilecek şekilde ek düzenlemeler yapılmıştı.

Ancak özelleştirme kapsamına alındığında Samsun Gübre, önemli sorunlarla yüz yüze olan bir tesis durumundaydı. Petrol-İş Sendikası tarafından TÜGSAŞ'ın özelleştirme kararı çerçevesinde hazırlanan bir kitapçıkta bu sorunlara şöyle değiniliyordu:

- Sülfürik asit tesisindeki teknik sorunlar üretim kapasitesini düşürmektedir. Yeni bir rehabilitasyon yatırımı şarttır;
- Şirket, büyük oranda hammadde alımında kullanılan işletme kre-





## ESİN METE

### Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı

Özelleştirme İdaresi devletin sahip olduğu gübre tesislerini özelleştirirken biz hep- siyle ilgilendik. Çünkü biz Türkiye’de büyümek istiyoruz. Ama İGSAŞ ve Gemlik’in özelleştirilmesinde Rekabet Kurulu, pazar payımızın çok yüksek olmasından dola- yı, hâkimiyet kurmayalım diye bize onları vermedi. Bunlar olmayınca, dedik ki “Lojistik açıdan, tesisin konumu açısından Samsun’la ilgilenmeliyiz.” Nihayet Özelleştirme İdaresi’nin ihalesi neticesinde 2005 yılında Samsun’u aldık. Bugün aldığımızda da çok memnunuz açıkçası. Orada verdiğimiz paranın üzerine bir miktar da ek yatırım yaptık, çünkü çok bakımsız bir tesisti. Onu epey bir yoluna koyduk. Önümüze bir sürü bilin- meyen ve pahalı iş çıktı. Bunların büyük bir kısmını halledebildik. Bir kısmını da bekli- yoruz halletmek üzere. Ama yer olarak Karadeniz’de bir ayağımızın olması bence çok iyi oldu. Lojistik açıdan tüm mali bir yerden çıkaracağımıza iki yerden çıkarıyoruz. Bir de alternatif bir tesis oldu. Üstelik fosforik asit tesisleri de bize farklı bir boyut getirdi. Orada ciddi bir terminal yatırımı yapmayı düşünüyoruz, ama hepsi aynı anda olmuyor.

dileri ile yatırımların finansma- nında kullanılan yabancı kaynak- ların faiz giderlerine bağlı olarak zarar etmektedir. Zararın azaltıl- ması için önlemler alınmalıdır.

- Bu amaçla kapasite kullanımı mutlaka artırılmalı, harcamalar- da ise tasarruf sağlanmalıdır.
- Şirketin mevcut DAP üretim ka- pasitesinin önemli bir kısmının atıl kalmasının önüne geçilme- li ve DAP gübresi ihtiyacı ithalat yoluyla değil, üretim yoluyla kar- şılanmalıdır.<sup>12</sup>

Samsun Gübre Sanayi A.Ş.’nin özel- leştirme çalışmalarına da, kamuya ait diğer gübre fabrikalarında oldu-

ğu gibi 2000 yılında başlanmıştı. An- cak 31 Ağustos tarihinde yapılan iha- lenin ardından 29 Eylül’de gerçek- leştirilen ikinci tur nihai pazarlık gö- rüşmelerinde Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’nca açıklanan 80,8 mil- yon dolarlık başlangıç fiyatı, işletme- ye talip olan Samsun Ortak Girişim Grubu, Türkiye Tarım Kredi Koope- ratifleri ve Toros Gübre tarafından gerçekçi bulunmayınca satış gerçek- leşmemiştir.<sup>13</sup>

Samsun Gübre’nin satışı Aralık 2003 tarihinde yeniden gündeme gelmiş, ancak bu kez de ihaleye katılan yatırımcılar 50 milyon dolarlık başlangıç tutarını yüksek bularak ihaleden çe-

kilmişlerdi.<sup>14</sup> Bunun üzerine 2004 ve 2005 yıllarında yeniden satışa çıkarı- lan Samsun Gübre, nihayet 13 Mayıs 2005 tarihinde sonuçlanan ve 8 ya- tırımcı firmanın katıldığı ihalede 41 milyon dolar bedelle Toros Gübre’ye satılacaktı.<sup>15</sup>

İhale sonuçlandığında, fabrika yakla- şık 15 aydır üretim yapmıyordu. Te- sis, sadece 2004 yılında devlete 30 trilyon TL zarara yol açmıştı.<sup>16</sup> Tesisin satın alınmasından sonra bir açıkla- ma yapan Toros Gübre yönetimi, böl- ge ekonomisi için büyük önem taşı- yan, ancak atıl durumdaki Samsun Gübre’nin yeniden ekonomiye ka- zandırılması ve istihdama katkıda bulunması için en kısa zamanda bir yenileme programının devreye alın- cağını duyuruyordu. Gerçekten de 4 Temmuz 2005 tarihinde satış sözleş- mesinin imzalanmasının hemen ar- dından başlatılan iyileştirme çalış- maları sonucunda ilk olarak Ocak 2006’da 300.000 ton/yıl kapasiteli kompoze gübre ünitesi devreye alınacak, ardından fosforik asit tesisi ve DAP ünitesi de Nisan 2006 tarihi iti- bariyle üretime başlayacaktı. Böyle- ce Samsun Gübre, yaklaşık 11,6 mil- yon YTL tutarında bakım ve yenile- me yatırımı yapılarak, 28 ay sonunda yeniden hayat bulacaktı.<sup>17</sup>



**Kamuya ait gübre fabrikalarının özelleştirilmesi sürecini yakından izleyen Toros, 2005 yılında Samsun Gübre’yi satın alarak gübre sektöründeki liderliğini daha da güçlendirdi. Devrin tamamlanmasından sonra büyük çaplı bir yenileme programına alınan tesis, iyileştirme çalışmalarının tamamlanmasıyla 2006’da üretime başladı.**



Samsun Gübre satın alındığında Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, gübre alanında Türkiye'deki üretim kapasitesinin yaklaşık %25'ine sahipti. Samsun üretim tesisinin de katılmasıyla Toros şemsiyesi altında yıllık üretim kapasitesi 1,9 milyon tona ve toplam kapasitenin %38'ine ulaştı.

Samsun Üretim Tesisi Genel Müdürü Mesut Büyükozer'e göre Samsun fabrikasının alınması, NPK ve DAP gübre üretimindeki kapasite artışına ek olarak başka birçok yönden gruba önemli yararlar sağlamıştı. Öncelikle tesisin sahip olduğu fosforik asit tesisleri sayesinde hammadde temininde karşılaşılabilecek zorluklara karşı alternatif bir çözüm elde edilmiş; tesisin Doğu ve Batı Karadeniz, Kuzey İç Anadolu, Marmara ve Trakya bölgelerine Ceyhan tesisinden daha yakın olması gübre taşıma masrafı ve süresi açısından önemli avantaj sağlamış; tesisin depoları Karadeniz Bölge

### **MESUT BÜYÜKÖZER** **Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı**

Samsun Fabrikası'nı satın aldığımızda uzun süre kullanılmamış, terk edilmiş, bakımları yapılmamış, çalışmıyor haldeydi. Biz tekrar büyük bir sarf yapıp tüm üniteleri devreye aldık. Tabii o fabrikayı Toros Tarım'ın alması bir şans, çünkü Toros aynı fabrikaları uzun süre işletmiş. Bu konuda tecrübe, bilgi sahibi ekiplere ve teknolojiye sahip. O ekipler gelip bilgi ve görgüleriyle fabrikayı rehabilite etti. Fabrikanın bazı kısımları Ceyhan'daki gelişmiş kısımlara uyarlanarak daha verimli çalışır hale getirildi. Şu anda Samsun, Ceyhan ile aynı teknolojiye çalışıyor. Tabii devamlı yenilenmeye muhtaç ve devamlı da yenileniyor.

### **NEZİR ATASEV** **Mekanik Bakım Şefi**

Ben şirkete bakım mühendisi olarak girdim. Yıllarca çok yoğun çalıştık. Bu, kimya sektörü. Deniz atmosferinden, aşındırıcı maddelerden etkileniyor. Üstelik de 24 saat kesintisiz çalışan bir sistem, iskelesinden üretime kadar. Sistemi 24 saat ayakta tutacak şekilde bakım yapmak zorundayız. Bizim "olmaz" diye bir kavramımız yoktur. O nedenle bazen sabah çıkarsınız, belki ertesi sabaha kadar eve dönemezsiniz. Evinizi unutmak zorundasınız. 2005 yılında, kullanılmayan Samsun fabrikasını satın aldık. Tesisi ayağa kaldırmak için iki aylık bir görevle görevlendirildim, iki senem orada geçti. Oradayken eşimle, çocuklarımla görüşemediğimden onlar geldiler Samsun'a. Sadece bir pazar günü yarım gün izin aldık işten, sonra onları yolcu ettik. Ailemiz de ister istemez bazı fedakârlıkları bizimle paylaşıyor. Ama tabii burada çalışmanın getirdiği bir mutluluk var. Mesela Samsun tesisini devreye almanın mutluluğu çok farklıydı. Buradaki insanlar kardeş gibi oluyor. Her şeyi birlikte yapıyorsunuz. Bu çok farklı bir duygu.





**Samsun Gübre'nin satın alınması Toros açısından hem üretim, hem de lojistik katkısı itibarıyla önemli bir adımdır. Tesis bünyesindeki terminal, Toros için Karadeniz'e açılmasını sağlayacak yeni bir kapı anlamını taşıyordu (solda).**

**2000 yılında Tekfen Holding'de gerçekleştirilen yeniden yapılanma kapsamında tarımla ilgili tüm faaliyetler "Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu" altında toplanarak Esin Mete'ye bağlandı (sağda).**



Deposu'nun görevini üstlenmiş; tesisin TCDD ağına demiryolu bağlantısının olması, gübrenin karayolu sevkiyatına alternatif ve daha ekonomik bir seçenek oluşturmuştu.<sup>18</sup>

Ancak Erhan Öner'e göre Samsun fabrikasının Toros'a katılmasının üretim dışındaki esas katkısı, konumu sayesinde grubun Karadeniz'e açılmasını sağlamasıydı:

*Samsun bir aşamadır. Ama Akdeniz Gübre kadar önemli değildir. Onun önemi başka açıdandır. Samsun, Karadeniz'de bizim için sıçrama tahtasıdır. İleride Karadeniz Bölgesi'nde oluşacak aktiviteler için bir limandır, bir terminaldir. O bölgede Karadeniz'e açılmak için benzer bir liman yoktur. Karadeniz'den ithalatı kendi limanımızdan yapabilmek önemlidir.<sup>19</sup>*

## **KONSOLIDASYON**

Toros'un, Samsun Gübre'yi de satın almasıyla Türkiye'deki tarımsal sanayi sektörünün en büyük şirketi haline geldiği 2000'li yıllar, aynı zamanda şirketin yönetiminin de giderek rafineleştiği ve büyüyen yapıya cevap verecek şekilde yeniden düzen-

lendiği bir dönemi ifade ediyordu. Esasen bu yöndeki çalışmalar ilk olarak 2000 yılında, Toros'un halka açılmasına yönelik ön hazırlıklarla birlikte başlamıştı. Sermaye piyasasından kaynak yaratmak amacıyla 2000 yılının Eylül ayında başlatılan halka arz çalışmaları çerçevesinde:

- Şirketin pazarlama ve satış faaliyetlerini sağlayan Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama A.Ş.'nin tümüyle Toros'a bağlı bir ortaklık haline getirilmesi için Tekfen Grubu şirketlerinde bulunan hisseleri toplanmış ve Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği bünyesindeki %15'lik kısmın alınması için girişimlere başlanmış;
- Şirketin aktifinde yer alıp üretimle ilgisi olmayan gayrimenkullar (merkez ofis binası, lojmanlar ve sosyal tesisler, bölge depoları ve bazı arsalar) bağlı ortaklık konumunda olan Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik A.Ş.'ye nakdi sermaye olarak devredilmiş;
- Şirketin aktifinde yer alan ve gayrifaal durumdaki Türk-Arap Gübre Sanayi A.Ş.'nin hisseleri, bağlı ortaklık konumunda bulunan Toros Terminal Servisleri A.Ş.'ye

aynı sermaye olarak devredilmiş;

- Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.'nin 1,2 milyar TL olan ödenmiş sermayesi 22 Aralık 2000 tarihi itibarıyla 6 milyar TL artırılarak 7,2 milyar TL'ye çıkarılmıştı. Söz konusu sermaye artışı, şirketin iç kaynaklarından karşılanmıştı.

