

## ÇÖP YÖNETİMİ ve ÇOKULUSLU ŞİRKETLER<sup>1</sup> Ferhunde Hayırsever TOPÇU

Dünyada çöp yönetimi endüstrisi oldukça az sayıda şirketin hakimiyeti altındadır. Sadece birkaç yıl önce dev Amerikan şirketleri dünyanın hemen hemen her yerinde pazarın liderleriyken, bugün durum çok farklıdır. ABD çokulusluları Kuzey Amerika dışında her yerden geri çekilmiş ve onların yerlerini artan bir şekilde Avrupa kökenli çokuluslular almıştır.

Ancak ABD pazarının büyüklüğü, söz konusu Amerikan şirketlerinin hala Avrupalı rakiplerinden daha güçlü oldukları anlamına gelmektedir. Bu durum aynı zamanda Avrupalı çokulusluların ABD şirketleri ile onların ülkelerinde rekabet etmek ve kârlı Amerikan pazarından kazanç elde etmek istediklerinde karşılaşacakları zorluğun da derecesini göstermektedir.

Dünya çapında çöp yönetimi pazarı, Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik bölgesinin bazı bölümlerinde çok gelişmiştir, fakat büyük şirketlerin çoğunluğu Avrupa ve Kuzey Amerika'nın göreceli olarak rekabetçi pazarlarında bile genişlemek için birçok başka faaliyet alanında çalışmaktadırlar.

Büyük şirketlerin büyüme potansiyeline ilişkin iyimser görüşleri için birçok neden vardır:

- çöp yönetimine ilişkin standartların geliştirilmesi için hem kamusal hem de yasal anlamda çevresel baskılar;
- tüm dünyada özelleştirmeye yönelik artan çabalar;
- büyük özel sektör firmalarında “çekirdek-olmayan” faaliyetlere girişmek için benzer (ve ilgili) baskı;
- gelişmekte ve geçiş aşamasında olan ekonomilerin pazar imkanlarının artışı.

---

<sup>1</sup> Bu yazı İngilizce bir rapordan yararlanılarak hazırlanmıştır. Steve Davies, Waste Management Multinationals 2002, Public Services International Research Unit (PSIRU), February 2002.

Aynı zamanda endüstride tekelleşmeye yönelik sürecin devamlılığı söz konusudur; çünkü büyük çokuluslular Avrupa’da ve Kuzey Amerika’da çok tercih edilen büyük projelere para yatırma açısından daha iyi bir konumdadırlar.

Birçok sektörde aynı anda iş yapan grupların parçaları olarak söz konusu çöp şirketleri, büyük endüstriyel müşterilere bütün bir halde kamu hizmet sözleşmeleri sunabildikleri için kendilerinin ek bir avantaja sahip olduklarına inanmaktadırlar.

## ANA ŞİRKETLER

1997’de İngiltere hükümetinin Ortak Çevre Pazarları Birimi (Joint Environment Markets Unit-JEMU) su ve atıksu yönetimini içeren küresel çevre pazarının “olgunlaşmamış bir endüstrinin birçok tipik özelliklerini gösterdiğini” açıklamıştır. Buna kanıt olarak JEMU, çok az sayıda küresel aktör olduğuna işaret etmiştir. Çöp yönetimi sektöründe bazı küresel aktörlerin ortaya çıkışının ise “olgunluk” belirtileri olduğunu belirtmiştir.

Ancak raporun yazılmasından itibaren, gerçek küresel aktörlerden ikisi – WMI ve BFI (şimdiki adıyla Allied Waste)- artık küresel olarak faaliyet göstermemekte ve diğer büyük çöp çokuluslularından sadece Sita ve Onyx gerçek küresel aktörler olarak tanımlanabilmektedir.

Cleanaway ve Rethmann Avrupa ve Asya-Pasifik pazarlarının her ikisinde de aktiftir; RWE, Biffa ve Shanks da Avrupa’da faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bir doların değeri kabaca bir euro’ya eşit olarak alındığında, aşağıdaki iki tablodan Avrupalı ve Amerikalı şirketlerin göreceli büyüklüklerini görmek mümkündür. Sadece Kuzey Amerika’da aktif olmasına karşın, WMI ve Allied Waste cirosu açısından dünyada hala en büyük çöp yönetimi şirketleri konumundadırlar.

Tablodan da görüldüğü gibi, Kuzey Amerika’daki hakim pozisyon Avrupalılar, özellikle de Onyx tarafından ilk kez tehdit edilmeye başlamıştır.

**Tablo 1: Avrupa Kökenli Şirketlerin 2000 yılı Ciroları**

Şirket	Ana Şirket	Evsahibi Ülke	(milyon €)	Faaliyet Alanı
Onyx	Vivendi Environnement	Fransa	5,260*	Avrupa, Kuzey Amerika, Asya-Pasifik, Latin Amerika, Kuzey Afrika, Orta Doğu
Sita	Suez	Fransa	5,030**	Avrupa, Asya-Pasifik, Latin Amerika, Orta Doğu, Kuzey Afrika
RWE Umwelt	RWE	Almanya	2,045	Avrupa
Cleanaway	Brambles	Avustralya	1,350***	Asya-Pasifik ve Avrupa.
Rethmann	Rethmann	Almanya	936	Avrupa ve Asya-Pasifik
Shanks	Shanks Group	İngiltere	814****	Avrupa
Biffa	Severn Trent	İngiltere	642****	Avrupa

**Kaynak:** PSIRU veritabanı, şirketlerin yıllık raporları

\* FCC'nin sonuçlarını içermemektedir.

\*\* Watco and EdS'nin sonuçlarını içermektedir.

\*\*\* AUD'dan dönüştürülmüştür: 1 AUD = 0.582627 EUR (15 Ocak 2002)

\*\*\*\* GBP'den dönüştürülmüştür: 1 GBP = 1.62110 EUR (15 Ocak 2002)

**Tablo 2: En Büyük ABD Şirketlerinin 2000 Yılı Ciroları**

Şirket	Ana Şirket	Ciro (milyon dolar)
Waste Management Inc	Waste Management Inc	12,492
Allied Waste Industries	Allied Waste Industries	5,708
Republic Services	Republic Services	2,103
Onyx* (ABD'de 4 numara olduktan sonra)	Vivendi Environnement	1,650

**Kaynak:** PSIRU veritabanı, Hoovers, Vivendi 2001 Yılı sonu gözden geçirme.

\* Onyx için rakamlar sadece ABD cirosunu göstermektedir.

## ÇOKULUSLULAR ARASINDAKİ GELİŞMELER

### Onyx

Onyx, kendisi Vivendi Universal'in bir yavru şirketi olan çok-hizmetli Vivendi Environnement'in çöp yönetimi birimidir. 2001 yılında Vivendi Universal Vivendi Environnement (VE)'deki finansal varlığının yapısını "yeniden açıklamış" ve hisselerinin %9.3'ünü satmıştır. Vivendi Universal hala VE'in %63 hissesine sahip bulunmaktadır.

VE, Ocak 2001’de Newyork Menkul Kıymetler Borsasına girmek yoluyla, Atlantik’in her iki kıyısında da büyük bir aktör olma arzusunun işaretlerini vermiştir.

Onyx ve VE’nin İspanyol şirketi FCC’ye katılımı ile, şirket Avrupa’da en büyük, dünyada ise üçüncü en büyük çöp yönetimi şirketi olmuştur. Buna göre Şirket,

- beş kıtada 70 milyon kişiye çöp yönetimi hizmeti sağlamakta;
- yaklaşık 4000 belediye ile çöp yönetimi sözleşmesi bulunmakta;
- 250 000 endüstriyel müşteri ile sözleşmesi bulunmakta;
- tüm dünyada yaklaşık 120 adet sınıflandırma, geri dönüşüm ve taşıma tesisi (atık kağıt tesisleri hariç), 119 çöp depolama alanı ve 83 yakma ve çöp-enerji dönüşüm tesisine sahip ya da çalıştırmaktadır. Şirket çalıştırdığı çöp depolama alanlarının yaklaşık üçte ikisinin sahibidir.

Birincil pazarının Avrupa ve Kuzey Amerika olmasına karşın, Onyx Asya-Pasifik bölgesinde ve Latin Amerika’da da faaliyet göstermektedir. Şirket, Latin Amerika’daki çöp etkinliklerini, FCC ile 50/50 ortak olduğu Proactiva aracılığıyla yürütmektedir. Şirket bölgedeki çöp yönetimi işlerinin çoğunu Proactiva içinde birleştirmiştir.

Vivendi Environnement grup stratejisini şu şekilde tanımlamaktadır:

- sağlam bir iç büyüme elde etmek için pazar koşullarına ve güçlü finansal pozisyona rehberlik eden uzmanlığımızı kullanma;
- tek, bütün, çok-hizmetli teklifler geliştirme;
- teknoloji ve personel alanında yatırım yapma yoluyla iş alanımızın her bir parçasında “sınıf-içinde-en iyi” performansı elde etme ve sürdürme;
- dünyanın her yerine ulaşmamızdan kaynaklanan fırsatları yakalama;
- yüksek değer-yüklü çevresel hizmetlere odaklanma;
- hizmet sunumumuzu ve coğrafi alanımızı genişletmek için fırsatlardan yararlanma ve yeni kazançlar elde etme.

Onyx Fransa’da (Paris’te yeni sözleşmeler ve Saumur’da çöp-enerji tesisi için 20 yıllık yapım ve işletme sözleşmesi ile) çöp yönetiminde büyük bir rol oynamaya ve diğer yerlerde genişlemeye devam etmektedir. 2000-2001 yıllarında Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Danimarka, Almanya, Norveç’de

kazançlar elde etmiş ve WMI'nın Hong Kong, Çin ve Meksika'daki işletmelerini satın almıştır.

Şirket, Görlitz (Almanya), Sheffield, Bromley, Londra, Singapur, Tayvan, Fas, Alexandria (Mısır) ve Florida'da önemli ihaleler kazanmıştır. Söz konusu ihalelerdeki kazanımlarına Brezilya'daki Novartis ve Usinor gibi büyük endüstriyel müşterilerle olan sözleşmeleri de eklenmiştir.

Ancak bazı başarısızlıklar da olmuştur. Ekonomik kriz tehlikeli atık miktarını özellikle ABD'de olumsuz olarak etkilemiştir ve şirket, düşen kağıt fiyatlarının gelirlerindeki etkisine ilişkin endişelerini açıklamıştır.

