

Capital Geniş Açı

İŞ YATIRIM
Katkılarıyla

Üç ayda bir yayınlanır
Nisan 2004

EGE CANSEN

“TÜRKİYE’DE PASİF
ÖZELLEŞTİRME
VAR”

**TÜRKİYE’NİN
ÖZELLEŞTİRME
YOLCULUĞU**

Marquis de Grouchy, Waterloo'da Blucher'i durdursaydı, ne olurdu?

Fransa İmparatoru Napoleon'un, 17 Haziran 1815'de Duke of Wellington'la karşı karşıya geldiği ve rakibinin zaferiyle sonuçlanan Waterloo Savaşı, ülkesinin ve Avrupa'nın geleceğini kökten değiştirmiştir. Napoleon'un anılarında da pişmanlıkla yer aldığı gibi, O'nu hedeflerinden ve hayallerinden koparan; savaş stratejisini üzerine kurduğu Mareşal Grouchy'nin en kritik dönemde öngörülü davranmamış ve Fransız güçlerine baskın yapan Blucher komutasındaki Prusya Ordusunu vaktinde durduramamış olmasıdır. Napoleon kuşkusuz büyük hedefleri olan bir insandı: Stratejilerini doğru kurgulayabilse, doğru işbirlikleri oluşturabilse muhtemelen kazanan taraf olacak, tarih bambaşka bir seyir izleyecekti...



Hedeflerin büyük olması yetmez. Onlara ancak doğru strateji ve doğru işbirlikleri ile ulaşılabilir.

Para ve sermaye piyasalarında da stratejilerin, derinlemesine analizlere dayanarak belirlenmesi ve hassasiyetle uygulanması gerekir. Halka arzdan şirket satın alma ve birleşmelerine, aracılık faaliyetlerinden yatırım danışmanlığı ve portföy yönetimine kadar yatırım dünyasının tüm alanlarında, İş Yatırım'ın deneyimli ve yetkin uzmanları size özel çözümler üretir, yatırımlarınıza değer katar, hedeflerinize ulaştırır.

İş Yatırım'da, kazançlı bir geleceğe, güvenilir bir stratejik ortakla adım atmanın ayrıcalığını yaşayacaksınız.

| YATIRIM DANIŞMANLIĞI | PORTFÖY YÖNETİMİ | KURUMSAL FİNANSMAN |

Bugün, size özel çözümlerle tanıştığınız gün olabilir:

Esra Öztuna'yı (212) 350 24 24 numaralı

telefondan arayabilir ya da kendisine

eoztuna@isyatirim.com.tr'den ulaşabilirsiniz.





İş Yatırım-Capital dergisi işbirliğiyle üç ayda bir yayınlamaya başladığımız ve ilkini Capital'in Ocak 2004 sayısı ile birlikte dağıttığımız "Geniş Açı" dergimizin ikinci sayısında yine birlikteyiz. Her ay belirli bir konu üzerine odaklandığımız dergimizin bu sayısını, üzerinde en fazla tartışma yaşanan konulardan birisine ayırdık: Özelleştirme.

Özelleştirme neden önemliydi? Beklenen hedeflere ulaşılabilir mi? Özelleştirmenin önündeki görünen ve görünmeyen engeller nelerdi? Önümüzdeki yıllarda özelleştirme politikası ne olacaktı? Bugüne kadar gerçekleştirilen özelleştirmelerde ne türden sorunlar yaşanmıştı?

Serüven hızlanıyor mu?

Güçlü ve istikrarlı bir ekonominin oluşturulmasında çok önemli olduğuna inandığımız özelleştirme konusunu masaya yatırdık ve bu sorulara yanıt aradık. Masanın çevresinde, konunun tüm taraflarının temsil edilmesine özen gösterdik; çünkü, her bir tarafın konuya farklı bir renk katacağını biliyorduk. Nitekim öyle oldu ve elinizde bulunan, sayfa sayısı sınırlı ama içerik olarak oldukça kapsamlı bir çalışma ortaya çıktı.