Bu adımlarla birlikte, Toros Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu A.Ş., Hazera-Toros Tohumculuk A.Ş. ve Hishtill-Toros Fidecilik ve Sanayi A.Ş. şirketlerinde de finansal gücü artırıcı mahiyette sermaye artışları gerçekleştirilmişti. Ancak tüm bu hazırlıklara rağmen mali piyasa şartlarının giderek kötüleşmesi nedeniyle halka açılma prosedürü beklemeye alınmıştı.<sup>20</sup>

Diğer yandan 2000 yılında Tekfen Holding'de yürütülen yeniden yapılanma çalışmaları da Toros üzerinde doğrudan etkiler yaratmıştı. Tekfen Holding, grubun uzun vadeli olarak sahiplendiği beş ana faaliyet alanı çevresinde yeniden yapılandırılırken, tarımla ilgili tüm faaliyetler "Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu" adı altında tek bir çatı altında toplanmış ve Esin Mete'ye bağlanmıştı. Tekfen Holding şirketleri arasındaki çapra-



şık hissedarlık ilişkileri de, aynı yapılanma çerçevesinde basitleştirilerek daha yalın bir yapıya kavuşturulmuştu.

2000 yılındaki bu gelişmelerin devamı olarak, 10 Nisan 2002 tarihinde Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama A.Ş.'nin grup dışındaki tüm hisseleri satın alınmış ve şirket Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. ile birleştirilmişti. Böylece 1986 yılında Toros ürünlerinin pazarlanması amacıyla kurulan Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama A.Ş. tarihe karışmıştı.

Bu radikal değişikliklerle birlikte bayi yapılanmasında da farklı bir anlayışa gidilmiş ve daha az sayıda ama daha geniş bir bölgeye hitap eden, daha etkili bayilerle çalışma kararı alınmıştı. Nitekim 2002 yılında bayi sayısı 850'den 650'ye düşürülmüş, buna karşın bayi üzerinden satışlarda büyük bir artış sağlanmıştı. Bayi yapısındaki değişimin ardından Toros'un pazar payı %22,5'ten %25,5'e yükselmişti.<sup>22</sup>

Samsun Gübre'nin de bünyeye dahil olduğu 2005 yılı, yapısal olgunlaşma dönemindeki önemli köşe noktalarından bir diğerydi. Samsun Gübre'nin alınmasından sonra, o güne kadar Tarımsal Sanayi Grubu bünyesinde gerçekleştirilen yatırımların daha yalın bir yapıya ulaşmak için tek bir yönetim altında toplanmasına karar verilmişti. Bu çerçevede, 2 Kasım 2005 tarihinde "Toros Tarımsal," "Samsun Gübre" ve "Tekfen Sanayi Yatırımları" şirketleri "Toros Gübre" çatısı altında birleştirilmiş ve Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. ismiyle tescil edilmişti.

Bu değişiklik, öncelikle kimyevi gübre, tohumculuk ve torba üretimi gibi tarım sektörünün farklı alanlarına yönelik faaliyet gösteren grup şirketlerinin daha yalın bir organizasyon içinde konsolide bir mali bünyeye, güçlü bir lojistik altyapıya ve daha verimli bir işleyişe kavuşturulmasını

hedefliyordu. Diğer taraftan grup şirketlerinden Toros Terminal Servisleri ve Denizcilik A.Ş., Toros Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu A.Ş., Hishtil-Toros Fidecilik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölge Kurucu ve İşletici A.Ş. ve TAGAŞ, faaliyetlerini eski unvanları ile sürdürmeye devam edecekti.

Tarımın birçok alanında hizmet veren Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, bu yeniden yapılanma paralelinde sektördeki konumu, vizyonu, misyonu ve geleceğe yönelik stratejileri çerçevesinde, tarım sektörünün tüm alanlarında yer almayı ve faaliyet alanlarını çeşitlendirmek üzere yatırımlarına devam etmeyi hedefliyordu.<sup>23</sup> Esin Mete, *Dünya* gazete-



## TOROS TARIM

sine verdiği bir demeçte, Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu'nun sürdürülebilir kalkınma için Türkiye'de tarım üretiminde verimin ve kalitenin artırılması gerektiği inancında olduğunu söyleyerek, bu doğrultuda yatırımlara devam edeceklerini vurguluyordu. Mete, sözlerine şöyle devam ediyordu:

*Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu'nun önümüzdeki beş yıllık sürede temel stratejisi, yılların bilgi birikimi ile lider konuma ulaştığı gübre sektöründeki konumunu sağlamlaştırmak, tarımsal üretimde verimi artırmak, ürün kalitesini geliştirmek ve böylece çiftçinin gelir düzeyi ile yaşam standardını yükseltmektir.*<sup>24</sup>

### BİR KURUMSAL VATANDAŞ OLARAK TOROS TARIM

Kendi geleceği ile çiftçinin geleceğinin aynı doğrultuda olduğu düşüncesiyle çiftçinin refahını artırmaya yönelik her türlü çabanın içinde olmayı şirketin uzun vadeli önceliği sayan Toros Tarım, kurumsal sosyal sorumluluklarını da ilk günden başlatarak bu odak çevresinde şekillendirmişti. Tekfen Holding'in kurucu ortaklarından Feyyaz Berker'e göre Tarım sektörüne hâkim olan yanlış uygulamaların önüne geçerek Türk çiftçisini bilinçlendirmek, bu sorumlulukların en önde geleniydi:

*Gübre konusu kaçınılmaz bir şey. Çünkü verimliliği artırıp topraklardan verim kazanabilmek için başka çare yok. Bilinçli kullanmak çok önemli tabii. Biz bilinçli kullanmıyoruz. Sulamayı da bilinçli yapmıyoruz. Topraklar, denize akıp gidiyor. Oysa suyun olduğu yerde hayat var. Türkiye, tarım ülkesi olmaktan sanayi ülkesi olmaya doğru giderken, hâlâ tarımda %25 oranında bir nüfus var. Geçmişte, bu daha da yüksekti. Bu nüfusun eğitilmesi lazım. Tarımsal üretimin uzun vadede çeşitlendirilip alternatif ürünlerin daha değerli kılınabilmesi için üreticinin bilinçlendirilmesi lazım. Bu, bilimsel bir olay. Okuma yazma bilmeyen bir insanın tek başına yapabileceği bir iş değil.*<sup>25</sup>

Türk çiftçisinin ihtiyaç duyduğu her alanda hizmet sunma ve tarım sektörünün tüm alanlarında büyüme stratejisi ile hareket eden Toros Tarım'ın bir misyonu da, ilk günden beri "modern, köklü, yenilikçi, sonuç odaklı çalışmalar ve uzun soluklu girişimlerle Türk tarım sektörünün gelişimine destek ve öncü olmak" şeklinde tarif ediyordu.<sup>26</sup> Necat Haksal, çiftçinin "profesyonelleşmesi" gerektiğini öne sürerek, bu konuda Toros'a büyük görevler düştüğünü söylüyordu:

*Türkiye’de, sanayici gibi çiftçi yetiştirme konusunda çok büyük adımlar atmak gerekiyor. Bu bizim görevimiz aynı zamanda. Türkiye’nin buna ihtiyacı var. Avrupa’daki ve Amerika’daki çiftçiler bu şekilde; çok donanımlı, ne istediğini, ne yaptığını bilen çiftçiler. Bizim çiftçilerimizin de o şekilde olması lazım. Bu konuda bize çok görev düşüyor.*<sup>27</sup>

Bu sorumluluğun gereği olarak Toros Tarım’ın verdiği ilk hizmet, ücretsiz toprak analizleri yoluyla çiftçilerin topraklarını tanımlarını sağlamaktı. 1982 yılında Ceyhan fabrikasının bünyesinde kurulan Toprak ve Bitki Analiz Laboratuvarı, öncelikle yakın çevredeki çiftçilere toprağın ve ürünün yapısına en uygun gübrenin cins ve miktarı hakkında rehberlik hizmeti vermek üzere çalışmaya başlamıştı.<sup>28</sup> O dönemde Toros Gübre Genel Sekreteri olarak görev yapan Nazmi Civan’a göre Toros, “üreticilerin daha kârlı bir gübreleme yapmalarına yardımcı olmak

## **NİHAT GÖKYİĞİT** **Tekfen Holding Kurucu Ortağı**

Suni gübreyi eğer toprağın istediği kadar, istediği cinsten kullanmazsanız fayda yerine zarar veriyorsunuz toprağa. Bunun ölçülmesi de çok kolay; toprak tahlili yapıyorsunuz. Toros bunun için bir laboratuvar açtı. Köylüye diyor ki, “Gelin, tahlil edelim, siz de doğrusunu yapın.” Beni de bayi toplantılarına çağırıyorlar birkaç defadır. Ben de onlara, “Aman yanlış kullanmayın, fazla kullanmayın!” diyorum; tabii hayret ediyorlar bir patron olarak bunu söylememe.

amacıyla” bünyesinde kurduğu laboratuvarında ücretsiz olarak en modern yöntemlerle toprak, bitki ve sulama suyu analizleri yapıyor, ayrıca üreticiye bol ve kaliteli ürün için uygulanması gereken gübre cins ve miktarlarını belirten gübreleme önerileri hazırlıyordu.<sup>29</sup>

Bu hizmet kısa zamanda daha da geliştirilmiş ve kapsamı çevre illeri de kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmıştı. Bu sıradışı hizmetin duyulmasıyla toprak analizi yaptırmak isteyen çiftçilerin sayısı hızla arttığından, 1985 yılında Ceyhan’daki laboratuvara yeni ve modern bir atomik absorpsiyon spektrofotometre cihazı alın-

**Toros Tarım, 1981 yılında Ceyhan fabrikasının devreye alınmasından hemen sonra çiftçilere topraklarını tanımlarını ve gübre ihtiyaçlarını tespit edebilmeleri için ücretsiz toprak analizi hizmeti vermeye başladı. Öncelikle Ceyhan çevresinde başlatılan bu hizmet sonraki yıllarda kademe kademe genişletilerek tüm Türkiye’yi kapsayacak şekilde yaygınlaştırıldı.**





## MEHMET İÇÖZ

Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı

Gübre deyince, bazen farklı şeyler anlaşılabilir. 1998'de Çin'de bir fabrikayı devreye aldık. Oradan Paris aktarmalı İstanbul'a uçuyoruz. Tesadüfen yanıma bir bayan oturdu. Konya'da öğretmenmiş. Kız meslek liseleri arasında yemek üzerine Fransa'da bir yarışma varmış, oraya gitmiş. "Siz nerede çalışıyorsunuz?" diye sordu. "Toros Gübre'de, Ceyhan'da" dedim. "Ne yapıyorsunuz, Türkiye genelinde tonaj nedir?" diye sordu. "Üretim tesisimiz iki tane, biri şu kadar bin ton, diğeri bu kadar bin ton. Türkiye'de 700 bayimiz var, her yere gübre sevkiyatı yapıyoruz," dedim. Durdu, "Bu kadar ineği nereden buluyorsunuz, nasıl besliyorsunuz?" dedi. Düşünün ki bir öğretmen bile konuya ne kadar uzak. Eğitimsiz çiftçi ne yapsın!"



miş, ayrıca 1987 yılında toprak analizi hizmetinin bayiler bazında yaygınlaştırılması için 600 adet toprak örneği alma aleti bayilere ücretsiz dağıtılmıştı.<sup>30</sup> Ayrıca bayilerin toprak ve bitki örneği alma konusunda eğitilmesi ve buna yönelik eğitici broşürler dağıtılması sayesinde analiz edilen numune sayısı 1980'lerin sonlarında yılda 4.000'e ulaşmıştı. Aynı dönemde analiz hizmetinin İzmir, Ankara, Tekirdağ ve Konya bölgelerindeki depolarda kurulacak laboratuvarlar yoluyla yaygınlaştırılmasına yönelik bir çalışma da gündeme gelmişti.<sup>31</sup>

Ancak çiftçiye sunulan tek hizmet toprak analizleri değildi. Necati Akçağlılar imzalı 1983 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nda çiftçi eğitimlerine de öncelik verileceği belirtiliyor, bu hedef 1985 yılı raporunda da yineleniyordu. Söz konusu rapora göre toprak analizi dışında çiftçilere sunulacak hizmetlerin halka halka genişletilmesi düşünülmekte ve tarla günleri, çiftçi toplantıları ve eğitici yayınlar yoluyla etkinliklerin artırılması hedeflenmekteydi.<sup>32</sup>

Toros Tarım'ın bu yönde gerçekleştirdiği en önemli organizasyon, 1990

**Toros Tarım'ın tarımsal verimi artırmak ve çiftçilerin refah seviyesini yükseltmek yönündeki çabaları ilk günden beri kesintisiz devam ediyor. Ücretsiz toprak analizi, tarla günleri, çiftçi toplantıları, eğitici yayınlar ve özel sorunların ele alındığı eğitim organizasyonları, Toros Tarım'ın sektöre verdiği desteklerden bazıları.**



yılından itibaren Türkiye'nin her bölgesini kapsayacak şekilde başlatılan "Çiftçi Eğitim Günleri"ydi. Türkiye gübre sektöründe ilk ve tek örnek olarak Toros Gübre tarafından başlatılan çiftçi eğitim seminerleri, Prof. Dr. Habil Çolakoğlu danışmanlığında yürütülüyordu. Türkiye'nin birçok yöresinde çiftçilerle buluşarak onlara tarımda verimliliğin püf noktalarını aktaran Çolakoğlu, ayrıca katılımcılara olası üretim sorunlarına yönelik pratik çözüm önerileri de sunuyordu. Bu program çerçevesinde tarımda verimli ve kaliteli üretim konularında eğitilen çiftçi sayısı 2004 yılında 100 bine ulaşmıştı.<sup>33</sup>

Tarımda verimliliği artırmaya yönelik genel konuların işlendiği eğitim seminerlerine ek olarak Toros Tarım, 2000'li yıllarda küresel ısınmaya bağlı iklim değişikliklerinin tarım üzerindeki olumsuz etkilerine karşı çiftçinin bilinçlendirilmesi ya da kalifiye bahçeci yetiştirilmesi gibi özel konularda da pek çok eğitim organizasyonuna imza attı. Ayrıca Türkiye'de tarımsal işgücünün büyük çoğunluğunu teşkil eden kadın çiftçilere yönelik olarak 2010 yılında da özel bir eğitim semineri gerçekleştirildi.