### **Sita**

Ana şirket Suez, tüm çöp yönetimi faaliyetlerini Ocak 2001'den itibaren geçerli olmak üzere Sita altında yeniden organize etmiştir. Bu durum, Fabricom grubunun yavru şirketleri olan Watco ve EdS'nin Sita'nın kendi yavru şirketleri ile birlikte satın alınması ile sonuçlanmıştır.

Watco ve EdS ile bütünleşmenin ardından, Sita kendisini Avrupa'da 1 numara, dünyada ise 4 numara olarak tanımlamaktadır. Buna göre şirket:

- 31 ülkede bulunmakta,
- 74 milyondan fazla insana hizmet etmekte,
- 277 depolama alanı, 14 000 araç, 85 kompost tesisi, 71 yakma tesisi, 220 ayıklama merkezi ile faaliyet göstermekte,
- 70 000 personeli ile
- 330 000 endüstriyel ve ticari müşterisi bulunmaktadır.

Suez çöp stratejisini şu şekilde açıklamaktadır:

- Sita'nın halen çöp topladığı ülkelerde çöp işleminin genişletilmesi ve bu etkinliklerin Sita'nın gelirlerine katkısının artırılması,
- Avrupa'da liderliğini güçlendirme ve büyüyen pazarlara doğru genişlemeyi sürdürme.

İşletmelerini birleştirme politikasının bir parçası olarak Şirket, çöp sınıflandırma ve ayırma etkinliklerinden ayrı olarak hammadde piyasasını koordine etmek amacıyla Mart 2001'de Belçika'da Sita Recycling'i kurmuştur.

Şirket 2000-2001'de kâr elde etmeye devam etmiştir. Bu kazançlar İsveç ve Avustralya'da Waste Management Inc.(WMI)'dan satın alınan büyük işletmeleri, Hollanda ve İngiltere'deki işletmeleri ve ABD'de Teris LLC ile yeni bir tesisi içermektedir. Şirket aynı zamanda İngiltere (Bristol), Lyons ve

Catalunya’da olduğu gibi büyük belediye ihaleleri, Quebec’de General Motors, İsveç’te Saab, Strasburg’da Ford Valencia ve General Motors Powertrain gibi büyük endüstri ihalelerini almaya devam etmiştir.

Suez Newyork Borsasında yer almakla ABD’deki rekabette ciddiyetinin işaretlerini vermiştir. Alış-satış 18 Eylül 2001’de başlamıştır. 2001’in ilk yarısında, Suez Kuzey Amerika’daki gelirini %10 artırmıştır. Bu artış Sita ve onun tehlikeli atıkla ilgili yavru şirketi olan Teris LLC’nin kârlarını içermektedir.

### **RWE Umwelt**

RWE Umwelt, RWE’nin çöp yönetimi bölümüdür. Almanya’da çöp yönetiminde lider, dünyada ise üçüncüdür. Bu ise gerçekte, ABD’nin dışında dünyada en büyük üçüncü çöp şirketi olma anlamına gelmektedir.

Ana şirket olarak RWE, kendisini çok-hizmetli bir yapıya dönüştürmek için atılgan bir genişleme ve modernleşme politikası izlemiştir. Geçen iki yılda, iki büyük birleşme/satın alma içinde yer almıştır. İlk olarak VEW ile birleşmiş ve sonra da Thames Water’ı ele geçirmiştir. Grup enerji, çöp ve su alanındaki önemli işletmeleri ile çok-sektörlü oluşunu hesaba katarak yeniden yapılandırılmıştır.

Thames’ın ele geçirilmesini takiben Thames Waste Management, yönetim şirketi olarak faaliyet gösteren RWE Umwelt’in içinde yer almıştır.

Edelhoff Grubunun bir parçasını oluşturan (ve VEW ile birleşen) çöp yönetimi şirketleri de artık RWE Umwelt’te bir araya getirilmişlerdir.

Söz konusu büyük birleşme ve satın almaların yanı sıra Şirket, aynı zamanda Almanya, Merkezi ve Doğu Avrupa’da satın alma, mevcut hisselerinin miktarını artırma ve yeni sözleşmeler imzalama yoluyla kendi çöp işletmelerini de geliştirmiştir. Şirket Almanya, Avusturya, İngiltere, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve Macaristan’da faaliyet göstermektedir.

Şirket’in stratejik hedefleri iki coğrafi parçaya ayrılmaktadır:

- Almanya içinde, bölgesel birleşme ve temel işlerin büyümesi (evsel, endüstriyel ve tehlikeli atık, geri dönüştürülebilir paketleme malzemeleri). Şirket aynı zamanda kamu-özel ortak işletmelerin büyümesine de büyük önem vermektedir.

- Avrupa’da diğer yerlerde, RWE Umwelt yeni hedeflenen pazarlarda mevcut iş faaliyetlerini genişletmeyi amaçlamaktadır. RWE Grubunun uluslararasılaşma stratejisinin bir parçası olarak ek ulusal pazarlar da açılacaktır.

### **Cleanaway**

2001 yılında Cleanaway’in ana şirketi olan Avustralyalı şirket Brambles, GKN’nin önceki endüstriyel hizmetler biriminin yanı sıra Cleanaway, CHEP ve Recall ile birleşerek kendisini yeniden yapılandırmıştır. Söz konusu “yeni Brambles” hem Londra’da hem de Sidney’de kayıtlıdır.

Cleanaway Avustralya’da açık bir şekilde pazarın lideri, İngiltere’de en büyük üç çöp yönetimi şirketinden biri, Almanya’da ise önemli bir pazar payı sahibi durumundadır. Şirketin Almanya’daki pozisyonu kısmen WMI’nın Alman işletmelerini Mayıs 2000’de satın almasına dayanmaktadır.

2001’de Cleanaway İngiltere’de Serviceteam’ı satın almıştır. Sonuç olarak, Cleanaway’in İngiltere’deki belediye çöp işleri büyüklük olarak üç katına çıkmıştır.

Şirket aynı zamanda ilk defa Yeni Zelanda pazarına da girmiştir.

Cleanaway kendi büyüme beklentilerinin çok ümit verici olduğuna inanmaktadır. Şirket’in başkanı Kasım 2001’de Yıllık Genel Toplantı’daki konuşmasında “tüm dünyada artan çevresel bilinç geleneksel atık toplama ve bertarafının yanı sıra geri dönüşüm ve iyileştirme hizmetleri için talepte bir artışa yol açmaktadır” demiştir. Başkan tehlikeli atık pazarının ekonomik krizden etkilendiğine, fakat Cleanaway’in bu sektörde yer almadığına işaret etmiştir.

### **Rethman**

Rethman dünya çöp yönetimi işinde en büyük aile şirkettir. Almanya’da ikinci, Avrupa’da ise dördüncü en büyük çöp şirkettir.

Şirketin faaliyet merkezi esas olarak Avrupa (Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Almanya, Macaristan, Hollanda, Polonya, Slovakya, İsviçre ve İngiltere) olmakla birlikte, aynı zamanda Asya- Pasifik bölgesinde de (Avustralya, Çin, Japonya, Malezya ve Tayvan) işletmeleri vardır.

Temmuz 2001’de, Şirket bir önceki yıla ait mali sonuçlardan, üç iş alanının her birinden (çöp, geri dönüşüm ve lojistik) elde ettiği kârları açıklayarak, “memnuniyetini” ifade etmiştir. Şirket aynı zamanda, içinde bulunulan yılın da

iyi olacağını belirtmiştir. İlk beş ayda çöp bertaraf bölümünün geliri 27 milyon €'dan 936 milyon €'ya çıkmıştır.

Şirket yakın zamanda Filipinler'de büyük bir sözleşme imzalamıştır. Şirket Metro Manila'da ve Pililla ve Rizal belediyelerinde çöp bertarafına ilişkin plan ve proje, finansman, yapım, işletme, bakım, denetim, kapama ve kapama sonrası arazinin sağlıklı bir şekilde doldurulması ihalesini kazanan konsorsiyumun bir parçası olmuştur.

Avustralya'da Sidney'de Şirket hakkında Liverpool Şehir Meclisi ile olan sözleşmesinde rüşvet verme iddiasıyla birçok dava açılmıştır. Söz konusu rüşvet olayından aklanmasına karşın, Şirket fazla yan ödemeler ve soruşturma masrafları için Meclise önemli bir ceza ödemek zorunda kalmıştır.

### **Shanks**

Shanks İngiltere, Belçika ve Hollanda'da işletmelere sahiptir. Şirket çöp yönetimi faaliyetlerinin tümünde (toplama, taşıma, geri dönüşüm ve bertaraf dahil) bulunmakla birlikte, tehlikeli atığı belirli bir faaliyet merkezi olarak seçmiş ve ağırlıklı olarak yakma tesisleri ile ilgilenmiştir.

Şirket'in yakın zamanda bazı sorunları olmuştur. 2001-2002 mali yılının ilk yarısında kârları düşmüştür. Grubun kârının yaklaşık yarısı İngiltere'deki faaliyetlerinden gelmektedir ve bu kârlar Grubun "İngiltere tehlikeli atık pazarının depresif durumu" olarak niteledikleri durumdan zarar görmüştür. Şirket aynı zamanda Belçika sözleşmelerindeki kayıplardan da zarara uğramıştır.

Diğer yandan Şirket, Hollanda'da ve İngiltere'de kısa süreli iyi sonuçlar elde etmiştir. Ancak bu sonuçlara rağmen, Shanks geçen yılın ikinci yarısına ait sonuçlarda bir iyileşme gösterememiştir.

Shanks önemli İngiltere sözleşmelerinin bir çoğunu (Argyle ve Bute'de 25 yıllık PFI sözleşmesi ve Falkirk'de üç yıllık sözleşme gibi) almıştır. Şirket, Depolama Direktifinin kendi büyümesine yardımcı olacağına inanmaktadır, çünkü hükümetin depolama hedeflerini karşılamak için daha fazla atık yakılacaktır.

Şirket tehlikeli atık bertarafına ilişkin olarak Avrupa'daki yasalardaki değişikliklere ve yeni yerel yönetim sözleşmelerine güvenmektedir.

### **Biffa**



Biffa İngiltere ve Belçika’da faaliyet göstermektedir. Şirket 2001-2002 yılı ilk yarı sonuçlarında, büyük ölçüde Eylül 2000’de UK Waste’in satın alınmasının bir sonucu olarak, kârının bir önceki yılın aynı dönemine göre iki kat daha fazla olduğunu açıklamıştır. Ancak Şirket buna rağmen, Biffa’nın İngiltere’de hala sadece %11’lik bir kâr artışı başardığını vurgulamaktadır.