İş Yatırım'ın halka arz ve özelleştirmeler konusundaki deneyim ve birikimlerinden hareketle toplantının moderatörlüğü görevi bu kez bana verildi. Hem İş Yatırım adına, hem de moderatör olarak, davetimize gösterdikleri ilgi ve konuyu ele alırken ortaya koydukları içten yaklaşımları için tüm katılımcılara buradan bir kez daha teşekkür etmek istiyorum. Temmuz 2004'de yeni bir konuda buluşmak üzere...

İlhami Koç

İş Yatırım Genel Müdürü

İÇİNDEKİLER

TÜRKİYE'NİN ÖZELLEŞTİRME YOLCULUĞU4

Capital ve İş Yatırım, Geniş Açı'nın ikinci sayısının gündemi "Özelleştirme" oldu. Kamudan özel sektöre tüm taraflar bir masada toplandı.

"TÜRKİYE'DE PASİF ÖZELLEŞTİRME VAR"32

Ekonomist Ege Cansen, Geniş Açı'nın sorularını yanıtladı. Yıllardır bu konuyu yakından takip eden Cansen, ilginç saptamalarda bulunuyor.

ÖZELLEŞTİRME VE KAMU REFORMU30

Yılmaz Argüden, özelleştirmenin lügatımıza çok erken girdiğini, ancak uygulama açısından çok geride kaldığını vurguluyor.

ÖZELLEŞTİRME SATIŞ MIDIR YOKSA STRATEJİ Mİ?28

Prof. Dr. Özer Ertuna, kârli ve verimli kuruluşların, kaynak yaratmak için satıldığı düşüncesinde.

D·B·R
Doğan Burda Rizzoli

Doğan Burda Rizzoli
Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.
Hürriyet Medya Towers 34212 Güneşli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27
capital@db.com.tr

Genel Müdür - İmtiyaz Sahibi

Neslihan Tokcan

Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş

Yayın Yönetmeni Volkan Akı

Yazışleri Müdürü Sedat Seçkin Büyük

Yazışleri Müdür Yardımcısı Ebru Fırat

Haber Müdürü Belgin Bayır Levent

Görsel Yönetmen A. Berfuğ Patır

Medya Editörü N. Aslı Tekinay

Haber Merkezi Hande Demirel,

Fadime Çoban, Şeyma Öncel,

Yasemin Balaban, Nurhan Yönezer,

Aslı Işık, Şenay Büyükköşdere

Sayfa Yapımcısı Doğan Pektaş

Grafik Tanju Güngör

Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen

Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen

Tel: 0 312 467 14 37-38-39

İzmir Temsilcisi Ziyet Atilla

Tel: 0 232 463 78 30

Yönetim

Genel Yayın Direktörü Muhiittin Sırer

Satış Direktörü Orhan Taşkın

Finans Direktörü Oğuz Koban

Üretim Direktörü Servet Kavasoğlu

İş Geliştirme Direktörü Ahmet Buğdaycı

Teknik Müdür Sinan Dinçsoy

Marka Müdürü Didem Alakın

Reklam

Grup Başkanı Elif Erül

Grup Başkan Yardımcısı Nil Ertan

Grup Direktörü Funda Baykal

Satış Müdürleri Özlem Güner - Emel Sönmez

Teknik Müdür Nusret Kırımlıoğlu

Tel: 0 212 410 36 29 (2 hat) Faks: 0 212 410 36 28

Rezervasyon

Tel: 0 212 410 31 47 (3 hat) 0 212 410 31 78 (2 hat)

Faks: 0 212 410 32 10 (2 hat)

Ankara Reklam Tel: 0 312 467 14 37/38

İzmir Reklam Tel: 0 232 463 78 30

Hedef Sayfalar

Tel: 0 212 227 92 80 Faks: 0 212 236 44 39

Baskı Asır Matbaacılık A.Ş. Tel: 0 212 283 84 38

Dağıtım Yayıncılık A.Ş. Tel: 0 212 622 22 22

© Capital Dergisi Doğan Burda Rizzoli Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı Doğan Burda Rizzoli Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DBR Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@db.com.tr

DBR Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@db.com.tr

Pazar hariç her gün saat 08.00-20.00
arasında hizmet verilmektedir.