### ÖZEL İHTİYAÇLARA ÖZEL ÜRÜNLER

Toros Gübre'nin gübre sektörüne yönelik katkıları, sadece gübre kullanımının artırılmasına ya da bilinçli tarım uygulamalarının yaygınlaştırılmasına yönelik tanıtım ve eğitim faaliyetleriyle sınırlı değil. Toros Tarım, aynı zamanda yenilikçi ve tarım kesiminin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik özel üretimlerle de sektörüne öncülük ediyor. Toros'un 1994 yılından bu yana üretimini yaptığı ve yıla geliştirerek büyük bir pazara dönüştürdüğü çinko katkılı gübre, Toros'un sosyal sorumluluk anlayışını ve ileri görüşlülüğünü yansıtan en başarılı örneklerden biri olarak dikkat çekiyor.

Anadolu topraklarındaki çinko eksikliği aslında önceden beri biliniyor, hatta bu konu çeşitli araştırmalara konu oluyordu. Ancak çinko eksikliğinin bu kadar yaygın bir sorun olduğu ve tarımsal verimlilik üzerinde bu kadar ciddi etkiler yarattığı tahmin edilmiyordu. 1990'lı yıllara kadar özellikle Orta Anadolu'da yetiştirilen buğdaylarda görülen bazı yaprak semptomları araştırma-

cıların tespit ettiği, ancak kimsenin tam teşhisini koyamadığı bir sorundu. Uzmanları uzun tartışmalara sürükleyen bu semptomlar bazılarınca Anadolu'daki ciddi su sıkıntısının yol açtığı "kuraklık stresi" ile açıklanmaya çalışılıyor, kimilerince de topraktaki tuzluluğa ya da bazı patojenik rahatsızlıklara bağlanıyordu.

Tüm dünyada mısır ve buğday üretiminin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapan CIMMYT (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo - Uluslararası Darı ve Buğday Geliştirme Merkezi) bünyesinde, 1990'lı yılların başında Konya ve Eskişehir'de gözlemlerde bulunan Alman araştırmacı Hans Braun, ilk kez bu semptomların mikroelement noksanlığından kaynaklanabileceği tespitinde bulunmuştu. Ancak bu tespitin somut olarak kanıtlanması, elbette daha ileri çalışmaların yapılmasını gerektiriyordu. Aynı sıralarda Hohenheim Üniversitesi'nde bitkilerin çinko beslenmesi konusunda doktora çalışması yapmakta olan İsmail Çakmak'ın Hans Braun ile yollarının kesişmesi, bu konunun çok daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmasının önünü açtı ve Türkiye tarımı-



## İSMAİL ÇAKMAK

Sabancı Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Çinkolu gübre konusu gerçek bir başarı öyküsüdür Türkiye için, Orta Anadolu için, Toros için. Proje pek çok makalede, uluslararası dergide, tarımsal toplantılarda bir başarı öyküsü olarak anlatıldı, anlatılıyor. Ben bu öyküyü çeşitli ortamlarda bilim çevreleriyle paylaşırken özellikle şunun altını çiziyorum: "Böylesi bir başarı öyküsüne imza atmak istiyorsanız, mutlaka son kullanıcıyla, çiftçiyle beraber çalışmak zorundasınız. Yani bir bilimadamı olarak, ürettiğiniz sonuçları çiftçilere ulaştırmanız ve onlarla çalışmanız gerekli." Bazen bizler, üniversitelerde çalışan araştırmacılar çok güzel sonuçlar üretebiliyoruz, harika yayınlar yapıyoruz, ama raflarda kalıyor. Oysa her buluşun bir şekilde tarlaya gitmesi lazım. İşte bu proje buna bir örnekti. Üretilen, bulunan sonuçların tarlaya gitmesiyle bugün bu noktaya gelindi. Çinko projesinde bir yanda Çukurova Üniversitesi, bir yanda Tarım Bakanlığı, bir yanda gübre endüstrisinin değerli bir temsilcisi olarak Toros'un ve tabii ki çiftçilerin, üreticilerin katılımı sağlandı. Yani olayın tüm aktörlerinin aynı anda, aynı proje içerisinde olduğu bir süreç yaşandı ve o süreç sayesinde bu noktaya gelindi.

## VEYSEL ÇAVUŞGİL

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Sonuçta karar verdik ve %1 oranında çinko kattık 20-20-0 gübresine. Bu, buğdayda taban gübresi olarak yaygın kullanılan bir üründür, mutlaka verilir ürüne. Çinko katkılı gübre ürettikten sonra merkez ve bölge teşkilatlarına ön tanıtımlar yaptık, ikna etmeye çalıştık. Bayi toplantıları ve seyahatler yoluyla tek tek bayiler ikna edilmeye çalışıldı. Her ilin, ilçenin, köyün birkaç önder çiftçisi vardır. Yenilikleri önce onlar uygular. Diğer çiftçiler de onları takip eder. Bizim bayiler de bu önder çiftçileri tanıdığı için onlara gidildi. Bunların tarlaları parçalara ayrıldı. Diyelim ki 10 dönüm tarlanın 3 dönümüne çinkolu gübre, geri kalanına normal gübre atıldı. Çiftçi böylece aradaki farkı gördü. 2.300 ton üretim bu şekilde deneme amaçlı kullanıldı.

nın büyük sorunlarından birinin çözümlenmesi yolunda ilk önemli adımı oluşturdu.

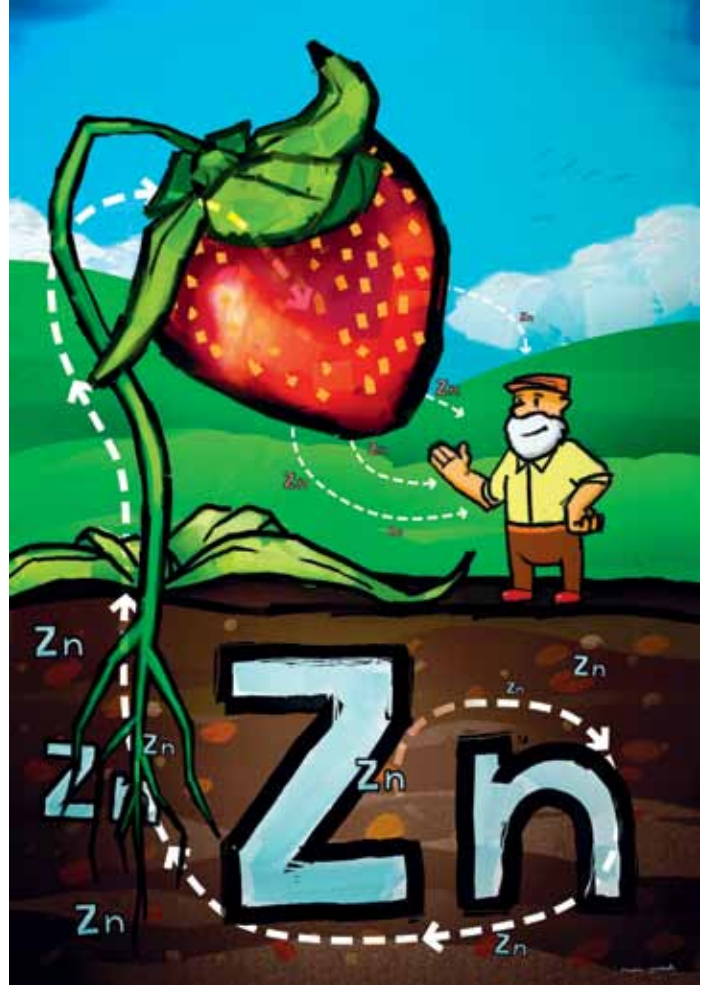
Dr. İsmail Çakmak, yurda döndükten sonra Braun'la görüşmeye devam ederek buğdaydaki zayıflığın mikroelement eksikliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştırmak üzere çalışmalarını bu alana yoğunlaştırdı. Eskişehir Anadolu Tarımsal Araştırma Enstitüsü'nden agronomist Müfit Kalaycı da, buğdayın farklı minerallere nasıl tepki verdiğini test ederek araştırmaya büyük katkı sağladı. Bitkilere çinko fosfat tatbik ederek gelişimlerini gözlemleyen İsmail Çakmak'a göre çinkonun özellikle buğday üzerindeki sihirli etkisi, ilk kez bu süreçte fark edildi:

*Bu konudaki en önemli, kilometre taşı niteliğindeki çalışma Müfit Bey'e aittir. Bu denemelerde görüldü ki ne zaman bitkilere çinko veriliyor, bitkiler çok mutlu, çok güzel büyümeye başlıyorlar;*



problemler azalıyor. Konya'da tarlaya çinko sülfat atılan yerlerdeki bitkiler daha iyi görünüyor. Hatta yoğun toprak ve yaprak örneklemeleri yaptık, Çukurova Üniversitesi'ne getirdik, orada analiz ettik. Bu gözlemlerin sonucunda anladık ki Türkiye'de ciddi bir çinko problemi var.<sup>34</sup>

Ne var ki bu tespitler doğrultusunda çalışmaların sürdürülmesi için desteğe ihtiyaç vardı. Bu destek, NATO'nun TÜBİTAK üzerinden yürüttüğü "İstikrar İçin Bilim" (Science for Stability) Programı çerçevesinde sağlandı. İsmail Çakmak ve ekibinin Orta Anadolu ve GAP bölgesini kapsayacak şekilde çinko, demir ve bor oksit elementlerinin tarımsal etkisi üzerine sürdürdüğü proje, Türkiye, Portekiz ve Yunanistan'dan katılan 150 proje arasında ilk üçe girerek 1 milyon dolarlık bir destek fonu kazandı. Projenin seyrini değiştiren bu destek sayesinde 1993 yılında Konya, Eskişehir ve GAP bölgesinde çinkolu gübreleme denemelerine başlandı. Söz konusu denemelerde özellikle Konya ve Eskişehir çev-



## Çinkonun sağlık açısından önemi

Topraktaki çinko eksikliği yalnız Türkiye'de değil, tüm dünyada özellikle çocuk gelişimini olumsuz etkileyen büyük bir tehlike. Türkiye'de çinko eksikliği özellikle kırsal kesimde yaşayan çocuklar arasında son derece yaygın. Çinko, bağışıklık sisteminin iyi çalışmasından hücrelerin yenilenmesine, duyarların güçlenmesinden protein sentezine, A vitamini hücrelere taşınmasından kandaki yağların dolaşımına kadar birçok yarar sağlıyor. Çinko eksikliği, anne karnındaki veya yeni doğmuş bebeklerin fiziksel ve zihinsel gelişimini ciddi şekilde olumsuz etkiliyor. İnsülin hormonunun aktivasyonunu sağlaması açısından da diyabet ve böbrek hastaları için hayati öneme sahip olan çinko, hücre yenilenmesindeki etkin rolünden dolayı yara, sivilce, uçuk ve aknelerin hızla iyileşmesine de yardımcı oluyor.

Dünyada çinko eksikliğiyle mücadele etmek için çok sayıda uluslararası kuruluş tarafından çeşitli projeler yürütülüyor. Bunlardan biri de, UNICEF'in başlattığı "Zinc Sa-

ves Kids" (Çinko Çocukları Korur) kampanyası. Çinko problemini gidermenin en hızlı yolu tüketilen gıdaların içeriğine çinko katmak. Ancak daha çok kırsal kesimi etkileyen çinko eksikliğiyle mücadelede bu pahalı yöntemin başarıya ulaşması oldukça zor görünüyor. Bu nedenle günümüzde Hindistan, Bangladeş, Afganistan, Çin ve Afrika'da geniş kitleleri etkileyen çinko eksikliğiyle mücadele etmek için daha köklü çözümlere ihtiyaç duyuluyor. İsmail Çakmak'a göre çözümün yolu, öncelikle insanların her gün tükettiği tarımsal ürünleri çinko bakımından zenginleştirmekten geçiyor:

*Bu insanlar, zaten evlerinin arkasında çeltik yetiştiriyor, mısır yetiştiriyor. Bu tip yetiştiriciliğin yapıldığı yerlerde, tıpkı Orta Anadolu'da olduğu gibi, çinko katkılı gübre kullanıldığı zaman hem bitkinin büyümesine katkıda bulunuyorsunuz, hem dane kalitesini iyileştiriyorsunuz, hem de halk sağlığına katkı sağlıyorsunuz.*





**Toros Tarım'ın Çukurova Üniversitesi ve Tarım Bakanlığı ile birlikte yürüttüğü çinkolu gübre projesi, Vaniköy Lions Kulübü tarafından her yıl geleneksel olarak verilen "Ülkemize ve İnsanlığa Hizmet Ödülü"ne layık görüldü. Ödülü 4 Mart 2008 tarihinde Toros Tarım Genel Müdürü Esin Mete aldı.**

resinde inanılmaz sonuçlar elde edildi. İlk başlarda pek çok araştırmacı bu büyük başarıya şüpheyle yaklaşırsa da, ardi ardına elde edilen sonuçlar çinkonun özellikle buğday üretimine etkisini açık bir şekilde ortaya koyuyordu. Bu dönemde Toros Gübre'nin Ege Bölge Müdürü Veyssel Çavuşgil'in de katkılarıyla, projenin bilim çevreleri dışında kamuoyuna tanıtılması için büyük bir gayret içine girildi. Gazeteler, televizyon ve yerel organizasyonlar yoluyla sürdürülen tanıtım çalışmaları ile çinkonun önemine dikkat çekilmeye çalışıldı.