Şirket’in Belçikalı işletmeleri 1.2 milyon £’ne düşen kârları ile daha az etkileyicidirler. Biffa’ya göre bu durum, toplama bölümündeki sorunlardan ve bertaraf maliyetlerindeki keskin artışlardan kaynaklanmaktadır, çünkü Flaman depolama alanlarının kullanımının kısıtlanması Şirket’i daha pahalı bertaraf seçeneklerini kullanmaya zorlamıştır.

Ana şirket Severn Parent, mali yılın sonuna kadar UK Waste ile tam olarak bütünleşme olduğunda 15 milyon £ tasarruf elde edileceğini belirtmiştir.

Biffa sadece İngiltere’de faaliyet göstermemesine karşın, cirosunun yaklaşık %90’ı buradaki faaliyetlerinden gelmektedir. Şirket İngiltere’deki işletmelerine ilişkin olarak iyimserdir ve İngiltere’yi “Avrupa’da en çekici çöp pazarı” olarak tanımlamaktadır. Bu durum büyük ölçüde İngiltere’nin çöplerin bertarafı için depolamaya aşırı bağımlılığından uzaklaşma ihtiyacı ile sunduğu imkanlardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca Biffa iyileştirme, geri dönüşüm ve atık işlemede öngörülen artışla birlikte kendisini avantajlı bir durumda görmektedir, çünkü İngiltere depolanacak atığı %85’ten 2010 yılına kadar hükümetin hedefi olan %35’e indirmeyi amaçlamaktadır.

## **BÖLGELERDEN SEÇİLMİŞ ÖRNEKLER**

### **KUZEY AMERİKA**

#### *ABD Çokuluslularının Geri Çekilmesi*

Kuzey Amerika’da (ya da en azından ABD’de) çöp sektörü çokuluslularının faaliyetlerinde bir düşüş vardır. Bunun nedeni daha önceden dünya pazarına hakim olan iki dev şirketin kendi Amerikan tabanlarına geri çekilmeleridir.

Waste Management Inc. ve Allied Waste (daha önceden dünyanın iki numarası olan, BFI’yi alan) artık Kuzey Amerika dışında çalışmadıklarından, fiilen aşırı derecede büyük ulusal şirketler olmuşlardır.

ABD’nin üçüncü en büyük çöp şirketi olan Republic de artık dünya çapında faaliyette bulunmamaktadır. Son beş yıl içinde WMI ve Allied, denizaşırı işletmelerinin tümünü satmışlardır.

### *Onyx Şimdi ABD'nin 4 Numarası*

1999 yılında Superior Seviles Inc.'i satın alması sayesinde, Onyx North America, şimdi bölgede önemli bir pozisyondadır.

2000 yılında, Onyx aynı zamanda ABD'de ortağı olan Waste Management in Advanced Environmental Services (AES)'in elinde bulunan hisselerin kalanını da ele geçirmiştir. AES endüstriyel hizmetlerde ve belirli endüstriyel atık işleme sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Onyx söz konusu satın almadan önce, AES'te %51 hisseye sahipti.

Alied Waste ve bazı daha küçük satın almalar ile, Onyx şu anda ABD'de geliştirmeye niyetlendiği büyük bir çöp yönetimi holdingi kurmaktadır.

Şirket, toplama, taşıma ve bertaraf etme (Superior aracılığıyla), atıktan enerji elde etme (Montenay aracılığıyla), özel endüstriyel atık (Onyx Environmental Services aracılığıyla) ve endüstriyel temizleme (Onyx Industrial Services aracılığıyla) aşamalarında yer almaktadır.

### *Sita ABD Tehlikeli Endüstriyel Atık Yönetimi Pazarına Giriyor*

2001 yılında Sita, ana şirket Suez'in ABD tehlikeli endüstriyel atık sektöründe "stratejik pozisyon" olarak tanımladığı bir konum kazanmıştır. Rhodia ile yeni bir ortak şirket (Teris LLC) kurmuş ve Brambles'den Ensco'yu satın almıştır. Suez, bunun Sita'yı tehlikeli endüstriyel atık sektöründe üç numara yaptığını belirtmiştir.

Belki de daha önemli olarak, Şirket söz konusu satın almaları, büyük Amerikan pazarında endüstriyel müşterilere çok- hizmet kuruluşlu yaklaşımının bir parçası olarak görmektedir.

## **AVRUPA**

### *Yakma İşlemine Yönelik Artan İngiliz Baskısı Çokuluslular İçin Büyük ve Uzun Süreli Sözleşmeler Sunmaktadır*

Depolama Direktifi doğrultusunda yükümlülüklerini yerine getirme çabasında olan İngiltere hükümeti, fiilen büyük ölçekli yakma tesislerinin kurulmasını teşvik etmektedir. Bu durum atıkların depolanmasından uzaklaşma ihtiyacına (İngiltere çöpünün yaklaşık %90'ı depolanmaktadır) kısa vadeli bir cevap olarak görülebilir. Yakma tesislerinin bir çoğu "entegre" çöp yönetimi projelerinin bir parçasıdır ve Private Finance Initiative (PFI) aracılığıyla hükümet yardımı almaktadırlar.

Bu projeler büyük çöp yönetimi şirketlerinin bazılarında aşırı derecede çekici gelmektedir, çünkü bunlar genellikle uzun süreli (25 yıl) ve çok- milyonlu sözleşmelerdir. Söz konusu projeler aynı zamanda, geri dönüşümde hem maliyet hem de olumsuz etkilerden endişe duyan çevreci grupların ve diğerlerinin muhalefetine neden olmaktadır.

İngiltere Audit Commission'ın uyarısına göre, “25 yıllık sözleşmeler eleştirel bir bakışa ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, teknoloji sürekli gelişmektedir ve eğer yetkililer bir yoketme yöntemine ilişkin sözleşme yaparlarsa, sonradan çevre-dostu ve maliyet-etkin bir yöntem geliştirildiği zaman bu sözleşme verimli olmayacaktır.”

House of Commons Committee yakmanın PFI'nın havuzunda, sadece geri dönüşüm ve kompostlaştırmada uzun vadeli iyileştirmeler için kullanılan, bir “orta rol” oynaması gerektiği görüşündedir.

*Cleanaway Germany 2001'deki Kâr Kayıplarından Sonra 2002'de (Kamu-Özel Ortaklığı Puplic- Private Partnership-PPP) Fırsatları Aramaktadır*

Cleanaway yüksek değerdeki Alman çöp yönetimi pazarının, 2002 yılında çekici özelleştirme fırsatları sunacağına inanmaktadır. WMI'dan Mayıs 2000'de satın alınan WM Deutschland ile başarılı bir şekilde birleştikten sonra, Şirket gelecek yılda daha büyük kazançlar elde etmeyi ümit etmektedir.

Şirket, söz konusu kazançlarının 2000 yılıyla karşılaştırıldığında 2001'de geri kazanılan kağıt fiyatlarındaki düşüşün bir sonucu olarak hissedilen kâr düşüşlerini telafi edeceğini ummaktadır.

*Sita Polonya'da Bir Karma Ortaklık Kuruyor*

Polonya çöp pazarında bir numara olan Sita Polska, esas olarak bakır üreticisi KGHM'nin yavru şirketi olan DSI ile birlikte bir şirket kurmuştur. KGHM kendisini Polonya'nın üçüncü lider endüstri grubu olarak tanımlamaktadır. Söz konusu düzenleme Sita'nın Polonya'daki hizmet ağını genişletmek ve Polonya'nın AB'ye girişi için gerekli çevresel değişikliklerden faydalanmak için yapılmıştır.

Sita aynı zamanda Polonyalı işletmelerini ve tüm EdS şirketlerini Sita Polska altında birleştirerek yeniden organize etmiştir.

*Onyx Multi- milyonlu İngiltere Belediye Sözleşmelerini Kazanıyor*

2001 yılında Onyx, İngiltere'de iki büyük belediye sözleşmesi kazandığını açıklamıştır. Dalkia (Vivendi Environnement'in enerji hizmetleriyle ilgili yavru

şirketi) ile birlikte Onyx Aurora, Sheffield şehrinin gelecek 30 yıl boyunca çöp toplama ve bertaraf etme faaliyetlerinin yönetimi ve geliştirilmesi için seçilmiştir.

Sözleşme enerji satışları dahil, 1.3 milyar £ değerindedir ve Vivendi Environnement'in kendi çok-hizmetli kuruluşlarını kullanarak, hizmetlerin tümünü bir sözleşmede toplamasının bir örneğidir.

Ağustos'ta Onyx, Londra'nın en büyük belediyesi olan Bromley ile çöp yönetimi sözleşmesinden 150 milyon £ kazandığını açıklamıştır. Çöp toplama sözleşmesi 7, bertaraf etme sözleşmesi ise 14 yıl içindir.

#### *Sita İçin İlave İngiltere Büyümesi*

Sita yavru şirketi MIREC aracılığıyla, yüksek-teknoloji ofis donanımı yenilemede uzman İngiliz şirketi Frazier International'i satın almıştır. Elektronik geri dönüşüm şirketi olan MIREC, Hollanda'da Eindhoven'da kurulmuştur. Frazier International ise İskoçya'da Dumfries'te kurulmuştur ve temel hizmetleri iyileştirme dahil, yenileme ve ikinci el ICT (iletişim ve bilgi teknolojisi) donanımlarının yeniden pazarlanmasını içermektedir. Şirket'in yıllık cirosu 10 milyon £, personel sayısı ise 140'dır.

#### *Onyx İskandinavya'da "Lider Pozisyonu"na Sahip Oluyor*

İskandinavya'daki bir çok satın alma, Onyx'in pozisyonunu geliştirmiştir. Şirket, 2000 yılının başında, Danimarka şirketi Marius Pedersen'i içine alan anlaşmaların ve Norveç'te Norsk Gjenvinning şirketinin satın alınmasının ardından, şu anda İskandinavya'da bölgesel "lider" durumundadır.

Marius Pedersen ile söz konusu birleşme, Onyx'in %65'ine sahip olduğu bir ortak şirketin kurulmasını içermekte ve Onyx'in İsveç ve Danimarka'daki varlığını desteklemektedir.

#### *Sita İsveç'te Yer Kazanıyor*

2001 yılında Sita, ülkedeki satın almaların ardından, yeni bir birim- SITA Sverige AB- kurarak, kendi İsveçli varlıklarını yeniden organize etmiştir. Bu durum, 1996 yılında Sita tarafından alınan Miljöservice ile Miljöservice tarafından enerji şirketi Sydkraft (SITA Sverige hisselerinin %9'una sahip) ile birlikte 2000 yılının sonunda WMI'dan alınan WM Selbergs'i bir araya getirmiştir.