Capital Dergisi, İş Yatırım işbirliği ile gerçekleştirdiğimiz “Geniş Açı” dergisinin ikinci sayının konusu, “Özelleştirme” oldu. Türkiye ekonomisinin yeni bir hamle ile ileri doğru ilerlemesinde en önemli konulardan biri “Özelleştirmede” başarılı olmak. Ancak, “Özelleştirme” aynı zamanda yıllardır çözölemeyen bir konu olarak da karşımıza çıkıyor. İşte geniş açı “Özelleştirme” konusunda, kamudan özel sektöre tüm tarafları bir masa etrafında topladı. Geçmiş tecrübelerden, yaşanan örneklere ve geleceğe yönelik fikirlere konuyu her yönüyle tartıştı.

TÜRKİYE’NİN ÖZELLEŞTİRME YOLCULUĞU

Modaratörlüğünü İş Yatırım Genel Müdürü İlhami Koç’un yaptığı Geniş Açı’nın toplantısına Özelleştirme İdaresi Başkanı Metin Kilci, THY Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Abdurrahman Gündoğdu, Limak İcra Kurulu Üyesi Engin Erem, Citigroup Direktörü Gonca Gürsoy Artunkal, Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi ve eski Özelleştirme İdaresi Başkan Vekili Doç. Dr. Metin Ercan, Ankara Sigorta Genel Müdürü Yusuf Cemil Satoğlu ve İş Yatırım Genel Müdür Yardımcısı Murat Kural katıldı. İşte önemli analizlerin yapıldığı “Özelleştirme” toplantısı...

1-Gonca Gürsoy Artunkal, 2-Engin Erem,
3-Murat Kural, 4-Yusuf Cemil Satoğlu,
5-Metin Ercan, 6-İlhami Koç,
7-Abdurrahman Gündoğdu,
8-Metin Kılıç



İLHAMİ KOÇ Herkese öncelikle teşekkür ediyorum. Zaman ayırdılar, buraya geldiler. Birbirimizle çalışma fırsatı bulduk. Capital dergisiyle beraber geçen sene sonlarında ortak bir ek çıkarmaya karar verdik. Arkasındaki temel düşünce şuydu: Öyle bir şey yapalım ki iş dünyasını ilgilendiren genel konular olsun, iş dünyasından gelen temsilcilerle tartışalım ve bu tartışmada amaç hiçbir zaman ortak bir şey bulmak değil, tartışmak ve tartışma sonuçlarını da bir şekilde yazılı hale getirmek. Gelecek kuşaklar da bu konuyu inceledikleri zaman, geçmişe döndüklerinde yazılı bir şey olsun.

Biraz sonra zaten bu konuyla ilgili baktığımızda göreceğiz özelleştirme için 80'li yılların başında başka şeyler düşünülüyordu. Yirmi yıl sonra şimdi farklı şeyler düşünülüyor. Belki bundan on yıl sonra araştırmacılar bakacaklar, o zaman neler düşünülüyordu diye. Bunları bu şekilde yazılı olarak çıkarmak, yayınlamak istedik ve Capital dergisiyle bir işbirliğine gittik. İlk sayımız bundan üç ay kadar önce çıktı. Konusu kurumsal yönetim ilkeleriydi. Yine benzer bir şey yaptık iş dünyasından gelen kişilerle birlikte. Bu seferki konu özelleştirme. Artık hepimizin güncel konusu.

Özelleştirme deyince benim aklım 1980'li yılların başına gider. Aslında çok da yeni değildir bizde özelleştirmenin geçmişi. Devlet özellikle geliştirmekte olan ülkelerde, şu ya da bu şekilde ekonomik sistem içerisinde bir oyuncu olarak yerini almış. Bunun gerekçesi olarak da sermaye payı olabilir, stratejik alanlara devletin kendisinin doğrudan yatırım yapması olabilir. Ya da istihdamı artırmak amacıyla birtakım yatırımlar yapmak olabilir. Fakat 1970'li yılların sonuna gelindiğinde bu sistem bir şekilde iflas etmiş. Ve "mass" özelleştirme dediğimiz özelleştirme de Thatcher ile birlikte anılır. 1970'li yılların sonu 1980'li yılların başında. Benzer yıllarda biz de başlamışız. O yılları ben hatırlıyorum. Değil Tüpraş'ı satmak, köprünün gelirlerini satmak bile tartış-