Toros'un bu aşamada desteği, projenin salt bilimsel bir araştırma olarak kalmaması ve tarım kesiminin hizmetine sunulması bakımından hayati öneme sahipti. Bu destek çerçevesinde öncelikle sınırlı miktarda çinko katkılı kompoze gübre üretilerek Orta Anadolu'da önder çiftçilere dağıtıldı. Ardından bu gübrenin etkisi gözlem altında tutularak sağladığı

verim artışı tespit edildi. Sonuç olağanüstüydü. İlk senenin ardından yapılan ankette, her 5 çiftçinin 4'ü çinkolu gübreyi çok etkili bulduğunu söylüyor ve gübreyi yeniden kullanmak istediğini belirtiyordu. Toros'un gerçekleştirdiği çalışmalar açıkça gösteriyordu ki bu konu daha fazla odaklanmayı ve ileri adımlar atılmasını hak ediyordu.

İlk günden beri projeyi ilgiyle izleyen Toros için ilk yıllardaki denemelerin ardından elde edilen sonuçlar ümit vericiydi. Şirket, çok tutucu bir yapıya sahip olan tarım sektörüne bu şekilde yeni bir gübreyi sunmayı ticari açıdan değil, tümüyle sosyal ve ekonomik yönüyle destekliyor ve topraklardaki çinko eksikliğinden kaynaklanan sorunları gidermeye yönelik bir katkı sunmayı, gübre sektörünün lider kuruluşu olarak öncelikle bir sosyal sorumluluk projesi olarak değerlendiriyordu. Çinkolu gübrenin sağladığı en az %30'luk verim artışı, öncelikle çiftçilerin ge-

lirlerinin artması ve hayat standartlarının yükselmesi bakımından elbette çok önemliydi. Ama belki bundan daha önemlisi, bu yeni ürünün çinko eksikliğinden kaynaklanan ve özellikle Orta Anadolu bölgesinde sıkça görülen sağlık sorunlarının giderilmesine sağlayacağı katkıydı. İsmail Çakmak'a göre bu yönüyle proje, aynı zamanda toplumsal içerikli bir projeydi:

*Çinko eksikliğinin yol açtığı problemler çerçevesinde çinkolu gübre projesini sadece verimi iyileştiren bir proje olarak değil, buğdayın büyümesine katkıda bulunan bir proje olarak değil, aynı zamanda insan sağlığına ciddi anlamda katkı yapan bir proje olarak görmek lazım.*

Projenin bu yönü, çinkolu gübrenin geniş kitlelere tanıtılmasında çok önemli bir rol oynayan Veyssel Çavuşgil'e göre de büyük önem taşıyordu. Çinkolu gübre, beslenme dü-

**TÜRKİYE'DE 2 BİN TONLUK TEST ÜRETİMİYLE BAŞLAYAN ÇINKO KATKILI GÜBRE PAZARI BUGÜN 200 MİLYON DOLARIN ÜZERİNDE BİR DEĞERE SAHİP.**

zeninden kaynaklanan ve nesilden nesile taşınan çinko eksikliğinin giderilmesinde, zincirin ilk halkasını oluşturuyordu:

*Çinkonun sonradan insanlara verilmesinin bilimsel olarak biçbir anlamı yok. Çinkonun mutlaka besinden alınması gerekiyor. Türkiye’de özellikle Orta Anadolu’da ekmek ağırlıklı bir beslenme şekli olduğundan, buğdayda çinko yoksa anne almıyor, anne almayınca çocuğa da geçmiyor. Sorun orada başlıyor. Yani sonradan müdahale edemiyorsunuz. Çinko eksikliğinin telafisi yok. O yüzden mutlaka gübreden buğdaya geçmesi lazım ki, oradan da anneye ve çocuğuna geçsin.<sup>35</sup>*

## İSMAİL ÇAKMAK Sabancı Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Etkili sonuçların haberi çok hızlı yayılıyor. Tarımın içinde olan insanlar bilirler, bir ilaç üretmek, bir gübre üretmek ve bunu çiftçiye benimsetmek çok zordur. Mutlaka zaman geçmesi lazım. Çinkoda böyle bir şey olmadı. Niye olmadı? Çünkü attığı zaman hemen gördü etkisini. Bir çiftçi, memnun olmadığı bir şeyi bir daha kullanmaz. O yüzden çinkolu gübre kullanımının 1996’da 40 bin tondan bugün 400 bin tona çıkması demek, çiftçinin de bu gübrenin olumlu etkilerini görmesi demek.

Türkiye’de Toros Tarım’ın destek ve katkılarıyla çinkolu gübre tüketiminin 1995 yılında 2.100 tondan sadece bir yıl içinde 43.000 tona, 2010 yılında ise 426.000 tona ulaşması, bu nedenlerle sadece gübre sektöründe değil, insan sağlığı ile ilgilenen uluslararası kuruluşlar arasında da büyük yankı uyandırmıştı. Dünyada ilk kez tanık olunan bu başarı öyküsü, Esin Mete’ye göre Toros’u tüm dünyada

ilginin odağı haline getirmiş, şirketin uluslararası prestijini daha da artırmış ve tüm bunların ötesinde çinkolu gübre çalışmasının birçok ülkede örnek proje olarak ele alınmasını sağlamıştı. Çinkolu gübre üretimi Türkiye’deki diğer gübre üreticileri tarafından da takip edilirken, aralarında Çin, Hindistan, Pakistan ve Tayland gibi ülkelerin de bulunduğu 12 ülkede programa alınmıştı.



**Toros Tarım’ın çinkolu gübre konusunda elde ettiği başarı uluslararası düzeyde ses getirdi. Prof. İsmail Çakmak’ın önderliğinde Sabancı Üniversitesi’nin uluslararası kuruluş ve üniversitelerle gerçekleştirdiği ortak çalışmalar, projenin dünyanın dört bir yanında uygulamaya geçirilmesini sağladı.**



## KÜÇÜK RESSAMLARIN YORUMUYLA "ÇİNKO"

Sağlıklı nesillerin yetişmesinde çinkonun üstlendiği role çeşitli araçlarla dikkat çeken Toros Tarım, sağlıklı yaşam bilincini aşılama amacıyla 2010 yılında çocuklara yönelik olarak çinko ve insan sağlığı konulu "Çinkocuk Resim Yarışması" düzenledi. Yarışmada derece alan toplam 12 resim, Toros Tarım'ın 2010 yılı takvimini de renklendirdi.

## 3-7 yaş kategorisi



2. Ozan Özkale



1. Deniz Ballanlı



3. Kutay Andıç

## Mansiyon ödülleri

Abdullah Ünsal



İbrahim Emre Ördek



Murat Can Belli



## 8-14 yaş kategorisi



1. Gizem Gülsüm Esen



2. Aybike Pelin Demirci



3. Melis Ecemiş

Başak Ballanlı



Dilek Türe



Neslihan Özkan







Sunduğu güvenli ve stabil çalışma ortamı, Toros'u çalışanlar açısından tercih edilen bir işveren haline getiriyor. Kıdem sürelerinin uzunluğu, çalışanların memnuniyetini gösteren en önemli göstergelerden biri. Üretim tesislerinin bulunduğu bölgelerde Toros'ta çalışmaya yönelik pozitif algı da Toros'un bu yöndeki karakterini ortaya koyuyor.

## “TOROSLU” OLMAK

Toros Tarım, Türkiye'deki tarım sektörüne sağladığı yararlar kadar, üretim tesislerinin bulunduğu bölgelerin gelişmesine de her bakımdan önemli katkılar sağladı. Önemli bir istihdam sağlayıcı olmanın dışında yerel üretimin ve ticaretin canlanmasına yönelik etkileri, zaman içinde Toros'un özellikle Ceyhan'la ilişkilerini geliştirerek karşılıklı bir fayda ilişkisine dönüştürdü. Ceyhan Üretim Tesisi Torbalama Şefi Raşit İnceer'e göre Toros'ta çalışmak, Ceyhanlılar için her zaman bir gurur kaynağı olmuştur:

*Toros kendi itibarını çalışanlarına da yüklemiş, aşılmuştur. Mesela esnafla tüketici ilişkilerinde böyle bir durum söz konusudur. Toros'ta çalışıyorum dediğinizde ödemenin geleceğini bilir esnaf. Toros ödemeyi aksatmıyor ki, çalı-*

*şanı aksatsın. Güzel bir ayrıcalık. Toros'ta çalışmak bir ayrıcalık olmuştur artık.*<sup>36</sup>

Ceyhan Terminal Müdürü Ertem Arslantay'a göre Toros'ta çalışmayı cazip yapan konulardan biri de kuruluşun çalışanlarına sunduğu güvenli ve uyuma dayalı çalışma ortamı:

*Toros'a giren bir daba Toros'u bırakmaz. Çünkü Toros'ta çalışanlar maaşlarını zamanında alacaklarını bilir. Haklarının kaybolmayacağını bilir. O ilk zamanlardan sonra insanlar Toros'a girmek için can atmaya başladılar. Bunların yanında çok abenkli bir çalışma ortamı var. Bir uyum var burada. Kolektif bir çalışma ortamı var. Ekip çalışması var. Bizde zaman mefhumu yoktur, gece, gündüz, hafta sonu... İşçiler arasında da çok güzel bir uyum var. İşçilerin çoğu zaten bu bölgenin insanı.*<sup>37</sup>

Ceyhan Sendika Baş Temsilcisi Selahattin Deveci ise, hem çalışanlara hem de dışarıya yapılan ödemelerin bir gün bile aksamamasını Toros'un değişmez bir özelliği olarak şöyle nitelendiriyor:

*Toros'un belli kuralları vardır, değişmeyen. Örneğin, Toros'la iş yapan hiçbir şirket ödeme ne zaman diye sormaz. Belli bir ödeme günü vardır. O günü hiç geçmemiştir. İşçi maaşlarında veya sosyal haklarda da öyle. Sendika tarafını ilgilendirdiği için söylüyorum, Toros her zaman toplu iş sözleşmesine sadık kalmıştır. Geçmişte maaş dağıtımını için sözleşmede 10'u yazardı. Ben 21 yıldır buradayım. O kadar zaman içinde maaş iki kez bile 10'una kalmadı. Paramız hep ayın 7-8'inde verildi. Şimdi 5'i yazıyor. Eğer 5'i pazara gelirse 3'ünde, cuma günü alırız. Böyle bir düzeni, sistemi vardır Toros'un.*<sup>38</sup>

# Toros'tan eğitime destek

Toros Tarım'ın bulunduğu çevredeki topluma yönelik katkılarının başında eğitime verdiği destek geliyor. Bu desteğin en somut örneği de, hiç kuşkusuz, Ceyhan'da 1997 yılında tamamlanarak Milli Eğitim Bakanlığı'na devredilen Toros Gübre Lisesi. Şubat 1997'de kapılarını öğrencilere açan ve resmi açılışı 6 Mayıs 1997 tarihinde gerçekleştirilen okul, 10 bin metrekare üzerinde 2 katlı ve 14 derslikli olarak tümüyle Toros'un desteğiyle inşa edildi. Okuldaki laboratuvarlarda bulunan fizik, kimya ve biyoloji deney setleriyle kütüphanedeki kitaplar ise Erhan Öner tarafından bağışlandı.

Toros Lisesi dışında Ceyhan İlçesi'nin Kurtpınarı Belde-si'ndeki ilköğretim okulunun ikinci binası da 1998 yılında Toros tarafından yaptırıldı. Toros İlköğretim Okulu adıyla varlığını sürdüren okulda halen 203 ilköğretim ve 32 ana sınıfı öğrencisi öğrenim görüyor.

Toros Tarım, eğitime desteğini kurduğu okullar dışında Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın (TEGV) "Eğitim Parkları" projesi ve Toplum Gönüllüleri Vakfı'nın (TOG) çeşitli projelerine destek vererek de sürdürüyor.