Ocak 2000'de, Miljöservice, Stockholm belediyesinden Stockholm Miljötransport'un hisselerinin tamamını (%100) almıştır.

Şirket, söz konusu yeni birimin 154 milyon Euro geliri ve 1000 personeli ile şu anda İsveç'in tehlikeli- olmayan atık pazarının 2 numarası olduğunu belirtmektedir. Mal varlığı 1000 araç, 8 atık depolama tesisi, 3 taşıma istasyonu, 8 endüstriyel ve ticari atık ayırma tesisi ve 2 evsel atık ayırma merkezini kapsamaktadır.

Sita'nın İsveç'teki pozisyonunun güçlülüğü, Şirketin İskandinavya'da diğer yerlerde örneğin, Danimarka'nın 3 numaralı çöp toplayıcısı olan Renoflex'de %58 hisse aldığı, daha önceki manevralarının sonucu olmuştur.

#### *Onyx ve Sita'nın Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'da Pazar Payı Mücadelesi*

Onyx/ Marius Pedersen birliği aynı zamanda her iki ortağın Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'daki işletmelerini de bir araya getirmiştir.

Şirket, yavru şirket Ipodec Onyx Bohemia'ya Çek Şirketi PAPKOV'da çoğunluk hissesini kazandıran Mart 2000 anlaşması gibi başka satın almalar içinde de yer almıştır. Söz konusu satın alma Onyx'e ülke çapında, geri kazanılabilir materyaller için bir çıkış yolu olmasının yanı sıra özellikle endüstri ve süpermarketlere yönelik, daha geniş bir hizmet ağı sağlayabilecek imkan ve araçları sağlamıştır.

Marius Pedersen birleşmesi ve PAPKOV gibi satın almaların bir sonucu olarak, Onyx şu anda hem Çek Cumhuriyeti hem de Slovakya'da lider çöp yönetimi şirketi durumundadır.

Aynı zamanda Sita da söz konusu alanda kazançlar elde etmiştir. Şirket Temmuz 2001'de Çek Cumhuriyeti'nin dördüncü ulusal çöp yönetimi işletmesi Recycling Park (RCP)'ı satın almıştır. Çek işletmelerini RCP ve EdS- Cz ile bir araya getirerek yeniden organize etmiş ve bunların tümünü Sita Cz adı altında yeniden gruplamıştır.

Sita şu anda Çek Cumhuriyeti'nin tüm büyük kentlerinde bulunmakta, bir dizi çöp yönetimi hizmeti sunmaktadır. Ayrıca ülkenin 2 numaralı işletmesi durumundadır.

#### *İngiltere'nin Atık Düzenleyici (Regülator) İsteği*

İngiltere Çöp Yönetimi Enstitüsü (UK Institute of Waste Management -IWM) yeni başkanı, yerel tekelleri uyarmış ve İngiltere çöp yönetimi endüstrisinde bir düzenleyici kurumun gereğine işaret etmiştir.

2001 IWM Konferansı'nda çöp yönetimi endüstrisi düzenleyicisine ilişkin isteği ile tartışmaya yol açan IWM başkanı, endüstrinin parçalanmış olduğunu

ve çöp planlamaya yönelik yaklaşımının kısa vadeli olduğunu belirtmiştir. Başkan aynı zamanda bazı şirketlerin “yerel monopoliler” işlettiklerini ve çöp bertarafı için yerel yönetimleri adaletsiz bir şekilde fiyatları yükseltmeye zorladıklarını ifade etmiştir. Başkan’a göre, çöp endüstrisine ilişkin söz konusu finansal düzenleyicinin oluşturulması, ülkede fiyatların çok düşük olduğu ve bu nedenle geri dönüşüm gibi yeniden kazanma aşamalarında yatırımların sekteye uğradığı yerlerde yararlı olacaktır.

Yine Başkan’a göre, “her bir çöp yönetimi metodu için minimum ve maksimum fiyat aralığının belirlenmesi, gelecek kuruluşlar için finansal planlamaya yardım edecektir...”

Endüstri için bir finansal düzenleyici isteği çöp yönetimi şirketleri açısından istenilir bir şey değildir. Üst düzey bir çöp endüstrisi yöneticisine göre, bu “piyasa müdahalesiyle aynıdır ve uzun vadeli yatırımlar açısından ciddi endişelere yol açabilir”.

#### *Sita Danimarkalı Büyük Belediye Çöp Şirketini Satın Alıyor*

Kasım 2000’de Sita, Hollanda’da belediyenin sahibi olduğu çöp şirketi ARA’yı satın alma sözleşmesi yaptığını açıklamıştır. ARA, Arnhem bölgesinde 200 000 yerleşimciye hizmet sağlamaktadır. Şirketin sahibi olan beş belediye, yükselen işletme maliyetleri nedeniyle şirketi satmaya karar vermişlerdir.

#### *Vivendi Environnement İlk Çok-Hizmetli Belediye Sözleşmesini İmzalıyor*

27 Nisan 2001 tarihinde Vivendi Environnement, Almanya’da Görlitz’in tüm belediye hizmetlerini işletmek için seçildiğini açıklamıştır. Görlitz kent meclisi, Vivendi Environnement’in Alman yavru şirketlerinin, Stadtwerke (belediye şirketi)’nin kısmen özelleştirilmesi için yaptıkları teklifi kabul etmiştir.

Şirket, tüm belediye hizmetlerini kapsayan Stadtwerke’nin tüm yönetiminin ilk kez Alman olmayan bir Avrupa Grubuna verildiğini belirtmiştir. Vivendi Environnement, Stadtwerke’nin sermaye hisse senetlerinin %74.9’u için 108 milyon DM ödemiştir.

Vivendi Environnement, su, atık su, enerji, yerel taşımacılık ve çöp yönetimindeki faaliyetlerini vurgulayan, entegre “çok-hizmetli” yaklaşım önerisi ile özelleştirme komitesi ve kent meclisinin onayını alabildiğini belirtmiştir.

Vivendi Environnement Almanya'da su yönetimi için OEWA ve Vivendi Water's German, enerji hizmetleri için Dalkia, çöp yönetimi için Onyx ve taşımacılık için Connex yavru şirketleri ile faaliyet göstermektedir.

#### *Sita'nın İspanya'da Rhodia İle Birleşmesi*

Sita, Rhodia ile ortak girişimi olan Teris aracılığıyla, Catalunya'da 15 yıllık tehlikeli atık ihalesini kazanmıştır. Sözleşmeden elde edilecek gelirin, bir yılda 15 milyon Euro olacağı ve çöp miktarı arttıkça da artacağı beklenmektedir.

#### *Avrupa'da RWE'nin Yayılması*

Temmuz 2001'de, RWE, %50 sahibi olduğu yavru şirketi Trienekens ile Remex'i- esas olarak çöp yönetimi ve geri dönüşüm inşaat aşamasında faaliyet gösteren Alman Şirket- bünyesine kattığını açıklamıştır.

Şirket 2001 yılında Polonya'da WPO (Wroclaw Belediye Temizlik Girişimi)'daki hisselerini %63'ten %79'a çıkarmıştır.

2000-2001 döneminde RWE'nin yavru şirketi Edelhoff Environmental Services GmbH, Makedonya ve Kosova KFOR Gücü'ne katılan Alman Birliği için bir çöp yönetimi planı geliştirmiştir.

#### *Sita İngiliz Pazarının %12'sinden Fazlasına Sahiptir*

Sita şu anda İngiltere çöp yönetimi pazarının %12.2'sine sahiptir. Bu bir dizi büyük sözleşme ve satın almalar sonucu olmuştur.

Şirket Gloucestershire'da 25 yıllık bir Özel Finans Girişimi (Private Finance Initiative) sözleşmesi, Bristol'de ise 7 yıllık 121 milyon Euro değerinde bir çöp yönetimi sözleşmesi imzalamıştır.

Sita 2000 yılının sonlarına doğru, İngiltere, Birmingham'da City Waste'i satın almış; Ocak 2002'de yüksek-teknoloji ofis donanımlarının yenilenmesinde uzman Frazier International'i bünyesine kattığını açıklamıştır. Söz konusu satın alma Sita'nın yavru şirketi Mirec (Hollanda'da kurulmuş olan elektronik geri dönüşüm şirketi) tarafından yapılmıştır.

#### *Cleanaway İngiltere'de Kazanıyor*

Clenaway, Serviceteam'i satın aldığı zaman, aynı zamanda 80 belediye ile olan sözleşmeleri de almıştır. Şirket bunu İngiltere'deki pazar payını artırmak için bir sıçrama tahtası olarak kullanmıştır.

Hackney ve Birmingham meclislerinden yeni sözleşmeler ele geçirmiş; Rainham'da Material Recovery Facility (MRF) adı altında büyük bir tesisin yapımına başlamış ve BAe Systems gibi endüstriyel müşterilerden bir çok yeni sözleşme elde etmiştir.

#### *Sita Brighton'da (İngiltere) İtibar Kaybetti*

Sita 2000-2001'de kâr elde etmesinin yanı sıra tersliklerle de karşılaşmıştır. Devam eden kalite hataları ve sözleşme ihlalleri nedeniyle İngiltere, Brighton'da büyük bir belediye sözleşmesine son verilmiştir.

Söz konusu tarihte düşük kaliteli hizmete ilişkin şikayetler bir günde 700'e varmıştır. Yerel medya Sita'nın ihaleyi kazanmak için kasten düşük fiyattan teklif verdiğini iddia etmiştir.

Ücret ve değişen koşullara ilişkin olarak grev eylemleri olmuş ve sonuçta Sita yerel meclis tarafından sözleşmeden ihraç edilmiş ve tazminat olarak 3 milyon £ ödemek zorunda kalmıştır.

Bu durum, Sita'nın diğer İngiltere sözleşmelerindeki (Dudley, Slough, Oldham ve South Gloucestershire'da) zayıf performansına ilişkin şikayetler sonucu olmuştur.

#### **ASYA-PASİFİK**

#### *Rethmann Rüşyetten Suçlandı, Sonra Aklandı- Fakat Hala 250 000 AUS \$ Ödemek Zorunda*

Avustralya'da Rethmann, Sidney'deki Liverpool Kent Meclisi ile sözleşmesi ile ilgili olarak rüşvet nedeniyle birçok davanın konusu olmuştur.