malıydı. Çok tartışılırdı. O zamanlar insanlar böyle bir şeyi düşünemezdi bile. Bugün geldiğimiz noktada anlayış çok değişti, hemen hemen hiç kimse artık özelleştirme konusunda olumsuz bir şey düşünmüyor. Bu konuda öncelikle sözü Metin Bey'e vermek istiyorum, Metin Ercan. Bir şekilde teorik açıdan başlayalım derim ben. Metin Bey hem teorik tarafında hem de daha önce Özelleştirme İdaresi'nde görev yaptığı için her iki tarafı da iyi biliyor. Özellikle başarılı özelleştirme deniyor. Başarılı özelleştirme ne demektir?

METİN ERCAN Teşekkür ederim sayın başkan. Şöyle almak lazım. Özelleştirmenin bir genel değerlendirmesini yapacak olursak, şu ana kadar-



İLHAMİ KOÇ "Bugün anlayış çok değişti, hiç kimse artık özelleştirme konusunda olumsuz düşünmüyor."

ki durumun maalesef özelleştirmenin yapılmaması nedeniyle kamunun aleyhine olduğunu görüyoruz. Kamu mallarının, varlıklarının değerleri düşüyor. Ve bu süreç sırasında özel sektör kamunun bir dönem tekel konumunda olduğu alanlara giriyor ve kamunun payı gittikçe düşüyor. Yani bunun anlamı, siz elinizdeki malın değerini zaman içinde yitiriyorsunuz. Genel çerçeveyi böyle çizmemiz lazım. Zamanında biz de bu sürecin içinde çalışma yaptık. Fakat maalesef başarı sınırlı oldu. Bir kere bunun altını çizmemiz lazım. Ne yapmak lazım? Sorumuzun esas olayı o. Ne tür bir özelleştirme başarılıdır. Acaba bir an evvel özelleştirmeyi bitirmek başarı kriteri olabilir mi? Ya da çalışanlara devrederek yine başarılı bir özelleştirme yapabilir miyiz? Bununla ilgili çeşitli örnekler var. Hızlı, işte “mass privatisation” denilen sizin de bahsettiğiniz, Rusya’daki sistem. Voucher sistemiyle çalışanlara verilmesi. Bunun altyapı ile tamamlanması gerektiği ortaya çıkıyor. Dünya genelinde, özelleştirmelerde siz eğer altyapıyı sağlamazsanız, bir kere hareket edemiyorsunuz. Yapsanız bile hızlı bir şekilde geri dönüyor veya mafya benzeri oluşumlar oluyor. Siz eski bürokratların eline, Rusya’daki sistemdekini söylüyorum, kamu mallarını aktarıyorsunuz, yani hızlı yapayım derken, teorik olarak “welfare enhancing” denilen refahı artırıcı, düzeltici özelleştirme olmuyor. Aslında ipucunu da şu şekilde verdim. “Welfare enhancing” olması gerekiyor, yani siz öyle yapacaksınız ki bunun sonucunda ekonomik faktörler bundan yararlanacaklar. Şimdi genel perspektifte Türkiye’deki oluşuma baktığınız zaman çok arzulu başlamışız. Bildiğiniz gibi Thatcher dönemi, Özal’ın bir şekilde liberalizasyon paketi içerisinde de o var. Hatırlarsınız bankacılık sektörüyle ilgili bir rekabet oluşum anlayışıyla faizler bırakılıyor, burada problem çıkıyor, yani oradan ne anlaşılıyor. Eğer kurumsal altyapıyı yapmazsanız, bu olay size daha masraflı olarak geri dönüyor. Şimdi ben özelleştirmede de geçiş sürecini gözlemliyorum. Şöyle bakıyoruz, rahmetli Özal özelleştirmeye inanmış, fakat onun inandığı başka kavramlar da var, haklıdır haksızdır tartışmıyorum, bürokratik yapıdan ve hukukun labirentlerinde kaybolmadan kafasında hızlı bir özelleştirme süreci var. Bununla ilgili olarak bakın enteresandır, Metin Bey’in de dediği gibi Özelleştirme İdaresi’ni esas doğurtan kurum oluşturuyor. Oluşturmasının sebebi yeni bir bürokratik tabaka yaratıp eski bürokratik engellerden kendini arındırmak istiyor. Daha ana kurulun ortaya çıkması böyle başlıyor. Bunu yapıyor, fakat hatırlıyorum, o dönemde tek parti, yani koalisyon yok.