## ESİN METE

### Toros Yönetim Kurulu Başkanı

SEÇ, yani "Sağlık, Emniyet ve Çevre." Biz eskiden buna "Teknik Emniyet" diyorduk, ama dünyada "Safety, Health and Environment" adı yaygınlaşınca biz de trendlere ayak uydurarak bu bölümümüzün adını SEÇ'e çevirdik. Ama biz kurulduğumuzdan beri bu bölüm var. Benim için en önemli şey, çalışanlarımıza iş açısından güvenli bir ortam sağlamak. Eğer "İnsan kaynaklarımız en değerli varlığımızdır" diyorsak, onlara sağlıklı çalışabilecekleri bir ortam temin edebilmemiz lazım. Bir insan işe sağlam geliyorsa, aynı şekilde evine de sağlam gitmeli. Bu benim için çok önemli bir şey. Bir insanı kaybettikten sonra onu maalesef yeniden yerine koyamıyorsunuz. Bazen satışlarımız kötü gidiyor, üretimimiz kötü gidiyor, ama bir iki sene sonra düzeliyor. Bir makine kırıldığında, tamir ediliyor. Ama bir çalışanın sakatlandığında veya onu kaybettiğinizde, yeniden yerine koyamıyorsunuz. Onun için bu konuyu, şirketteki en öncelikli görevim olarak görüyorum. Bu konuda benim liderlik etmem lazım. Ben bu liderliği benimsiyorum. Ancak bu tek başına yeterli değil. Aynı şeyi tüm kademelerdeki arkadaşlarımızın da benimsemesi lazım. Sadece bizim değil, herkesin bunu içselleştirmesi lazım. Kâğıtta ne yazarsa yazsın, insanın beynine bu anlayış kazınmamışsa, kaza riski o oranda artıyor. Biz insana değer veriyoruz. Onun için de bu konuya büyük hasasiyet gösteriyoruz.



**Çalışanların görevlerini emniyetli ve sağlıklı bir ortamda yerine getirebilmeleri Toros'ta en önemli konuların başında geliyor. Personelin bu yönde sürekli eğitilmesinin yanında sistemin düzenli bir şekilde denetime tabi tutulmasıyla güvenli bir ortam yaratılıyor.**

## BİR OKUL OLARAK TOROS

Toros Tarım Genel Müdür Yardımcısı Mehmet İçöz'e göre Ceyhan, Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu'nun ilk göz ağrısı, aynı zamanda şirketin okulu gibiydi. Buradan çıkan deneyimli elemanlar daha sonra Mersin'de kompoze üretimini başlatmışlar, Samsun'a gidip 1,5-2 yıl çalışarak tesisin yenilenmesinde büyük rol oynamışlardı. İçöz'e göre tüm bunlar, Ceyhan'da edinilen tecrübe sayesinde olmuştu.<sup>39</sup>

Toros üretim tesislerinin işletme prensiplerine tümüyle uygun bir şekilde yönetilmesi ve personelin deneyimli ve eğitilmiş olması, Ceyhan fabrikasının başka firmalar tarafından bir eğitim merkezi olarak kabul edilmesini de sağlamıştı. Örneğin, dünyanın ileri gelen mühendislik ve lisansör firmalarından biri olan Espindesa ile Ocak 1997'de yapılan bir işbirliği neticesinde Taylandlı mühendis ve operatörlerin eğitimi Toros tesislerinde gerçekleştirilmişti.<sup>40</sup> Mehmet İçöz'e göre bu anlaşma, uzun süreli bir işbirliğinin de ilk adımı olmuştu:

*Espindesa, teknoloji geliştiren, gübre prosesleriyle ilgili çalışan bir firma. Kurduğu tesislerin devreye alınmasını biz yapıyoruz. Bu şekilde Çin'de iki fabrikayı ve Tayland'da bir fabrikayı bizler ve arkadaşlarımız devreye aldık. Onlar müşteri buluyorlar, kendi proseslerini ve dizaynlarını satıyorlar. Oranın devreye alınmasını da biz sağlıyoruz ve teknik destek veriyoruz.*

Bu mükemmelliğe ulaşılmasını sağlayan unsurların başında, hiç şüphesiz çalışana verilen değer ve onların eğitimine gösterilen özen geliyor. Bu eğitimin bir bölümü personelin yaptıkları işle ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya yönelikken, önemli bir kısmını da "teknik emniyet" konusu oluşturuyor. Ceyhan Terminal

Müdürü Ertem Arslantay'a göre "teknik emniyet" konusu Toros'ta şantiye zamanlarından beri mevcut olan bir kavram, Tekfen'den gelen bir kültür.<sup>41</sup> Ceyhan'da görev yapan SEÇ Mühendisi Aytaç Batıbay'a göre çalışanların sağlık ve iş emniyetine verilen önem, Toros'u pek çok sanayi kuruluşundan ayıran en temel özelliklerden biri:

*Pek çok firmada SEÇ (Sağlık, Emniyet ve Çevre) ünitesine verilen önem, "Görme!" demekle eşdeğerdir. Bizde o yoktur; bizde "Gör!" batta "Niye görmedin?" düşüncesi hâkimdir. Ceyhan'da entegre yönetim sistemini oluşturan belgelerin üçü de vardır. Biri, OHSAS dediğimiz İşçi Sağlığı ve Güvenliği; diğeri 14001 Çevre Belgesi; üçüncüsü de 9001 Kalite Belgesi. Sektörümüzde, bizim gibi üç belgenin üçü birden kimsede yok. Her üç belgeye de sahip olabilmek için faaliyetlerin sistematik olması lazım; herkesin destek vermesi lazım. Ancak öyle olursa bu işler yürüyor. Burada benim en çok beğendiğim konu, bu işin dostane ve kolektif bir şekilde yürütülmesi.<sup>42</sup>*

Necat Haksal'a göre de çalışanların görevlerini sağlıklı bir ortamda ve emniyetle yerine getirmeleri, Toros'ta her türlü önceliğin üzerinde yer alan bir konu:

*İş emniyetini, çevreyi ve sağlığı düşünmeden üretimi düşünmemiz mümkün değil. Bizim Ceyhan, Mersin ve Samsun fabrikalarımızın girişinde kocaman bir tabela görürsünüz, kazasız geçen gün sayısını ve rekoru yazan. Hedef, tabii kendi rekorumuzu kırmaktır her zaman. Bunun için ne yapmanız gerekir? Bir defa sürekli eğitim, sürekli tatbikatlar... Bizde sürekli bu. SEÇ grubu, bölüm bölüm Üretim Grubu'na, Bakım Grubu'na, bize iş yapan üçüncü şabıs ve firmalara sürekli eğitim verir. Hangi durumda ne yap-*



*maları gerektiği konusunda tatbikatlar yaptırır. Arkasından sınavlar yapar, o sınavda başarılı olmayanları yeniden eğitime alır ve bu çalışmalar yıl boyunca sürer. Sabada baret takmadan, korumalı ayakkabısını giymeden, iş elbisesi olmadan kimsenin çalışmasına izin verilmez. SEÇ sorumlusu, emniyetsiz gördüğü her işi durdurmaya yetkilidir. Çünkü hiçbir iş emniyetsiz çalışmayı gerektirecek kadar önemli veya acil değildir. İnsan sağlığını, çevreyi ve iş emni-*

*yetini düşünerek çalışmak verimli ve mutlu çalışmanın olmazsa olmaz şartıdır. Birlikte uzun yıllar çalıştığımız, saçlarımızın ağardığına tanıklık ettiğimiz iş arkadaşlarımızın işlerindeki memnuniyetinin, onların evdeki mutluluklarına da olumlu etki yapacağını hep aklımızda tutarız. Biliriz ki, onların her biri evlerinde anne veya baba olarak çocuklarının kabra-manlarıdır. Bu nedenle sağlıkları, mutlulukları bizim için çok önemlidir.<sup>43</sup>*

## NECAT HAKSAL

### Toros Tarım Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı

Çalışanlarımız işe ilk başladıklarında programlarına göre eğitime tabi tutulurlar. İşçilerimizi sürekli eğitimlere tabi tutarız ki, yaptıkları işi anlasınlar ve daha verimli çalışsınlar. Çünkü verimin en önemli sırlarından biri, insanın o işi niye yaptığını bilmesidir. Bu, çalışanın yaptığı işin sürecine katılmasını sağlar; insan düşünerek çalışır ve kendinden de bir şeyler katmaya başlar. Biz de bunu hep teşvik ederiz. Çalışanlar, zaman zaman da usta, baş operatör ve teknisyen gibi unvanları almak için sınava girerler. Başarırlarsa bir üst seviyeye çıkarlar.

Bizim fabrikamızda 3 ayrı basınçta buharımız vardır; 2,5 atmosfer, 15 atmosfer ve 60 atmosfer olarak. Fabrikada bunlar 2,5'lik, 15'lik, 60'lık diye adlandırılır. Bir işçimiz, kaç sene çalışmış hatırlamıyorum, usta olmak için sınava girmiş. O kısmın amiri, "Buhar birimi nedir?" diye sormuş. İşçi, "lık," "lik," "luk" demiş. Tabii ne demek istediğini bizim arkadaş anlamamış. Yani ne demek "lık," "lik," "luk?" İşçi, "Valla" demiş, "2,5'luğun birimi 'luk', 15'liğin birimi 'lik', 60'luğun birimi de 'lık!' Tabii kopmuş orada film.



*Ceyhan Üretim Tesisi**Mersin Üretim Tesisi**Samsun Üretim Tesisi*

### ÇEVRE DOSTU FABRİKALAR

Tarımda verimliliği artırmak ve toprağa bereket katmak için çalışan Toros Tarım, üretim tesislerinin çevre üzerinde -yasalarca izin verilen sınırların dışında- olumsuz bir etki yaratmaması için de gerekli tüm ön-

lemleri alıyor. Toros, sahip olduğu ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ile, uluslararası standartlara uygun olarak üretimin her aşamasında çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin kontrol altına alınarak risk noktalarının ortadan kaldırılması için gereken adımları atıyor.

Toros'un bu konudaki duyarlılığı, henüz çevre konusundaki standartların son derece geri olduğu 1980'li yıllara kadar uzanıyordu. 1987 yılına ait Toros Yönetim Kurulu Raporu'na göre Ceyhan'daki fabrikada bacadan atılan gazların içindeki katı maddelerin en aza indirilmesi ve çevre kir-

**“BİZİM İNSANA NASIL BİR DUYARLILIĞIMIZ VARSA ÇEVREYE DE ÖYLE BİR DUYARLILIĞIMIZ VAR. ÇEVREMİZİ BOZMAK, BİR DAHA TAMİR EDİLEMİYECEK BİR HALE SOKMAK İSTEMİYORUZ.”**

liliğine yol açmaması amacıyla “baca tozu tutma sistemi” yatırımı gerçekleştirilmiş ve sistemin ikinci kısmını oluşturan “toz yıkama sistemi” de 1988 yılında İspanya’dan temin edilerek devreye sokulmuştu.<sup>44</sup>

Diğer taraftan Akdeniz Gübre’nin satın alınmasından sonra, yıllardır Mersin halkının ciddi tepkilerine yol açan sarı renkli baca gazlarının zararsız hale getirilmesi için harekete geçilmiş ve bacadan atılan NOx gazlarının 1.800 ppm civarında olan değerinin 200 ppm’e düşürülmesi için Fransız Sofresid firması ile bir anlaşma imzalanmıştı. O tarihte Türkiye’de geçerli olan atık standartları 700 ppm’e izin verdiği halde kurulacak tesis için Avrupa standardı olan 200 ppm’in kabul edilmesinin nedeni ise, o günlerde devam etmekte olan Gümrük Birliği görüşmeleriydi. Toros yönetimi, ileri görüşlü bir yaklaşımla, söz konusu tesisin Avrupa standartları ile uyumlu olmasını Türkiye’nin Avrupa ile gelecekteki entegrasyonu bakımından tercih etmişti.

Yaklaşık 1,5 yıl süren çalışmalar sonucunda tesis 24 Mart 1994 tarihinde işletmeye alındı. Kurulan sistem sayesinde atık olarak havaya bırakılan azot oksidi katalitik redüksiyonla azot gazına ve su buharına parçalanıyor ve böylece tümüyle zararsız hale getiriliyordu. Fabrikanın çevre üzerinde oluşturduğu baskıyı ortadan kaldıran bu proje Mersinliler tarafından da büyük takdirle karşılanmış ve tesisin çevre ödülüne layık görülmesini sağlamıştı.<sup>45</sup>

### **SON SÖZ: BEREKETİN PEŞİNDE 30 YIL**

Toros Tarım, 30 yıldır toprağın bereketini artırmanın ve çiftçiye daha iyi gelir, daha iyi bir gelecek sunmanın peşinden koşuyor. Bunun için tarım sektörünün her alanında var olarak, çiftçinin daha yüksek verim elde etmesini sağlayacak araçları sunan Toros Tarım, kalite felsefesinden ödün vermeden, 30 yıldır tarımla teknolojiyi buluşturan yatırımlara öncülük ediyor. Çiftçileri daha ileri tarım uygulamaları konusunda bilinçlendirir-

ken, üreticilerin talebi doğrultusunda farklılaşmış ürünler geliştirerek pazara sunuyor.