1992 ve 2000 yılları arasında, Rethmann'ın Liverpool Meclisinden ticari atıkların bertarafı için usulsüz olarak çok yüksek ücretler talep etmesi sonucu bir dizi olay ortaya çıkmıştır. Şirket söz konusu rüşvet iddialarından aklanmıştır, fakat Meclise yüksek çöp bertaraf ücretleri ve soruşturma maliyetleri için yaklaşık 250 000 AUS \$ ödemiştir.

Independent Commission Against Corruption (ICAC) adı verilen komisyon söz konusu şirketin kendi yararı için atık maddelerine düşük fiyat verdiğini ve bunun için teşvik almadığını belirttiğinden, Rethmann aklanmıştır. ICAC'a göre Liverpool Meclisi rüşvete karşı uygun tedbirlere sahip değildir. Komisyon önerisine göre, "tüm meclisler kendi mevcut uygulamalarını değerlendirmelidirler ve gerekirse rüşvet risklerine karşı sözleşmelerini güçlendirmek için adım atmalıdırlar."



### *Onyx Ödül Olarak Çin İle Birlikte Asya'da Bir Platform Kuruyor*

WMI ABD'ye geri çekildiğinden, dünyanın her yerindeki mal varlıklarını satmıştır. Onyx, WMI'nın Hong Kong ve Çin anakarasındaki işletmelerini satın almış ve onları bölgedeki durumunu geliştirmek için temel olarak kullanmıştır. Daha sonraki birleşmeler ve satın almalar ile genişlemesini sürdüren Şirket, Mart 2001'de merkez Singapur için beş yıllık, 52 milyon € değerinde bir çöp toplama sözleşmesi almıştır.

Onyx Ocak 2001'de Kore'de Rhodia ile birlikte bir kimyasal atık şirketine girmiş; 45.6 milyon € ile Eco Services Korea'da %50 hisse satın almıştır.

Yine aynı tarihte, Şirket Tayvan'da Tai-Tung bölgesinde Evsel Atık Yakma Ünitesinin işletme ihalesini kazanmıştır. 20 yılda 250 milyon Euro gelir elde edeceği tahmin edilmektedir.

Şirket şu anda on bir Asya ülkesinde (Çin, Hindistan, Kore, Malezya, Filipinler, Singapur ve Tayvan dahil) faaliyet göstermekte ve bölgede 5000 personel çalıştırmaktadır. Asya'da çöp yönetiminde pazarın lideri konumundadır.

Şirket söz konusu kazanımların, Çin pazarının açılması ile ortaya çıkacak olası gelişmelerden yararlanmak için kendisine stratejik bir yer sağlayacağını öngörmektedir.

### *Sita Avustralya'da İki Numara Oluyor*

Sita 2000 yılında Pacific Waste Management'ı satın almış ve Avustralya'da iki numara olmuştur.

Singapur kökenli Sembcorp Industries ile ortaklığı ise Sita'nın Asya-Pasifik bölgesindeki genişlemesinin diğer bir yönünü yansıtır. Grubun Singapur ve Endonezya'da Sembcorp ile başka ortaklıkları da vardır. Şu anda Sita Environmental Solutions ismini alan Şirket, "Avustralya'nın en büyük çöp toplama sözleşmesi" olarak tanımlanan sözleşmeyi kazanmıştır. Söz konusu sözleşme 151 milyon AUS \$ değerinde, 8 yıllık bir sözleşmedir.

### *Cleanaway Avustralya'daki Pozisyonunu Güçlendirmekte, Yeni Zelanda'da Genişlemektedir*

Yeniden yapılanmayı takiben maliyet azalmaları ve hizmet girişimleri ile Avustralya'da karlı bir gelişim içinde olan Cleanaway, Darwin'de Wastemaster'i satın almıştır. Bu şekilde Şirket satın almalarına devam etmektedir ve Avustralya'da en büyük çöp işletmecisi olma yolundadır.

Şirket aynı zamanda Yeni Zelanda şirketi olan Envirowaste ile karma bir ortaklık ile Yeni Zelanda'ya da girmiştir.

#### *New Zealand Waste Management Bölgesel Aktör Olmayı Amaçlıyor*

Daha önceden WMI'nın Yeni Zelanda birimi olan New Zealand Waste Management artık ABD devi ile bağlı değildir, fakat bölgede bazı büyük şirketlere rakip olarak kendini yeniden yapılandırmaktadır.

2001 yılındaki birçok satın almalar ile şu anda Avustralya'da aktiftir ve daha da büyüme amacındadır.

### **LATİN AMERİKA**

#### *Onyx'in Meksika İşleri Krizden Zarar Gördü*

Onyx 31 Ağustos 2000 tarihinde, WMI'nın Meksika'da özel endüstriyel atık şirketini aldığını açıklamıştır. Bu şirket öncelikle ISO 14001 belgeli Monterrey endüstriyel atık depolama tesisi ile 5 taşıma tesisinden oluşmaktadır. Ancak 2001 yılında, ana şirket Vivendi Environnement, Meksika'daki resesyonun tehlikeli atık işini vurduğunu ve petrol ve diğer ürünlerin fiyatlarındaki artışlarla birlikte işlenen atık miktarında da bir düşüş olduğunu belirtmiştir.

#### *Sita Brezilya'da Büyümeye Devam Ediyor*

2000 yılında Sita'nın yavru şirketi VEGA, Salvador Belediyesi ile 200 milyon Euro değerinde, 20 yıllık bir sözleşme imzalamıştır. Sözleşme 2.4 milyon yerleşimcisi ile Salvador kentinin kentsel atığını (evsel ve ticari) işlemeyi amaçlayan depolama ve taşıma istasyonunun yanı sıra tıbbi atık işleme tesisinin plan ve proje, inşaat, işletme ve denetimini içermektedir.

### *Sita Arjantin’de Yeniden Yapılanıyor*

Sita Arjantin’deki işletmelerini 2000 yılında yeniden organize etmiştir. Haziran’da CLIBA’daki hisselerini %60’a çıkarmasının ardından, Sita bunun üçte ikisini İspanyol Yavru şirketi CESPÀ’ya transfer etmiştir. Sita şu anda Arjantin’in çöp yönetimi lideri olan bu şirkette %40 hisseye sahiptir. CLIBA esas olarak Buenos Aires ve Cordoba’da faaliyet gösteren Arjantin Benito Roggio e Hijos Grubu’nun çöp hizmetleri işletmesidir.

### **AFRİKA VE ORTADOĞU**

#### *Onyx Kuzey Afrika’da Aktif*

Şirket Fas’ta 2000 yılının ilk yarısında Fés-Agdal bölgesinden evsel atıkları toplama sözleşmesi (2 milyon Euro değerinde 5 yıllık), Agadir bölgesinde üç taşıma merkezi, bir kompost tesisi ve bir depolama alanı kurma sözleşmesi (2.3 milyon Euro değerinde ve 5 yıllık) kazanmıştır. Şirket aynı zamanda Mısır, Alexandria’da çöp hizmetleri yönetimi sözleşmesi (25 milyon Euro değerinde, 15 yıllık uzun süreli bir sözleşme) almıştır.

#### *Vivendi İran’da Çok-hizmetli Bir Anlaşmada*

Ocak 2002’de, İran hükümeti Vivendi ile Tahran yakınında su ve atıksu ile enerji elde etmeyi amaçlayan yakma tesisinin kurulmasını içeren çok-hizmetli bir sözleşmeye ilişkin bir ön anlaşma imzaladığını açıklamıştır.

### **EĞİLİMLER**

#### **Yeni bir çevresel hizmetler endüstrisi?**

Vivendi, “yeni çevresel hizmetler” olarak isimlendirdiği yeni vizyonunun değişen yönlerini açıklamaktadır. Bu yeni endüstri, resmin önemli bir parçası olmasına rağmen, sadece çöp yönetiminden bahsetmemektedir. Vivendi üç kilit konumda eğilim tanımlamaktadır. Bunlar:

- çevresel standartlarda yükselme
- özelleştirme/deregülasyon ve küreselleşme
- (One stop shopping)<sup>1</sup>

Vivendi bu eğilimlerin endüstriyi şu özellikleri taşıyan yeni bir modele doğru yönelteceğini belirtmektedir:

---

<sup>1</sup> Birden fazla hizmeti aynı şirketten satın alma (ç.n.)

- Çekici ve büyüyen pazarlar
- Uzun süreli sözleşmeler ve tahmin edilebilir nakit üretimi
- Yüksek teknik uzmanlık düzeyi
- Küresel çok hizmetli teklifler.

Vivendi doğal olarak kendisini, su, çöp, enerji ve taşımacılık hizmetlerindeki işletmeleri (ve İspanyol FCC'deki hisseleri) ile söz konusu "yeni endüstri"de büyük kazançlar elde etmek için ideal bir konumda görmektedir.

Ancak, bu aynı zamanda Fransız rakip şirket Suez tarafından da büyük ölçüde paylaşılan bir görüştür. Suez taşımacılık işinde yer almamasına karşın, su, çöp ve enerji hizmetlerinde Vivendi ile rekabet içindedir. Çöp birimi Sita, Vivendi'nin vizyonunun arkasında yer alan düşünceyi, Avrupa içinde faaliyet gösteren büyük çokuluslu müşteriler için çok-birimli Sita One'ın kurulması ile çoktan uygulamaya geçirmiştir. Ayrıca değişen pazarın ortaya çıkan ihtiyaçlarına bütün, uygun ve tutarlı bir şekilde yanıt verme çabasıyla, Grup, Enerji, Su ve Çöp Hizmetleri birimlerinin içinde yer aldığı ortak bir yavru şirket olarak Suez Industrial Solutions (SIS)'ı kurmuştur. SIS "endüstriyel gelişme politikasını koordine ederek ve Grubun büyük çok-hizmetli sözleşmelerinin denetlenmesi sorumluluğunu doğrudan taşıyarak", Grubun kaynaklarını organize edecek ve birleştirecektir.

Bu daha entegre, çok-birimli yaklaşımın bir parçası olarak Suez'in üst düzey yönetiminde de bazı değişiklikler olmuştur. Ocak ayında, Sita'nın başkanı Grubun su işletmesi olan Ondeo'nun başkanlığına getirilmiştir.

Daha küçük ölçekte, diğer Avrupa kökenli rakipler de entegre bir çöp yönetimi hizmetleri ağı sunan gruplar yaratma anlamında grubu izleme çabasındadırlar.