METİN ERCAN

“PİYASA KOŞULLARI ÇOK ÖNEMLİ”

Tarihsel perspektif açısından baktığınız zaman problemler, yasal altyapı eksikliği, ekibin sürekli değişmesi ve bunun paralelinde bütün bunlar sağlanıyor, yasal altyapıyla daha kuvvetli hale getiriliyor, bir kalıcılık yapılıyor. Bu sefer de piyasa koşullarına geliyoruz. İstedığınız kadar alayın pullayın bir malın satışı için yeteri kadar iş-tahı olan, parayı da verebilecek bir alıcının olması gerekiyor. Şimdi üçüncü aşamadayız. Ve üçüncü aşamada bir de başımızdan ekonomik kriz geçiyor. Ekonomik kriz paralelinde birçok özel sektör şirketi bütün ekonomi gibi darbe görüyor. Dolayısıyla istenilen ölçekte büyük özelleştirmeleri sağlayacak sermaye problem oluyor. Şimdi yurtdışı meselesine bakıyoruz yine bir açmaz var. Orada da Türkiye’nin ekonomik, politik, sosyal durumu. Bu aslında özelleştirmenin yabancı sermaye çekişiyle de ilgili, o zaman onunla da örtüşmeye başlıyor. Bunları daha detaylı tartışırız.

İLHAMİ KOÇ Başka ülkelerde de bu Özelleştirme İdaresi gibi düzenleme aracı bir kurum var mı?

METİN ERCAN Şimdi bakın, orada da farklı yöntemler var. Yani bir misyonu belirlenmiş pro-hand dediğimiz Almanya’daki özelleştirme statüsü var. Başka bir sistem, ilgili olan bakanlık veya kamu kuruluşu, kamu erkinin güdümünde yapılanları var. Şimdi Özal’ın düşüncesi bunun yasal altyapısını, yasal kudretini de başka bir kuruma aktarmak, mevcut bürokrasinin engellerinden çekmek. Bunun içine o yönetimlerin, yani mevcut kamu kuruluşunun yönetimlerini almak. Çünkü ben bazı durumlarda da gördüm. Kamu yöneticisi karşı çıkabiliyor. Haklıdır, haksızdır. Düşüncesi bu. Ben de katılıyorum ana felsefesi açısından rahmetliye. Ayırmakta yarar var, ancak burada da başını sonunu iyi belirlemek lazım. Bizdeki durumda olay ne yazık ki çok uzun vadeye yayıldığı için, etkisini azalttı. Etkisini azaltma sürecine baktığımız zaman düşüncesi kendisinin hakim olabileceği, hızlı karar verebileceği, çünkü burada hızlı karar verilebilmesi de önemli, hızlı karar verebileceği, kendine bağlı bir süreci başlatmaya çalışıyor kurumsal yapı bazında. Ancak hukuki altyapı eksikliği problem oluyor. Son zamanlara kadar anayasada özelleştirmeyle ilgili bir madde yok. Tersine kamulaştırmayla ilgili var. Şimdi rahmetli diyor ki “En iyi kanun tek satırlık kanun-