İşte bu özellikleri nedeniyle Toros Tarım, *Dünya* gazetesinin 2004 yılında gerçekleştirdiği “Yılın En Başarılı Şirketleri” araştırmasında, tarım sektöründe “2004’e Damgasını Vuran Şirket” seçildi.<sup>46</sup>

Kazanılan bu ödül, hiç şüphesiz Toros’un çabalarının karşılığı olarak manevi açıdan büyük anlamlar ifade ediyordu. Ancak bu ödülün çok daha değerli olan ve Toros’a “daha fazlasını başarma” arzusunu aşıl原因an şeylerin başında çiftçinin Toros’a duyduğu güven geliyordu. Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Sadıkoğlu, çiftçi ile Toros arasında oluşan güvenin kaynağını şöyle açıklıyordu:

*Gübrede 1986 yılında serbest pazar şartlarının oluşmasıyla satışa başladığımız günden bugüne, sattığımız her ürünün her zaman arkasında durduk ve çiftçinin güven-*





# Çiftçi Toros'a neden güvenir?

## **Raşit İlhami İnceer (Ceyhan Üretim Tesisi Torbalama Şefi)**

Biz Toros olarak sattığımız gübrenin peşinden sonuna kadar gideriz, çünkü o gübreden sorumluyuz. Çiftçinin en ufak bir şikâyetinde hemen yerinde görüp kalitesini inceleriz. Torba yapısından dikişine kadar, çiftçi neden şikâyet ediyor, onu takip ederiz.

## **Ertem Arslantay (Ceyhan Terminal Müdürü)**

Toros gübreyi satıyor, ama sattıktan sonra işim bitti demiyor. Çiftçi ekene kadar, hatta ektikten sonra bile takip ediyor; ekibiyle gidip yerinde görüyor. 2006 idi sanırım, İtalya'ya Mersin'den CAN gübresi göndermiştik. Ufak bir problem yaşandı. O zaman Esin Hanım'a, "Bizim sorunumuz yok, biz malı burada FOB sattık, malı yükledikten sonra paramızı aldık," dedim. Ama Esin Hanım, "Burada Toros'un adı var. Sonuna kadar o mal Toros olarak temiz teslim edilecek ve sorunsuz verilecek," dedi. İşte Toros'taki mantık bu. Belki piyasaya göre 75 kuruş pahalı, ama en azından toprağa ne attığını biliyor çiftçi.

## **Kadir Satıcı (Şanlıurfa Merkez Bayisi)**

Toros'un bir ismi var. Gübre sektöründe gerçekten lider konumda. Ciddi bir firma. Toros, kalite demek, ciddiyet demek. Ben yirmi yıldır bu işin içindeyim. Piyasada çok değişik şeylerle karşılaştım. Toros'ta bunların hiçbirisiyle karşılaşmazsınız. Her şeyin bir markası var, Mercedes gibi. Gübrede de bizim Mercedes'imiz Toros'tur. Toros bize inandı, biz de Toros'a inanıyoruz. Ben Toros'u artık bir bakıma ailem olarak kabul ediyorum. Onlar da bizi bir aile gibi görüyorlar. Biz Toros'la büyüdük. Samimi, dürüst bir şekilde çalışarak buralara geldik. Bizim bugün Urfa'da hem Toros bayisi olarak bir itibarımız var, hem de şahsi olarak bir itibarımız var. Urfa'daki çiftçiler bize gözü kapalı inanıyorlar. Büyük paraları çeksiz senetsiz bırakıp gidiyorlar. Bu güveni sağlamışız.

## **Ahmet Ecemiş (Adana Merkez Bayisi)**

"Neden Toros?" dersiniz; ürününün arkasında duruyor, güvenilir, ciddi bir firma. Mesela bende bir ürün vardı, tamamını satmışım, stoklarda o maldan kalmamış. Müşteri geldi, o maldan istiyor. "Kusura bakmayın, dilerseniz başka bir üretici firmadan malı alıp vereyim," dedim. O da kaliteli... Gerçekten, dünya çapında iyi üretilen bir ürün. Kabul ettiremedim. Adam beklemeyi göze alıyor, "Olmaz, illa Toros olacak!" diyor, mutlaka Toros istiyor. Ben de, "O halde bir ay bekleyeceksin," dedim. Bu, marka bağımlılığı. Böyle bir marka bağımlılığı var.

## **Erol Sözen (Konya Merkez Bayisi)**

Biz, 1986 yılında gübre libere edilince ilk bayiliğini aldık Toros'tan. O dönemde niçin Toros'a sıcak baktık, bilemiyorum. Diğer şirketlerin de bayiliğini alabiliydik. Toros'la

o gün bugündür devam ediyoruz. Toros'la başladık ve hep memnun kaldık. Toros, zaman içinde ciddi bir marka oldu. Toros'un iyi bir marka olduğu gerçeği kafasına yerleşti çiftçinin. Herkes, "Toros var mı?" demeye başladı. Biz ticaretin, çiftçiliğin ne olduğunu biliyoruz. Ürünün iyisine önce biz inanacağız. İnanıldıktan sonra da satacağız. Bizim deneme tarlalarımız var. Tüm ürünleri burada deniyoruz. Beğenirsek hem kendimiz kullanıyoruz, hem de çiftçiye tavsiye ediyoruz.

## **Habil Sancaktutan (Rize Merkez Bayisi)**

Toros'a baktığınız zaman her türlü gübreyi elinde bulunduran tek firmadır; güçlü bir firmadır. Hele Samsun'u aldıktan sonra daha da güçlendi. Fabrikayı alıp yenilediler. Üretilen gübrenin rengini bile biz seçtik, çünkü vatandaş, "Bana şu renkte gübre ver," diyor. Elimizi her konuda taşın altına koyuyoruz. Ama karşılığını da alıyoruz. Çiftçinin tarlasına kadar götürüyoruz gübreyi. Ona her türlü olanağı sağlıyoruz. Taze gübre temin ediyoruz. Malın kaliteli bir şekilde depolanmasına özen gösteriyoruz. Gübrenin nasıl kullanılacağından ne kadar kullanılacağına kadar her türlü bilgiyi veriyoruz. Toprak numuneleri alıp Toros'a gönderiyoruz. Eskiden müşterilerimiz geldiği zaman gübrenin çeşitlerini pek bilmezlerdi. Şimdi köydeki Fadime Nine, Mustafa Amca artık gelip isimle gübre soruyor; özellikli gübre istiyor.

## **Fevzi Yaşar (Şanlıurfa Birecik Bayisi)**

Benim bir tane müşterim var, okuma yazması olmayan bir bayan. Ben gübre satmışım, o da almış, 5-10 torba. Bir gün baktım, birisi elinde Toros'un boş torbasıyla geliyor, "Fatma Teyze dedi ki bunun ayısından göndersin, sakın başkasını istemem!" diye. Bizim orada bazı köylere gittim geçenlerde. Adam yemin ediyor, "Ben gübreyi senden aldım, kardeşim de başka bir firmadan almış. Bir tarlada yan yana iki buğday. Boyunu ölçtük beraber, aynı günde. Benimki onunkinden 9-10 santim uzun," diyor. Kardeşi şimdi geliyor bana, "Toros varsa ver," diyor. "Benim ürünüm gelmedi, istersen komşudan beş on torba al," dediğimde, "Yok, ben Toros'u beklerim," diyor. Çünkü Toros kendini kabul ettirmiş. Toros iade mal alıyor, şikâyetleri dinliyor. Biz diyoruz ki müşteriye, "Malı al götür, en ufak bir şikâyetinde bana geri getir."

## **Orhan Ali Yetkin (Gaziantep Merkez Bayisi)**

Toros'ta kötü mal olmaz. Fabrikasyonda bazı hatalar tabii ki olabilir. Ama bunlar kötü niyete bağlı şeyler değildir. Biz de bayiler olarak Toros'un kaliteli, iyi üründen ödün vermediğini biliriz. Bu nedenle piyasadaki yerini almıştır Toros. Gübre, çiftçinin temel ihtiyaç maddelerinden biri olduğu için, Toros orada çiftçinin gönlünü kazandı. Çiftçi fakir. Çiftçilikle uğraşan adamın zararı, batağı çok olur. İki tavukla gelip sıraya giren olur. Birkaç çuval gübrede 10 lira fark için pazarlık eder çiftçi. Dolayısıyla zor bir meslek. Öyle dükkânda oturup, bire alıp ikiye satarak yapılan bir iş değil.

nini kazanmak için Toros ailesi olarak çok çalıştık. Satış ekibimiz, çiftçilerimizden direkt olarak ya da bayilerimiz kanalıyla gelen en küçük şikâyetleri bile her zaman dikkate aldı. Gerekli değerlendirmeleri yapmak üzere çiftçinin tarlasına kadar gidildi ve yapmış olduğu tespitler en üst seviyedeki yöneticilerin de içinde bulunduğu kalite kontrol komitesinde değerlendirilerek çiftçinin memnuniyetsizliğini ortadan kaldıracak çözümler anında ortaya konuldu. Bu güven duygusunun karşılıklı olarak pekişmesi bizim daha da azimli çalışmamıza yol açtı; çiftçi kardeşlerimizle aramızdaki bağ her geçen gün daha da güçlendi. Bu güveni sadece satışı yaptığımız ürünlerimizde değil, yeni ürün araştırma ve geliştirme çalışmalarımızda, Türkiye’de hiç denenmemiş, çiftçi tarafından hiç bilinmeyen yeni ürünlerin pazara tanıtılmasında da hep bissettik.<sup>47</sup>

Mehmet Sadıkoğlu, bununla ilgili olarak yıllar önce tanık olduğu bir olayı şöyle anlatıyor:

Yıl 1994. Ben o yıllarda Konya Bölgesi’nde çalışıyorum. Şu anda pazar lideri olduğumuz çinko katkılı kompoze gübrelerle ilgili olarak deneme yapacağımız tarlaları ve çiftçileri tespit etmeye çalışıyoruz. Sarayönü çiftçileri ile köy kabvesinde oturduk, onlara gübrenin avantajlarını, getirisini anlatıyoruz. O sırada bir çiftçi ayağa kalktı, gayet samimi olarak şöyle dedi: “Benim, sen bize bunu anlatma. Getirdiğin gübre Toros’un ise, üzerinde Toros yazıyorsa biz zaten bunu gözü kapalı kullanırız. Biliriz ki şayet bir problem çıkarsa, sizler zaten hemen gelirsiniz. Biz bugüne kadar Toros’un herhangi bir eksikliğini, ayıbını görmedik. Siz bizim hiçbir zaman zarar görmemizi istemediniz, bundan sonra da

Toros’tan kimseye zarar gelmez. Sen ne kadar arazi istediğini söyle, biz sana hemen arazileri gösterelim, gübrelerinizi deneyelim.” Aradan yıllar geçti. Çiftçi gözüyle görmeden hiçbir şeye inanmak istemez. Ama biz, Toros ailesi olarak, ürünlerimizin kalitesiyle çiftçiye güven telkin ettik; tarlasının can dostu olarak bildiği ürünlerimizle onların her zaman yanında olduk. Bugün, Süper 20.20.0 adıyla anılan çinkolu gübremiz, tüm Türkiye’deki çiftçiler tarafından kullanılan ana gübre çeşitlerinden biri oldu.



## TOROS TARIM 30.YIL

Bir şirket çalışanının, ürününü kullanan bir müşteriden bunu duymasının verdiği hazzın değeri bizler için çok büyüktür. Zaten tüm Toros ailesi de bu duygu ve düşünce içinde, çalışmalarını çok titiz bir şekilde yürütmek zorunda olduğunun farkındadır. Biz yıllarca çiftçimize sadece kaliteli gübre vermedik, tüm ekibimizle onun danışmanı olduk. Çiftçimizin zarar görmesini hiç istemedik, her zaman kazanmasını istedik. Kısacası onun kader dostu, toprağının ise can dostu olduk. Birbirimize güvendik. Bu nedenledir ki tüm Toros ailesi olarak bu güvenin de-

ğerini bilerek, bunu kaybetmemek için ne gerekiyorsa yaparak, çalışmalarımızı devam ettiriyoruz.

Kalitenin sürekliliğinin sağlanması, üretimin denetlenmesi kadar sahada çiftçilerle kurulan ilişkiler açısından da kesintisiz bir süreç gerektiriyor. Bu ilişki bölge müdürlükleri ve bayiler üzerinden sağlanıyor. Bölge müdürlüğünde görevli ekipler sürekli dolaşarak sorunları dinliyor ve kaliteyle ilgili bir problem olduğu takdirde “kalite bildirimleri” yoluyla sorunu bilgisayar ağı üzerinden şirketin tepe yönetimine kadar iletiyor. Bundan sonraki süreçte memnuniyetsizliğin neden kaynaklandığını anlamak üzere uzmanlar tarafından yerinde incelemeler yapılıyor, yanlış kullanımdan kaynaklanan bir sorun ise çiftçiye öneriler sunuluyor ya da ürünle ilgili bir sorun ise geriye dönerek sorunun kaynağına iniliyor. Bu durumda çiftçinin mağduriyetini gidermeye yönelik önlemler alınıyor.