Çevrecilerin endüstrinin "entegre çöp çözümleri"ne desteği ile ilgili bazı endişeleri vardır. Örneğin, Avrupa Çevre Bürosu (European Environment Bureau) bu tür bir yaklaşımın sonuçta, çevresel olarak en uygun çözümden çok, en ucuz ve kolay çözümlere yol açacağından endişelidir. Büro, yakma işleminin atıkların önlenmesine göre çöp yönetiminin temel odağı olmasından korkmaktadır.

### Çöp yönetimi pazarında olası genişlemeler

1995’de Vivendi’nin çöp yönetimi birimi olan Onyx, gelirlerinin %10’undan fazlasını Kuzey Amerika ve Avrupa’dan (Fransa hariç) elde etmiştir. 2000’de ise Kuzey Amerika ve Avrupa’nın geri kalanı gelirlerin %43’ünü temsil etmektedir.

Şirket aynı zamanda belediye müşterilerine karşı olarak, endüstriyel müşterilerinden elde ettiği gelirlerinin de oranlarını artırmaktadır. Ancak büyüme için bu alanların her ikisinde de hala büyük fırsatların olduğuna inanmaktadır.

Şirket, endüstride uzun vadeli sözleşmelere yönelik bu eğilimin süreceği ve yoğunlaşacağı görüşündedir. Çünkü büyük işletmelerin dünya çapında sözleşme yapma ve merkezi satın almalar yönündeki isteği de sürecektir.

Şirket, belediye sektöründe özelleştirmenin devam edeceğine, Fransa’da ve ABD’de büyük fırsatlar elde edeceğine, Latin Amerika ve Asya’nın yanı sıra Fransa dışında Avrupa’da büyük bir potansiyelin olduğuna inanmaktadır.

**Tablo 3: Bazı Önemli Pazarlarda Belediye Çöp Yönetimi İçin Özelleştirme Tahminleri**

Bölgeler	Tahmin Edilen Özelleştirme Oranı %
Fransa	65
Kuzey Amerika	60
İngiltere	50
Almanya	30
Latin Amerika/Asya	10

*Kaynak: Vivendi Presentation to Investors and Credit Analysts, Haziran 2001.*

### ABD Pazarı- Avrupa İstilasının Hedefi

ABD’de pazarın potansiyel büyüklüğü Allied Waste tarafından şu şekilde tahmin edilmektedir: “Birleşik Devletlerde tehlikeli-olmayan katı atık endüstrisinin 1999 yılı gelirleri yaklaşık olarak 40 milyar dolardır. Tehlikeli-olmayan katı atık endüstrisi geleneksel olarak özellikle işin toplama aşamasında çok parçalıdır. Kamu ticaret şirketleri, belediyeler ve özel şirketler endüstri gelirlerinin yaklaşık olarak sırasıyla %56, %24 ve %20’sini üretmektedir.”

Allied’e göre, 1990’ların başından itibaren daha sıkı düzenleme rejimi, katı atık işletmeleri için gereken sermaye miktarını artırmıştır ve bu endüstrideki tekelleşmenin altında yatan temel nedendir. Daha küçük firmalar gerekli sermayeyi artıramamakta ve daha büyük şirketlere satılmaya zorlanmaktadırlar.

Tablo 4, ABD’de çöp pazarının büyüklüğü ve şekline ilişkin tahminler sağlamaktadır. Söz konusu sonuçlar Çevresel Araştırma ve Eğitim Kurumu (Environmental Research and Education Foundation- EREF) tarafından yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Bu çalışmada yoketme, yakma, geri dönüşüm ve kompost işlemlerine tabi tutulan tehlikeli-olmayan atıkları içeren katı atıklar esas alınmıştır. Tehlikeli-olmayan atıklar evsel atıklar; ticari, işletme ya da kurumsal (CBI) atık; özel atık; inşaat ve yıkım (C&D) enkazı; düzenlenmiş tıbbi atık; kanalizasyon çamuru ve hurda lastik içermektedir.

Toplama, bertaraf etme, geri dönüşüm, yakma, kompost ve diğer katı atık işleme sürecinde yer alan örgütler üç kategoriye ayrılmaktadır:

- Kamuya açık şirketler (hisse senetleri ulusal borsalarda işlem gören özel şirketler)
- Özel şirketler (diğer tüm özel şirketler)
- Kamu sektörü (belediyeler).

ABD’de çöp yönetimi endüstrisinde çalışan örgütlerin %56’sı kamu sektörü kuruluşlarıdır (toplam 15 100) ve üretilen gelirin %24’üne ve personelin de %27’sine sahiptir.

Örgütlerin %44’ü özel şirketlerdir. Bunlar içinde özel sektör işletmelerinin sadece %0.1’i kamuya açık şirketlerdir; geri kalanların neredeyse tümü diğer özel şirketlere aittir.

Ancak kamuya açık 28 şirket işgücününün %32’si ile net gelirlerin %48’ine sahiptir. Daha küçük şirketler (11 900) işgücününün %41’ine, net gelirlerin de %28’ine sahiptir.

ABD’de pazarın bir bütün olarak daha fazla büyümesi beklenmemektedir. Çokuluslular için önemli olan aynı pazar alanı içinde bulunan çok sayıda belediye işletmesinin yanı sıra binlerce küçük özel işletmenin ve sadece 28 büyük özel şirketin olmasıdır. Bu durum ise daha büyük şirketler için satın almalar ve özelleştirmeler yoluyla genişleme fırsatlarının olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 4: ABD Çöp Endüstrisinde Kamu ve Özel Sektör Büyüklük Oranları**

	Kamuya Açık Şirketler*	Diğer Özel Şirketler	Kamu Sektörü	Toplam
Örgüt Sayısı	28	11 900	15 100	27 028
Toplam Örgüt Sayısı İçindeki Yeri (%)	0.1	44	55.9	100
Net Gelir (milyar dolar)	20.6	12.4	10.3	43.3
Net Gelir %	48	28	24	100
Personel Sayısı	119 500	151 700	96 600	367 800
İşgücü %	32	41	27	100
Personel Ücretleri(milyar dolar)	4.3	2.6	3.1	10.0
Personel Başına Ortalama Ücret (dolar)	36,000	17,100	32,100	27,200

\*hisse senetleri ulusal borsalarda işlem gören özel şirketler

Kaynak Edward W. Repa, *The U.S. Solid Waste Industry: How BIG is It? Waste Age, Dec1, 2001.*

### ABD Dışında Genişleme

1998’de Dünya Ticaret Örgütü (WTO)’ne göre, “Gelecekte, doğu ve güney Asya, Latin Amerika, merkez ve doğu Avrupa’da çevre pazarlarının hızlı bir büyüme göstermesi ve uluslararası ticaret için fırsatlar sunması beklenmektedir. Bu ise kısmen güçlü ekonomik gelişme ve hızlı uluslararasılaşma, kısmen de artan çevresel bilinçlilikten kaynaklanmaktadır.”

WTO’nun raporuna göre, su dahil olmak üzere, çevresel hizmetler endüstrisi genel olarak ve “özellikle çöp gibi çok daha gelişmiş alanlarda”, daha fazla ticaret yönelimli olacaktır. Dünya çapında çevresel standartların kabul edilmesi uluslararası pazarları genişletecek ve özelleştirme ve deregülasyon daha fazla yabancı katılımını teşvik edecektir. Sonuçta bütünleşmeye yönelik eğilim ve artan şirket büyüklüğü daha fazla uluslararasılaşmaya yol açacaktır.

Tablo 5’te de görüldüğü gibi, çevresel hizmetler endüstrilerinde (atıksu dahil) büyüme oranları OECD-dışı alanlarda yüksektir. Bu ülkelerin çoğu düşük bir düzeyden başlamasına rağmen çokuluslular için, özellikle zaten mevcut oldukları bölge ya da ülkelerde, büyümek için önemli fırsatlar sunmaktadır.

**Tablo 5: Küresel Çevresel Pazar Büyüklüğü**

Bölgeler	Yıllık Büyüme %
ABD	1,8
Batı Avrupa	2
Japonya	1
Asya’nın Geri Kalanı	9
Latin Amerika	10,2
Kanada	2,1
Avustralya/Yeni Zelanda	3
Doğu Avrupa/CIS	7
Ortadoğu	4,1
Afrika	9

*Kaynak: Environmental Business International 1999.*

Çevresel hizmetler içinde de küresel olarak pazar büyüklüğü en fazla olan altsektör %40 ile çöp yönetimidir. Onu %39 ile atıksu işleme izlemektedir. Diğer alt sektörler göre, çöp yönetimi ve atıksu işleme alt sektörlerinin büyüklüğü, çokuluslu şirketlerin bu sektörler artan bir şekilde ilgi göstermesine neden olmaktadır.

**Tablo 6: Çevresel Alt-Sektörlere Ayrılmış Küresel Çevresel Pazarlar**

Alt-Sektörler	%
Atıksu işleme	39
Hava Kirliliği Kontrolü	7
Kirlenmiş Arazi İyileştirme	3
Çevresel Denetim&Kontrol	2
Danışmanlık-Mühendislik Hizmetleri	7
Enerji Yönetimi	1
Çöp Yönetimi	40
Diğer	1

**Kaynak:** European Commission.

Avrupa Komisyonu'nun çevresel pazarda (su dahil) farklı coğrafi alanlarda büyüme oranlarına ilişkin olarak bazı projeksiyonları vardır. Dünyanın birçok yerinde pazarın 2010 yılına kadar aşağıda gösterilen yıllık oranlarda büyümesi beklenmektedir – yıllık olarak Güney-Doğu Asya %14, Çin %12, Merkezi ve Doğu Avrupa %10, Kuzey Amerika %9, Ortadoğu %8, Afrika %6 (Tablo 7).

**Tablo 7: 2010'a Kadar Küresel Pazar Tahminleri**

	1998	2010	
	Pazar Büyüklüğü (milyar euro)	Pazar Büyüklüğü (milyar euro)	1998'ten 2010'a Tahmini Yıllık Büyüme Oranı (%)
Kuzey Amerika	132	149	1
Avrupa Birliği (15)	104	118	1
Japonya	62	69	1
Çin	4	17	12
Hindistan	1	2	6
Güney-Doğu Asya	9	43	14
Güney Amerika	4	13	9
Merkezi ve Doğu Avrupa	4	12	10
Avustralya/Yeni Zelanda	4	5	1
Ortadoğu	2	6	8
Afrika	2	5	6
Toplam	330	439	2

**Kaynak:** European Commission

Tablo 8, Avrupa Birliği ülkelerinde çevresel endüstrinin büyüklüğünü göstermektedir. Buna göre %35 ile Almanya ilk sırada yer alırken, onu %19 ile Fransa, %12 ile İngiltere, %10 ile İtalya izlemektedir.