dur". Problem yaratmasın, orasını çekerler burasını çekerler. Bunu bir kere ayırmaya çalışıyor. Ancak bu sefer de özelleştirmeye karşı olanlar hukuki altyapı eksikliğini kullanıyorlar. Şimdi şöyle bir şey oluyor. Özelleştirmeye ideolojik olarak karşı çıkanlar var, öteki taraftan da ideolojik olarak özelleştirmenin mutlaka yapılması gerektiğini savunanlar var. Bir de arada geçmişten bugüne geldiğimiz zaman ortaya çıkan da bir gerçek var. Siz özelleştirme yapmazsanız, bu arada da bu şirketlerin devam etmesi için gerekli yatırımı, insan gücüne katkıyı bırakırsanız o zaman bunların değerleri düşüyor. Piyasa fiyatı, pazar payı her şeyi düşüyor. Dolayısıyla bir açmaza giriliyor. Ama o dönemde bunlar görülüyor. Şimdi Özal'ın ilk aşaması. Tek parti ve kendinin hakim olduğu bir süreç. Hukuki altyapılarda problemler var, işte meşhur çimento fabrikalarının özelleşmesi, ona karşı çıkıyorlar. İptal oluyor. Fakat hükümet değişiyor, hükümet değiştikten sonra yeni gelen hükümet karşı çıktığı maddeleri bir bakıyor önünde buluyor. İş de bitmiş onları yok varsayıyor, bakanlar kurulu kararıyla o çıkan kararı, çünkü bitmiş artık, özelleştirme olmuş. Şimdi ikinci aşamada ben bakıyorum. Burada kesinlikle koalisyon hükümetlerinin sürecinde idarede problemler oluyor.

Kime bağlı olacak, nasıl yapılacak bunlar, problem oluyor ve hukuki altyapı eksikliğinin peşi sıra olumsuz etkileri görülüyor.

Onun üzerine 1994'te Özelleştirme Kanunu yapılıyor, doğrudur yanlıştır, böyle bir şeye kalkışılıyor. Ancak orada da mesela Murat Kural çok iyi bilir, o telekom sürecinde çok iyi katkıları olmuştu. Biz Telekom'la ilgili özelleştirmenin hukuki altyapısını bir türlü oturtamıyoruz. Karşı tarafta da ideolojik olarak karşı çıkan ve teknik altyapısı kuvvetli ve de bu işi iyi çevirebilecek çok ciddi bir kişi çıkıyor; Mümtaz Soysal. Özelleştirme İdaresi bu işi yapayım derken, tabirimi maruz görün, yüzüne gözüne bulaştırıyor. Sırf Özelleştirme İdaresi olarak almayın, Telekom özelleştirmesi yüze göze bulaştırıyor, bu arada panik içinde acele ederken hatalar yapılmaya devam ediliyor. Fransızların bir sözü var, diyor ki: "Acele ederken yavaş giden". Şimdi biz bu süreci yakalayamıyoruz. İşte Özelleştirme İdaresi'ne başkan yardımcısı sonra başkan vekili olduk. Dedim, Telekom'la ilgili sorunumuz var. Telekom bir şekilde bana bağlıydı. Sorun nedir? İşte hukuki altyapı. Anayasa'dan

METİN ERCAN "Siz eğer Türkiye'ye yabancı sermaye çekemiyorsanız, özelleştirmede de büyükleri çekemezsiniz. Türkiye ne zaman ki yabancı sermaye konusunda FDI'yı (Foreign Direct Investment-Doğrudan Yabancı Yatırım) çekecek aşamaya gelecek, o zaman özelleştirmeye de birçok büyük yabancı yatırımcı gelecek. Başka bir şanssızlığımız da dünyadaki konjonktürel dalgalanmalar oluyor. Telekom çok çarpıcı bir örnek. Telekomda en yukarıda olduğu dönemde yasal altyapıyla uğraşmışız. Şimdi telekom sektörü olarak bir düşme aşamasında. Toparlansa bile eski o en iyi dönemdeki pozisyon yok. Yani sizin girmeye çalıştığınız birçok alanda problemler oluyor."