Mehmet İçöz’e göre Toros’un sattığı malı sahiplenmesinin en açık göstergesi, üründen kaynaklanan bir hata tespit edildiği anda o ürünün koşulsuz olarak değiştirilmesi. Tüm bunlar, Toros’un ilk günden beri sahiplendiği temel bir kavramın yansımalarını oluşturuyor. Esin Mete’ye göre Toros’un tüm faaliyetlerinin rehberi ve başarısının nedeni olan bu kavram, müşterinin mutluluğunu esas alıyor:

Toros Gübre’nin vizyonunda en öncelikli kavram müşteridir. Tüm yeni ürün ve hizmetlerimizi, müşterilerimizin istekleri doğrultusunda geliştirerek uyguluyoruz. Başarımızın temelinde müşterilerimizin istek ve beklentilerini doğru analiz ederek doğru çözümler sunmamız yatıyor. Dünya gübre sektörünün vizyon ve hedeflerini yakından takip ederek, maksimum kalite anlayışıyla hareket ediyoruz. Müşterilerimizin refahı ve mutluluğu için çalışıyoruz.



# Notlar

## 1 Toros Öncesinde Türkiye'de Gübre Sektörü

- 1 *Justus Liebig, Chemistry in its Application to Agriculture and Physiology*, Philadelphia:T.B. Peterson, 1847, s. iii-iv.
- 2 *Kimyevi Gübre Raporu*, Ankara:T.C. Ziraat Vekâleti Neşriyatı, 1938, s. 11.
- 3 *3. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kimyasal Gübre Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1972, s. 36.
- 4 *Ticaret Gübreleri Birinci Beş Yıl Program Uygulaması (1963-1967)*, Ankara:T.C. Tarım Bakanlığı Planlama ve Ekonomik Araştırmalar Dairesi Başkanlığı, 1968, s. 51.
- 5 *3. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kimyasal Gübre Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1972, s. 44.
- 6 *Kimya Sektör Araştırması Ek Araştırmalar: Kimya-Tarım İlişkileri Alt Raporu*, İstanbul:Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, 1980, s. 27-29.
- 7 *Ticaret Gübreleri Birinci Beş Yıl Program Uygulaması (1963-1967)*, s. 53.
- 8 *Kimya Sektör Araştırması Ek Araştırmalar: Kimya-Tarım İlişkileri Alt Raporu*, 1980, s. 31-32.
- 9 *5. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre ve Gübre Hammaddeleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1987, s. 18.
- 10 *Age*, s. 19.
- 11 *Türkiye'de Gübre Sanayii'nin Sorunları ve Çözüm Yolları Semineri (19-20 Kasım 1981)*, Ankara:Azot Sanayii T.A.Ş. Yayınları, 1981, s. 8.
- 12 *4. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1977, s. 239-240.
- 13 "Hammadde Yokluğundan Gübre Fabrikalarında Üretim Çok Düştü," *Milliyet*, 19 Şubat 1980.
- 14 *Age*.
- 15 *1981 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 16 *Aynı rapor*.
- 17 *Türkiye'de Gübre Sanayii'nin Sorunları ve Çözüm Yolları Semineri (19-20 Kasım 1981)*, 1981, s.9.
- 18 *6. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1990, s. 116.
- 19 "Hammadde Yokluğundan Gübre Fabrikalarında Üretim Çok Düştü," *Milliyet*, 19 Şubat 1980.
- 20 "80 Bin İşçi Greve Hazır," *Milliyet*, 10 Eylül 1980.
- 21 *Türkiye'de Gübre Sanayii'nin Sorunları ve Çözüm Yolları Semineri (19-20 Kasım 1981)*, 1981, s.36-38.
- 22 *Kimya Sektör Araştırması Ek Araştırmalar: Kimya-Tarım İlişkileri Alt Raporu*, 1980, s. 51-54.
- 23 *1981 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 24 Tarım Bakanlığı, Tarımsal Üretimi Geliştirme Genel Müdürlüğü, 2001.
- 25 *Türkiye'de Gübre Sanayii'nin Sorunları ve Çözüm Yolları Semineri (19-20 Kasım 1981)*, 1981, s.8.
- 26 *1980 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 27 *Türkiye'de Gübre Sanayii'nin Sorunları ve Çözüm Yolları Semineri (19-20 Kasım 1981)*, 1981, s.8.
- 28 "Türkiye Gübre İhraç Eden Bir Ülke Olacak," *Dünya*, 4 Haziran 1981.
- 29 "Tekfen: From the Atlantic to the Gulf," *Time Special Advertising Section*, 8 October 1984, s. 7.

## 2 Tohum Toprağa Düşüyor

- 1 3. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kimyasal Gübre Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1972, s. 190-191.
- 2 Age, s. 227.
- 3 Nihat Gökyiğit ile 30 Ocak 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 4 Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 1980 Faaliyet Raporu.
- 5 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 6 4. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1977, s. 19.
- 7 T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvik Belgesi, No. 978, 13 Eylül 1973.
- 8 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 9 Sanayi Bakanlığı ile 25 Haziran 1975 ve 20 Şubat 1976 tarihli yazışmalar.
- 10 Türkiye'de Gübre Sanayii'nin Sorunları ve Çözüm Yolları Semineri (19-20 Kasım 1981), 1981, s.117.
- 11 Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 1974 Yılı İdare Meclisi Faaliyet Raporu, 31 Mart 1975.
- 12 Sanayi Bakanlığı ile 25 Haziran 1975 tarihli yazışma.
- 13 Çukurova Gübre Projesi hakkında iç rapor, Tekfen Holding A.Ş., 1975.
- 14 Sanayi Bakanlığı Teşvik ve Uygulama Dairesi ile 20 Şubat 1976 tarihli yazışma.
- 15 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 16 Erhan Öner ile 4 Haziran 2009 tarihinde yapılan görüşme.
- 17 Ercan Kumcu, Şevket Pamuk, *Artık Herkes Milyoner*, 2001, s. 120 vd.
- 18 Age.
- 19 "Fiyatlar 1 Yılda Yüzde 74,6 Arttı," *Artık Herkes Milyoner*, 2001, s. 133.
- 20 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 21 Jose L. Castañeda ile 29 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 22 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 23 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 24 Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 1980 Faaliyet Raporu.
- 25 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 26 Ülkü Tatlıdil ile 12 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 27 Aynı görüşme.
- 28 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 29 "Toros Gübre ve Kimya Endüstri A.Ş.'nin Yıllık %25 Faizli Tahvilleri 4 Eylül 1979 Tarihinde Satışa Sunulacaktır," *Milliyet*, 27 Ağustos 1979; "Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. İkinci Tertip Tahvilleri," *Milliyet*, 8 Şubat 1980.
- 30 "Toros Gübre ve Kimya Endüstri A.Ş. Sayın Halkımızı Ortaklığa Çağırıyor," *Milliyet*, 7 Ekim 1979.
- 31 Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. 1980 Faaliyet Raporu.
- 32 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 33 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 34 Ümit Özdemir ile 18 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 35 "Servis Aracımızın Tahtaları Kanaryadan Bile Daha Güzel Öterdi," *TBülten*, Sayı 5, Ocak-Mart 2009, s. 24.
- 36 Ülkü Tatlıdil ile 12 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 37 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 38 "Tekfen, Ceyhan Tesislerindeki Limandan İhracat Yapacak," *Dünya*, 2 Nisan 1981.
- 39 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 40 Ümit Özdemir ile 18 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 41 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 42 1980 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.
- 43 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 44 Mehmet İçöz ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 45 Esin Mete ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 46 Ülkü Tatlıdil ile 12 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 47 1980 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.
- 48 "Toros Gübre Hizmete Açıldı," *Hürriyet*, 29 Mayıs 1981.
- 49 "Toros Gübre ve Kimya Tesisleri Hizmete Girdi," *Tercüman*, 29 Mayıs 1981.
- 50 Age.
- 51 "Toros Gübre Yılda 500 Bin Ton Hububat İhracı Planlıyor," *Dünya*, 1 Haziran 1981.
- 52 "Türkiye Gübre İhraç Eden Bir Ülke Olacak," *Dünya*, 4 Haziran 1981.
- 53 1981 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.
- 54 Aynı rapor.
- 55 Selahattin Deveci ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 56 Sedat Çelebi ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 57 Ertem Arslantay ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 58 Nezir Atasev ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 59 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 60 1982 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.
- 61 1983 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.
- 62 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 63 "Tekfen, Ceyhan Tesislerindeki Limandan İhracat Yapacak," *Dünya*, 2 Nisan 1981.
- 64 "Toros Gübre Yılda 500 Bin Ton Hububat İhracı Planlıyor," *Dünya*, 30 Mayıs 1981.
- 65 "Toros Fabrikası Modern Terminal Hizmeti Veriyor," *Dünya*, 10 Şubat 1982.
- 66 "İskenderun ve Mersin Limanlarında Tehlike Çanları Çalıyor," *Milliyet*, 2 Ekim 1983.
- 67 "Irak'ın Petrol İhracatını Depolamak İçin Ceyhan Toros Gübre 28 Gaz Oil Tankı Yaptırıyor," *Dünya*, 1 Kasım 1983.
- 68 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 ve 19 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşmeler.
- 69 "Irak'ın Petrol İhracatını Depolamak İçin Ceyhan Toros Gübre 28 Gaz Oil Tankı Yaptırıyor," *Dünya*, 1 Kasım 1983.
- 70 Toros Fertilizer and Chemical Industry Co. Inc. tanıtım broşürü, Şubat 1984.
- 71 Ceyhan Kompoze Gübre Tesisleri I. Tevsi Projesi İş Bitirme Belgesi, 13 Mart 1986.
- 72 "Toros Gübre, Kuruluşunun 3'üncü Yılında Programlanan Hedefi Aştı," *Dünya*, 10 Şubat 1984.
- 73 Osman Birgili ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 74 Ülkü Tatlıdil ile 12 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 75 Mehmet Toprak ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.



## 3 Bir Sektör Lideri Doğuyor

- 1 "Toros Gübre, Kuruluşunun 3'üncü Yılında Programlanan Hedefi Aştı," *Dünya*, 10 Şubat 1984.
- 2 *1982 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 3 Erhan Öner ile 19 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 4 Toros Gübre arşivi, 21 Mayıs 1984 tarihli teleks.
- 5 "Toros Gübre Fabrikaları 1985'te Yeniden Üretime Geçiyor," *Dünya*, 13 Kasım 1984.
- 6 *1984 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 7 *1985 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 8 *6. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1990, s. 117.
- 9 *Age*, s. 119.
- 10 Necat Haksal ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 11 "Dünyada ve Türkiye'de Gübre 1987-1988," *Dünya*, 25 Ocak 1988.
- 12 *1984 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 13 "Ziraatçılar Arıyoruz," *Milliyet*, 14 Aralık 1986.
- 14 *1986 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 15 "Devlet Sübvansiyonları Artırılarak Sürdürülmelidir," *Dünya*, 25 Ocak 1988.
- 16 *İşletmeye Geçişinin 6. Yılında Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.*, 1987.
- 17 Necat Haksal ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 18 Nurettin Horoz ile 12 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 19 Mehmet İçöz ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 20 Ülkü Tatlıdil ile 12 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 21 *1987 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 22 Raşit İnceer ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 23 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 24 Necati Akçağlılar, "Gübre Sektöründe Toros," *Dünya*, 22 Ocak 1987.
- 25 *İşletmeye Geçişinin 6. Yılında Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.*, 1987.
- 26 Necati Akçağlılar, "Gübre Sektöründe Toros," *Dünya*, 22 Ocak 1987.
- 27 *1986 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 28 "Toros Gübre Yatırımlarını Bölge İhtiyaçlarını Dikkate Alarak Programladı," *Dünya*, 22 Ağustos 1988.
- 29 *Age*.
- 30 Ümit Özdemir ile 18 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 31 "Toros Gübre'ye 8 Milyon Dolar Sendikasyon Kredisi Sağlandı," *Dünya*, 13 Temmuz 1987.
- 32 "AT Çerçevesinde Tekfen Topluluğu," *İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi*, Sayı 92, Haziran 1991, s. 8 ve 21.
- 33 "Evren'in Kuveyt Gezisinde 3 Milyar Dolarlık Yatırım Projeleri Ele Alınacak," *Milliyet*, 19 Mart 1982.
- 34 *6. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1990, s. 16.
- 35 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 36 "Mersin Gübre Tesislerini Tekfen'in Katıldığı Konsorsiyum Yapacak," *Dünya*, 15 Ekim 1986.
- 37 "Sürpriz Gelişme," *Milliyet*, 14 Mart 1987.
- 38 *1988 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 39 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 40 *Akdeniz (Mersin) Suni Gübre Tesisleri Fizibilite Raporu*, Ankara: Akdeniz Gübre Sanayii A.Ş., 1968, s. 9.
- 41 *6. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, 1990, s. 11.
- 42 Necat Haksal ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 43 "Akdeniz Gübre Fabrikası'nın Üretime Geçebilmesi İçin Çalışmalar Hızlandırıldı," *Milliyet*, 25 Şubat 1978.
- 44 "Akdeniz Gübre Sanayii Tesislerindeki Rehabilitasyon Çalışmaları Tamamlanma Aşamasında," *Dünya*, 7 Temmuz 1987.
- 45 "Akgübre'de Sermaye Artışı Gerçekleşemedi," *Dünya*, 27 Kasım 1989.
- 46 "Akdeniz Gübre Sanayii Grevi," *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*, Cilt 1, 1996, s. 27.
- 47 Necat Haksal ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 48 "Akgübre'yi Tasfiye Edebiliriz," *Dünya*, 23 Haziran 1989.
- 49 "Akgübre'de Sermaye Artışı Gerçekleşemedi," *Dünya*, 27 Kasım 1989.
- 50 "Akgübre Sermaye Artırımına Gidiyor," *Dünya*, 17 Kasım 1989.
- 51 "Tekfen, Akdeniz Gübre'yi Aldı," *Milliyet*, 24 Ocak 1990.
- 52 Erhan Öner ile 5 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 53 "Akgübre'de Değişiklik," *Milliyet*, 25 Ocak 1990.
- 54 "Akgübre'de 'Toros Operasyonu' Sürüyor," *Dünya*, 9 Şubat 1990.
- 55 "Toros Gübre, Sektörde Birinci Duruma Yükseldi," *Dünya*, 29 Ocak 1990.
- 56 Mehmet İçöz ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 57 "Toros Gübre, Sektörde Birinci Duruma Yükseldi," *Dünya*, 29 Ocak 1990.
- 58 Necat Haksal ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 59 Aynı görüşme.
- 60 Aynı görüşme.
- 61 "Akgübre'de 'Toros Operasyonu' Sürüyor," *Dünya*, 9 Şubat 1990.
- 62 "Akdeniz Gübre Sanayii A.Ş. Dünya Gübre Üreticileri Arasında Saygınlığını Koruyor," *Dünya*, 20 Aralık 1994; *7. Beş Yıllık Kalkınma Planı Gübre Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara:T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1996, s. 79.
- 63 *2004 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.