**Tablo 8: Avrupa Birliği'ne Üye Devletlerde Eko-Endüstrisinin Büyüklüğü**

Ülke	%	Ülke	%
Fransa	19	Lüksemburg	0
Almanya	35	Belçika	1
Finlandiya	1	Portekiz	1
Danimarka	2	İtalya	10
İngiltere	12	Yunanistan	0
İspanya	3	İrlanda	1
Hollanda	8	İsveç	3
Avusturya	4		

*Kaynak: European Commission (DGXI/Eurostat 1997)*

### **Almanya**

Dünya piyasalarında genişlemek için daha çok sayıda yer olduğu görüşü büyük çöp yönetimi şirketlerinin çoğunluğu tarafından paylaşılmaktadır. RWE Umwelt Alman çöp yönetimi pazarının en ümit verici piyasa olduğunu belirtmektedir. Çünkü bu pazar aynı zamanda büyük bir değer atfedilmekte olan yüksek çevre standartlarına sahiptir.

RWE, Alman pazarının yıllık 38 milyar Euro toplam satış miktarı ile Avrupa'da en yüksek satış potansiyeline sahip olduğunu tahmin etmektedir. Bunun yaklaşık 15 milyar Euro'su özel sektör çöp yönetimi girişimlerinden elde edilmektedir. Kalan ise yerel yönetimlerin çöp işletmeleri ve kendi çöp yönetimini üstlenmiş olan endüstriyel şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. RWE, Alman çöp yönetimi pazarını yüksek derecede parçalanma ve yoğun fiyat rekabeti özellikleri ile tanımlamaktadır.

RWE, kamu sektöründe özelleştirme ve özel sektör ile sözleşmeler yapma yönündeki baskının süreceği ve bunun yeni fırsatlar sağlayacağı görüşünü paylaşmaktadır.

### **İngiltere**

1997'de İngiltere Ticaret ve Endüstri Bakanlığı'nda Ortak Çevresel Pazarlar Birimi'ne (The Joint Environmental Markets Unit JEMU) göre, İngiltere çöp endüstrisi:

“su endüstrisine göre, daha küçük ve güçsüz işletmeleri ile esasen az olgun, az gelişmiş ve az karmaşıktır. Pazar belirli alanlarda oldukça rekabetçi, diğerlerinde ise işbirlikçi ve tekelcidir. Çevresel standartlar daha fazla sıkılaştıkça, endüstri yükselen işletme maliyetlerini karşılayacak ölçek ekonomisi ile bazı birleşmeler yaşamaktadır. Ancak satınalmalar ve birleşmeler aracılığıyla gelecek birkaç yıl içinde daha ileri bütünleşmeler için yine de büyük bir alan vardır. Gelecek on yıla kadar, sayıları her biri İngiltere'nin baştan sona tümünde faaliyet gösteren dört büyük İngiliz çöp yönetimi şirketi kadar az olacaktır. Aynı zamanda İngiltere'de aktif olan, toplama/bertaraf etme hizmetleri ve işleme (örneğin yakma) tesislerini işletmek üzere çeşitli yerel yönetim sözleşmeleri kazanan, artan sayıda Alman ve Fransız şirketler de vardır. Baştan sona tüm sektörün günümüzdeki gelişmemişliği ve çok büyük olmayan şirketleri, bu endüstriyi su endüstrisine göre yeni firmalar için daha fazla girilebilir kılmaktadır.”

1997'de İngiltere çöp yönetimi pazarının %23'ünün o zamanki lider beş işletmeye ait olduğu tahmin edilmektedir. Bu durum Avrupa'da başka yerlerle karşılaştırıldığında; Fransa'da lider üç şirketin pazarın %51'ini, Hollanda'da %36'sını, İspanya'da %31'ini kontrol ettiği tahmin edilmektedir.

Bu tarihten sonra, tahmin edilen birleşmeler hızlanmıştır. Biffa, UK Waste'i satın almış; Sita işletmelerini United Waste Services ile birleştirmiş; Cleanaway Serviceteam'i bünyesine katmış; Waste Recycling Group, Hanson Waste Management'ı satın almış ve Thames Waste Management, RWE Umwelt'in bir parçası olmuştur. Sita, Onyx ve RWE Umwelt'in büyümesi, İngiltere kökenli şirketlerin kendilerini çokuluslulara dönüştürme çabaları ile yan yana gitmiştir. Shanks şimdi Belçika ve Hollanda'da faaliyette olup, Biffa (Severn Trent'in parçası) Belçika'da aktiftir.

Ancak bu birleşme periyodundan sonra bile pazar lideri Sita pazarın sadece %12'sine sahiptir.

RWE, İngiltere'deki durumun ümit verici olduğu görüşündedir. İngiltere sadece Avrupa'da ikinci en büyük potansiyel pazara sahip olmakla kalmamakta, yıllık yaklaşık 7.5 milyar Euro'ya denk gelmektedir. Ayrıca söz konusu şirkete göre İngiltere pazarı “dinamik ve radikal bir değişim aşamasında” bulunmaktadır.

Bazı yorumculara göre, İngiltere'de depolama direktifinin ve atık bertarafının diğer biçimlerine yönelik hareketin etkisi ile, sektör gelirin bir yılda yaklaşık 3.5 milyar £, gelecek 10 yıl içinde de 12 milyar £ yükseleceği tahmin edilmektedir.

## **Merkezi ve Doğu Avrupa**

AB'ye katılmak için başvurmuş olan devletler (Estonya, Letonya, Litvanya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Macaristan, Slovenya, Romanya, Bulgaristan, Malta ve Kıbrıs) içinde çevresel pazarın, 1.5 milyar– 2 milyar € arasında olduğu tahmin edilmekte ve 2010'da 8 milyar-16 milyar € arasında artacağı beklenmektedir.

Tablo 9'daki rakamlar 1995-1999 periyodunda üretilen toplam çöp miktarında bir azalma (belediye çöpleri, tehlikeli ve tehlikeli olmayan atıklar dahil) göstermesine karşın, seçilmiş ülke ortalamaları hala AB/EFTA ortalamasının üzerindedir. Ek olarak, kişi başına milli gelir arttıkça, kişi başına düşen belediye atığının miktarı da artacaktır.

**Tablo 9: Bazı Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Toplam Üretilen Çöp (1995-1999)**

Ülkeler	1995 (ton)	1999 (ton)
Çek Cumhuriyeti	7	3,5
Estonya	9	8
Macaristan	8,8	8
Polonya	3,5	3,6
Romanya	16	3,5
Merkezi ve Doğu Avrupa Ortalama	9	5
AB&EFTA Ülkeleri Ortalama	-	4

\* Macaristan 1999 yılı rakamı 1998 yılı verilerine dayanmaktadır. **Kaynak:** DHV. CR Ltd.

Avrupa Birliği aday ülkeleri çöp yönetimi yasa ve uygulamalarını AB'ninkilerle uyumlaştırma ihtiyacı duymaktadırlar. Avrupa Çevre Ajansı'na göre, rapor edilen toplam atık miktarı AB ortalamasının üç katıdır (büyük ölçüde madencilik atığı ve tarımdan kaynaklanan atıklar).

İnsanların artan çevresel bilinci ve AB'ye katılma çabaları, buradaki yerel yönetimleri kendi çöp yönetimi örgütlerini ve geri dönüşüm endüstrilerini genişletmeye teşvik etmektedir. Bu ise özel sektör için –özellikle büyük çokuluslular için- imkanlar sunmaktadır.

Avrupalı çokuluslular (özellikle Alman ve Avusturyalı şirketler) merkezi ve doğu Avrupa'da büyümeye devam etmek açısından iyi bir konumdadırlar. Bu şirketler sadece coğrafi yakınlık avantajına sahip olmayıp, aynı zamanda AB çevre hukukuna göre çalışma deneyimine de sahiptirler.

Polonya, İngiltere şirketleri için özel bir hedef olarak tanımlanmaktadır. İngiltere Hükümetinde Haziran 2001'de Joint Environment Markets Unit seminerinde, delegelere Polonya'da çevresel pazarın gelişmiş ve fiyat esnekliğine sahip olduğu, fakat AB'ye giriş baskıları nedeniyle İngiltere şirketleri için pazar kazanma amacıyla hala birçok boş alan olduğu ifade edilmiştir.

## **Latin Amerika**

Latin Amerika pazarına pek çok sayıda, göreceli olarak küçük yerel şirketler hakimdir. Yerel şirketler için temel zorluk Sita ve Onyx (Proactiva aracılığıyla)'den gelmektedir. Her ikisi de bölgede faaliyetlerini genişletmeye çalışmaktadır.

Dünya Bankası'ndan Carl R. Bartone'ye göre, Latin Amerika'da büyük şehirler 1970'lerde belediye çöp yönetimini özelleştirmeye başlamışlardır-örneğin Buenos Aires, Caracas, Sao Paulo. Bunlar esas olarak toplama için bölgesel hizmet sözleşmeleri, taşıma, işleme ve yoketmeye yönelik işletme sözleşmeleridir. Günümüzde sözleşmeler orta büyüklükteki şehirlere yayılmaktadır. Bartone hizmetlerin 1999'da Latin Amerika'da ve Caribbean bölgesinde kentsel nüfusun %40 ile %50 arasına, özel işletmeler tarafından sunulduğunu belirtmektedir. Bartone'ye göre, Brezilya'da 40 firma ulus çapında kentsel çöpün %65'ini (1982'de %40) toplamaktadır. Bu 40 firmanın 5 tanesi yol ve baraj yapımında büyük müteahhitlerdir; 20 orta ve 15 küçük firma ise taşıma şirketleridir. Ayrıca bölge pazarında artan bir şekilde uluslararası katılım da vardır.

## **Asya-Pasifik**

Bazı açılardan, Asya- Pasifik bölgesi Latin Amerika'ya benzemektedir. Hızla gelişmekte ve çokuluslular tarafından büyüme için önemli bir pazar olarak görülmektedir. Yerel şirketlerle rekabet eden asıl şirketler de Sita, Onyx ve Cleanaway'dir.

## **ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE YANSIMALAR**

### **Birleşmeyi Takiben “Sinerji” Olarak İş Kayıpları Tehlikeleri**

Göreceli olarak gelişmiş olan ulusal piyasalarda, birleşmeler büyük bir olasılıkla sürececek ve bunu izleyen iş kayıpları büyük bir tehlike olacaktır. Çöp yönetimi gibi hizmet endüstrilerinde işgücü yoğundur ve birleşme ve satın almalar sonrasında, yeni işverenler işçi ve ücret kesintileri ile tasarruf ve “sinerji” arayışı içine girmektedirler.

## Devam Eden Özelleştirme Tehdidi

Özelleştirme tüm dünyada, kamu harcamalarını kısmak ve böylelikle üzerlerindeki yükleri azaltmak için finansal bir çözüm bulma çabasında olan politikacılara çekici gelmeye devam etmektedir. Çöp yönetimi özelleştirildiğinde, iş kayıplarının yanı sıra ücretlerde kesintiler, çalışma koşullarında kötüleşmeler olacaktır.

Belediye hizmetlerinin özelleştirilmesi ya da sözleşmelere konu olması yönündeki baskı, savunucularının hizmetlerin niteliği temelinde inandırıcı örnekler sunmadaki başarısızlığına rağmen, yakın gelecekte büyük bir olasılıkla değişmeyecektir.

Özelleştirmenin her iki büyük siyasi parti tarafından hararetle benimsendiği İngiltere’de bile, Audit Commission yakın zamanda “Baştan sona, kurum içinde yapılan ya da sözleşmeye konu olan çöp hizmetlerinin zorunlu olarak daha iyi ya da daha kötü olduğuna dair hiçbir kanıt yoktur; fakat bu ilişkiler iyi yönetildiği takdirde, yerel yönetimin daha iyi kalitede hizmetler sağlayacağını kanıtı vardır” açıklamasını yapmıştır. Bu, özelleştirmeye şiddetli bir şekilde karşı çıkıştır.

Özel sektör firmalarının hizmetlerini geliştirebilmelerinin de yararına olacak şekilde iddialara şüpheli bir biçimde yaklaşma gereği, artan sayıda rapor edilen sorunda ve hizmetlerin özel sektör başarısızlığını takiben müessese içine geri alındığı durumlarda da ortaya konulmaktadır.

## Uluslararası İşbirliği İçin Potansiyel

Çöp alanındaki çokulusluların ve özellikle çok-hizmetli kuruluşlarının artışı, farklı ülkelerde aynı işvereni paylaşan örgütlü işçi sayısının da artışı anlamına gelmektedir.

### *Avrupa Çalışma Konseyleri (European Works Councils EWC)*

EWC ile ilgili Avrupa sosyal yasaları, farklı ülkelerdeki sendika temsilcilerinin işbirliği yapabileceği ve organize olabilecekleri bir çerçeve sağlamaktadır.

The European Federation of Public Service Unions (EPSU) işçi temsilcilerinin desteklenmesine aktif olarak katılmaktadır. EPSU, EWC Koordinatörler Ağı (EWC Co-ordinators’ Network)’nı kurmuştur.

EWC ve sendika birliği, bir yanda tek tek şirket birimlerindeki örgütsüz işçilere ulaşma aracı olarak, diğer yanda AB dışında (merkezi ve doğu Avrupa

ülkeleri ve Kuzey Afrika gibi) olan şirket birimlerindeki örgütlü işçileri çekme yolu olarak kullanılabilir.

### *EWC'nin Bir Parçası Olarak Ulusal İşbirliği*

Birçok ülkede, ulusal merkez, o ülkedeki belirli bir çokuluslunun tüm yavru şirketlerinden sendika temsilcilerinin bir toplamı olarak çalışmaktadır. Örneğin İngiltere'de, TUC, endüstriyel ilişkiler konularını, şirket girişimlerini ve EWC çalışmalarını tartışmak için Vivendi temsilcilerini yıllık toplantılarda bir araya getirmektedir. Söz konusu görüşmeler işçi temsilcilerine, bilgilerini karşılaştırma ve şirketin endüstriyel ilişkilerinde ortaya çıkan modellerin İngiltere dışında ya da daha geniş bir temelde uygulanıp uygulanamayacağını saptama imkanı vermektedir.

### *Küresel Temsil*

Vivendi gibi bazı şirketler, EWC ve PSI'ye benzer küresel sendika birliklerine ek olarak temsilci bir dünya kurumu oluşturmanın, dünya çevresindeki farklı iş alanlarından temsilcileri bir araya toplamada önemli bir rol oynayabileceği düşüncesine katılmaktadırlar.

Bu tür dünya konseylerinin resmi olarak kurulmasından önce bile, sendikalar mevcut örgütler aracılığıyla bazı gelişmeler sağlayabilirler.

Uluslararası düzeyde PSI, her bir şirket içinde dünya sendika temsilcileri ağı kurma işine başlamıştır. Bu çok-hizmet kuruluşlu Vivendi'de başlamıştır.

### *Uluslararası Dayanışma*

Sendika temsilcilerinin uluslararası ağı aracılığıyla kurulan yakın ilişkiler, iki şekilde pratik sonuçlar göstermektedir:

- Ücret ve çalışma koşullarına ilişkin müzakereler (özellikle koşullar, fakat belki de parasal birliğin yol açtığı daha fazla şeffaflık ile euro bölgesinde artan ücretler)
- Mücadelelerde dayanışma.

Farklı ülkelerden sendika temsilcilerinin bir araya getirilmesi ile tüm işverenlerin yan kuruluşlarında ve ulusal birimlerde "en iyi pratik" koşulları aramak açıkça daha kolay olacaktır. Sağlık, güvenlik ve emekli aylıkları gibi alanlarda potansiyel kazanımların belirlenmesi mümkün olacaktır. Bu durum ulusal sınırlar içinde belirli bir dereceye kadar- özellikle tüm işçilerin bir sendikada örgütlendiği zaman- zaten ortaya çıkmıştır.

Şirket birimlerinin birinde bir anlaşmazlık ortaya çıktığı zaman, sendika ağı

şirketin söz konusu biriminin dışından ya da ülke dışından destek yaratmak amacıyla kullanılabilir. Bu durum artan bir şekilde gözlemlenmektedir, çünkü sendika potansiyeli anlamakta ve meslektaşlarından yardım istemektedir. 2000’de EPSU, Alman şirketi Energie’nin bir parçası olan Betonmast ile olan anlaşmazlığında İsveç bağlı şirketi SEKO’ya yardım etmek için uluslararası protestolar organize etmiştir.

Daha yakın zamanda, Public Services International ve International Transport Workers’ Federation’ın (ITF) ilgili kuruluşları, Rheinbus (Connex Germany’nin parçası)’ın işçilerinin kamuya ait otobüs şirketlerindeki işçilere ödenen ücretin ayısının ödenmesi talebiyle greve gitmesinden sonra, Vivendi’nin yavru şirketi Connex’e baskı yapmak için bir araya gelmişlerdir. Grev işçilerin zaferi ile 23 Ocak’ta sona ermiştir. Alman sendika Verdi, zaferin kazanılmasında “ITF’nin, ilgili kuruluşlarının, Küresel Sendikalar üyelerinin, Avrupa Çalışma Konseyi’nin (EWC)” rolüne işaret etmiştir. Benzer eylemler Finlandiya’da Connex Bus ve Avustralya’da Connex Trains’de işçilerin desteği ile koordine edilmiştir.

### **SONUÇ YERİNE**

ABD kökenli çokuluslu şirketlerin Kuzey Amerika’ya çekilmesinin ardından Avrupa kökenli az sayıdaki çokuluslu şirketin çöp yönetimine hakimiyeti devam etmektedir. Pazar Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik bölgesinin bazı bölümlerinde gelişmiş olmasına karşın, gelişmekte olan ülkeler de sunmuş oldukları yeni imkanlarla dikkat çekmektedirler. Özellikle çöp yönetimine ilişkin standartların geliştirilmesi yönündeki baskılar, özelleştirme yönündeki çabalar ve gelişmekte olan ülkelerin sunmuş olduğu yeni pazar olanakları çöp yönetimi sektörünü çokuluslular açısından çekici kılmaktadır.

Sektör az sayıda şirketin hakimiyeti ile tekeli bir nitelik taşımaktadır. Diğer yandan çokuluslu şirketlerin kendi aralarındaki birleşme ve satın almaların yanı sıra yerel şirketlerde artan payları bu tekeli yapının süreceğini göstermektedir.

Çöp yönetimini de içeren yeni çevresel hizmetler endüstrisi, çokuluslu şirketlerin gelecekteki vizyonlarını belirlemektedir. Söz konusu yeni modelde çekici ve büyüyen pazarlar, uzun süreli sözleşmeler, yüksek teknik uzmanlık düzeyi, küresel çok-hizmetli teklifler yer almaktadır. Çevre standartlarındaki artış ve özelleştirme yönünde devam eden baskılar da bu tür entegre çöp yönetimi yaklaşımlarını mümkün kılmaktadır.

Ancak çöp yönetiminde kamunun yerine özel şirketlerin ve özellikle çokuluslu şirketlerin geçmesi, öncelikle işgücü yoğun bir sektör olması nedeniyle işçiler açısından önemli sorunlar doğurmaktadır. Bu çerçevede önerilen çözümler uluslararası alanda işbirliği sağlanması yönündedir. Buna göre dünyanın birçok yerinde aynı şirkete bağlı olarak çalışan işçilerin ve şirket temsilcilerinin bir araya gelmesi söz konusudur. Hatta çokuluslu şirketlerin de

dile getirdiği temsilci bir dünya kurumu oluşturulması yönünde istek ve çabalar vardır. Kamu hizmetlerinde faaliyet gösteren sendikaların dünya çapında örgütlenmiş uluslararası federasyonu olarak PSI (Public Services International) bu yöndeki çalışmalarına Vivendi ile başlamıştır. Söz konusu ađ aracılığıyla ücret ve çalışma koşullarındaki müzakerelerde ve mücadelelerde dayanışma sağlanacaktır.

Bu tür bir yaklaşım çöp alanındaki özelleştirmelerde özellikle işçi sorunları açısından bazı kazanımlar sağlamış olsa da, bütünü görmeye engel olan minimalist bir yaklaşımdır. Yapılması gereken çöp alanındaki özelleştirmelere karşı politika geliştirirken kamu sorumluluğu ile birlikte çöp hizmetlerinde kamunun rolünü savunmaktır. Bu çerçevede de sendikal politikanın eksenini de çokulusluların çöp hizmetine girmesinin önlenmesi ve kamu işletmeciliğinin desteklenmesi olmalıdır.