# 4 Gübre Dışında Yeni Ufuklar

- 1 “Devlet Sübvansiyonları Artırılarak Sürdürülmelidir,” *Dünya*, 25 Ocak 1988.
- 2 “Toros Gübre, Bütün Yatırımlarını Tamamladı,” *Dünya*, 24 Ağustos 1993.
- 3 Esin Mete, “Destek Gübreye Değil Ürüne Verilmeli,” *Agro-Tech*, Aralık 1995, s. 31.
- 4 *1990 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 5 “Devlet Sübvansiyonları Artırılarak Sürdürülmelidir,” *Dünya*, 25 Ocak 1988.
- 6 “Toros Gübre, Bütün Yatırımlarını Tamamladı,” *Dünya*, 24 Ağustos 1993.
- 7 “Gübre Üreticileri Dertli mi Dertli,” *Sabah*, 18 Ağustos 1992.
- 8 “Gübre Firmalarının Toplam Satış İçindeki Payları,” *Dünya*, 16 Eylül 1991.
- 9 “Özel Sektör Tırmanıyor,” *Milliyet*, 20 Ağustos 1991; “Şirket Haberleri,” *Milliyet*, 29 Ağustos 1991.
- 10 *Toros Fertilizers and Marine Terminal*, 1993.
- 11 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 12 *1989 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 13 *1990 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 14 *Tekfen Group Annual Report*, 2000.
- 15 *Cumhuriyet Ansiklopedisi*, Cilt 4, İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, 2002, s. 437.
- 16 “Toros Gübre, Bütün Yatırımlarını Tamamladı,” *Dünya*, 24 Ağustos 1993.
- 17 *1989 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 18 *İşletmeye Geçişinin 6. Yılında Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş.*, 1987.
- 19 “Toros Gübre’ye İtalyan Ortak,” *Milliyet*, 10 Ekim 1990.
- 20 “Bir Gram Domates Tohumu 45 Bin Lira,” *Milliyet*, 24 Nisan 1992.
- 21 “Çiftçi İyi Para Kazandı,” *Milliyet*, 23 Ekim 1994.
- 22 “Corolla Sabancı’nınsa, Patates de Tekfen’in!” *Milliyet*, 23 Ekim 1994.
- 23 Esin Mete ile 23 Kasım 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 24 *Tekfen Group Annual Report*, 2000.
- 25 “Tekfen’le İsraili Ortağı Arasındaki Anlaşmazlık Mahkemeye Taşındı,” *Referans*, 8 Mart 2005.
- 26 “Toros Gübre: Hazera Krizde Sorumluluk Almadı,” *Referans*, 11 Mart 2005.
- 27 Erhan Öner ile 28 Şubat 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 28 “Kaçak Tohumu Promosyonla Bitirme Planı,” *Referans*, 16 Ağustos 2005.
- 29 “Toros Tarımsal, Tohum Araştırma ve Geliştirme İstasyonu İnşa Ediyor,” Basın Bülteni, 9 Ağustos 2004.
- 30 “Toros Tarımsal, Tohum Sektöründe Bilimsel Çalışmalara Öncülük Etmek İçin Tohum Araştırma İstasyonu İnşa Etti,” Basın Bülteni, 16 Aralık 2004.
- 31 İsrail’de toprağın ortak mülkiyetine ve işletilmesine dayalı, toplu üretimin yapıldığı, beslenme ve giyim gibi ihtiyaçların ortak karşılandığı yerleşimler. Kibbutzlarda üretim başlangıçta tümüyle tarıma dayalı olmakla birlikte, teknolojinin geli-

mesiyle tarımsal faaliyetlerin dışında kolektif sanayi işletmeleri de kurulmuştur.

- 32 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 33 *Tekfen Group Annual Report*, 1999.
- 34 “Toros Gübre İklere İmza Atmaya Alıştı,” *Dünya*, 9 Ağustos 2004.
- 35 *Tekfen Group Annual Report*, 2000, 2001 ve 2002.
- 36 “AB ile Tarım Sektörü Tam Gaz,” *Günboynu*, 7 Mart 2007.
- 37 Alper Tevs ile 8 Eylül 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 38 “Tarladan (SA) Fıskırıyor!” *Milliyet*, 10 Temmuz 1994.
- 39 “Tekfen, Sapeksa Tesislerini Satın Aldı,” Basın Bülteni, 23 Mart 2004.
- 40 Age.
- 41 Toros Agripark Basın Toplantısı Sunumu, 2004.
- 42 “Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu’ndan Tarımda Dev İşbirliği,” Basın Bülteni, 17 Ağustos 2004.
- 43 “Sabancı’nın Tohum Tesisleri Tekfen’in,” *Hürriyet*, 24 Mart 2004.
- 44 “Toros Agripark’a Patates Tohumluğu Üretimi Yetki Belgesi,” Basın Bülteni, 23 Mart 2005.
- 45 “Tarıma Beyaz Yakalı Doping,” *Infomag*, 1 Temmuz 2005.
- 46 Esin Mete ile 2 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 47 “Uygulanabilir Serbest Ticaret Bölgeleri,” *Milliyet*, 10 Nisan 1983.
- 48 “Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi Tesisleri Serbest Ticari Bölge İçinde Kalabilir,” *Dünya*, 19 Ekim 1983.
- 49 *1984 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 50 *1985 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 51 *1987 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 52 “AT Çerçevesinde Tekfen Topluluğu,” *İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi*, Sayı 92, Haziran 1991, s. 21.
- 53 Age.
- 54 Nazmi Civan ile 12 Aralık 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 55 “Yatırımcıların Dikkati Adana-Yumurtalık Serbest Bölgesi Üzerinde Yoğunlaştı,” *Dünya*, 16 Aralık 2004.
- 56 “Vergi Muafiyetindeki Değişiklik Serbest Bölgelerdeki Büyümeyi Yavaşlattı,” *Dünya*, 25 Ağustos 2006.
- 57 “Serbest Bölgeler Hız Kesti,” *Forum Diplomatik*, 11 Ağustos 2006.
- 58 *1997 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*.
- 59 *Tekfen Group Annual Report*, 2002.
- 60 *Tekfen Group Annual Report*, 1999.
- 61 “Toros, Ciro ve Üretim Hedefini Büyüttü,” *Dünya*, 25 Mayıs 2004.



## 5 Geleceğe Yönelik Adımlar

- 1 "Devlet Sübvansiyonları Artırılarak Sürdürülmelidir," *Dünya*, 25 Ocak 1988.
- 2 "Demirel: Özelleştirme Ön Plana Çıktı," *Hürriyet*, 6 Şubat 1992.
- 3 "Özelleştirme Yeni Başladı," *Hürriyet*, 29 Temmuz 1995.
- 4 *2002 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.*
- 5 *Tekfen Group Annual Report, 1999.*
- 6 "Büyüyen Türkiye'ye Yatırım Yapın," *Milliyet*, 29 Haziran 2000.
- 7 "İGSAŞ'ın Satışına Rekabet Onayı Yok," *Dünya*, 5 Kasım 2000.
- 8 "İGSAŞ'a 100,5 Milyon Dolar Teklif Verildi," *Milliyet*, 12 Aralık 2003.
- 9 "İGSAŞ'ı İki Jardel Fiyatına Sattılar," *Milliyet*, 3 Ekim 2000.
- 10 "Gencer: Gübre Fabrikaları Bu Şekilde Özelleştirilemez," *Dünya*, 30 Ekim 2000.
- 11 "Özelleştirilecek Olan Gemlik Gübre'ye 83,1 Milyon Dolar Teklif Geldi," *Dünya*, 10 Aralık 2003.
- 12 *Türkiye Tarımında Gübre Sanayiinin Önemi ve TÜGSAŞ*, 1999, s. 27.
- 13 "Ortak Girişim," *Dünya*, 10 Ekim 2000.
- 14 "Samsun Gübre Sanayi'nin Özelleştirmesine Katılan Firmalar İhaleden Çekildi," *Dünya*, 9 Aralık 2003.
- 15 İhale süreci için bkz. "Samsun Gübre'nin Özelleştirmesi," *Milli Gazete*, 30 Mart 2004; "Samsun Gübre'ye 10 Firma Teklif Verdi," *Ekonomist*, 27 Mart 2005; "Samsun Gübre Sanayii'ne 41 Milyon Dolarlık Teklif," *Referans*, 30 Mart 2005; "Samsun Gübre 41 Milyon Dolara Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi'ne Satıldı," *Dünya Online*, 3 Haziran 2005.
- 16 "Zarar Gören TÜGSAŞ Samsun Fabrikası Özelleşti," *Ayrıntılı Haber*, 22 Haziran 2005.
- 17 "Toros'tan Samsun Gübre'ye 11,6 Milyon YTL'lik Yatırım," *Dünya*, 16 Mayıs 2007.
- 18 Mesut Büyükozer ile 19 Eylül 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 19 Erhan Öner ile 17 Nisan 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 20 *2000 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.*
- 21 *2002 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.*
- 22 *Tekfen Group Annual Report, 2002.*
- 23 "Tekfen'in Tarım Yatırımları Artacak," *Referans*, 19 Haziran 2004.
- 24 "Toros, 995 Bin Ton Üretim Hedefliyor," *Dünya*, 28 Haziran 2004.
- 25 Feyyaz Berker ile 10 Ağustos 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 26 "AB ile Tarım Sektörü Tam Gaz," *Günboyu*, 7 Mart 2007.
- 27 Necat Haksal ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 28 *1982 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.*
- 29 "Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi Yüzde 91 Kapasite Kullanımı ile Gübre Sektöründe Birinciliği Koruyor," *Dünya*, 27 Nisan 1984.
- 30 *1987 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.*
- 31 *1989 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.*
- 32 *1985 Yılı Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu.*
- 33 "Çiftçiler, Toros Gübre ile Modern Tarımı Öğreniyor," *Basın Bülteni*, 2004.
- 34 İsmail Çakmak ile 25 Kasım 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 35 Veysel Çavuşgil ile 29 Kasım 2011 tarihinde yapılan görüşme.
- 36 Raşit İlhami İnceer ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 37 Ertem Arslantay ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 38 Selahattin Deveci ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 39 Mehmet İçöz ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 40 *Toros'un Penceresinden*, Sayı 2, Mart-Nisan 1997.
- 41 Ertem Arslantay ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 42 Aytaç Batıbay ile 18 Mart 2010 tarihinde yapılan görüşme.
- 43 Necat Haksal ile 17 Mart 2006 tarihinde yapılan görüşme.
- 44 *1987 ve 1988 Toros Yönetim Kurulu Faaliyet Raporları.*
- 45 *Toros'un Penceresinden*, Sayı 2, Mart-Nisan 1997.
- 46 "Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu En Başarılı Tarım Şirketi Seçildi," *Basın Bülteni*, 7 Ocak 2005.
- 47 Mehmet Sadıkoğlu ile 8 Aralık 2011 tarihinde yapılan görüşme.







**TOROS TARIM**

ISBN 978-605-5847-09-8