dur". Problem yaratmasın, orasını çekerler burasını çekerler. Bunu bir kere ayırmaya çalışıyor. Ancak bu sefer de özelleştirmeye karşı olanlar hukuki altyapı eksikliğini kullanıyorlar. Şimdi şöyle bir şey oluyor. Özelleştirmeye ideolojik olarak karşı çıkanlar var, öteki taraftan da ideolojik olarak özelleştirmenin mutlaka yapılması gerektiğini savunanlar var. Bir de arada geçmişten bugüne geldiğimiz zaman ortaya çıkan da bir gerçek var. Siz özelleştirme yapmazsanız, bu arada da bu şirketlerin devam etmesi için gerekli yatırımı, insan gücüne katkıyı bırakırsanız o zaman bunların değerleri düşüyor. Piyasa fiyatı, pazar payı her şeyi düşüyor. Dolayısıyla bir açmaza giriliyor. Ama o dönemde bunlar görülüyor. Şimdi Özal'ın ilk aşaması. Tek parti ve kendinin hakim olduğu bir süreç. Hukuki altyapılarda problemler var, işte meşhur çimento fabrikalarının özelleşmesi, ona karşı çıkıyorlar. İptal oluyor. Fakat hükümet değişiyor, hükümet değiştikten sonra yeni gelen hükümet karşı çıktığı maddeleri bir bakıyor önünde buluyor. İş de bitmiş onları yok varsayıyor, bakanlar kurulu kararıyla o çıkan kararı, çünkü bitmiş artık, özelleştirme olmuş. Şimdi ikinci aşamada ben bakıyorum. Burada kesinlikle koalisyon hükümetlerinin sürecinde idarede problemler oluyor.

Kime bağlı olacak, nasıl yapılacak bunlar, problem oluyor ve hukuki altyapı eksikliğunun peşi sıra olumsuz etkileri görülüyor.

Onun üzerine 1994'te Özelleştirme Kanunu yapılıyor, doğrudur yanlıştır, böyle bir şeye kalkışılıyor. Ancak orada da mesela Murat Kural çok iyi bilir, o telekom sürecinde çok iyi katkıları olmuştu. Biz Telekom'la ilgili özelleştirmenin hukuki altyapısını bir türlü oturtamıyoruz. Karşı tarafta da ideolojik olarak karşı çıkan ve teknik altyapısı kuvvetli ve de bu işi iyi çevirebilecek çok ciddi bir kişi çıkıyor; Mümtaz Soysal. Özelleştirme İdaresi bu işi yapayım derken, tabirimi maruz görün, yüzüne gözüne bulaştırıyor. Sırf Özelleştirme İdaresi olarak almayın, Telekom özelleştirmesi yüze göze bulaştırıyor, bu arada panik içinde acele ederken hatalar yapılmaya devam ediliyor. Fransızların bir sözü var, diyor ki: "Acele ederken yavaş gidin". Şimdi biz bu süreci yakalayamıyoruz. İşte Özelleştirme İdaresi'ne başkan yardımcısı sonra başkan vekili olduk. Dedim, Telekom'la ilgili sorunumuz var. Telekom bir şekilde bana bağlıydı. Sorun nedir? İşte hukuki altyapı. Anayasa'dan

METİN ERCAN "Siz eğer Türkiye'ye yabancı sermaye çekemiyorsanız, özelleştirmede de büyükleri çekemezsiniz. Türkiye ne zaman ki yabancı sermaye konusunda FDI'yı (Foreign Direct Investment-Doğrudan Yabancı Yatırım) çekecek aşamaya gelecek, o zaman özelleştirmeye de birçok büyük yabancı yatırımcı gelecek. Başka bir şanssızlığımız da dünyadaki konjonktürel dalgalanmalar oluyor. Telekom çok çarpıcı bir örnek. Telekomda en yukarda olduğu dönemde yasal altyapıyla uğraşmışız. Şimdi telekom sektörü olarak bir düşme aşamasında. Toparlansa bile eski o en iyi dönemdeki pozisyon yok. Yani sizin girmeye çalıştığınız birçok alanda problemler oluyor."

dönmeyecek bir kanunu, yasal maddeyi hazırlamak lazım. Bu kadar zor mu, gerekirse Anayasa Mahkemesi profesörlerinden danışmanlık alabiliriz düşüncesindeydik. Ve Anayasa Mahkemesi'nin döndürmeyeceği şekilde, anayasaya aykırı olmayacak bir kanun çıkartabiliriz. Bütün bunlar hep süre aldı. Koalisyon süreci bu özelleştirme olayını zorlaştırdı. Kurumsal altyapıda problemler, koalisyon hükümetleriyle başlıyor ve çok süratli bir dönüşüm oluyor. İdare bir kere hafızasını kaybediyor. Sürekli personel değişiyor. Benim olduğum dönemde üç tane başkan vekili geldi. Bir tanesi bendim. Döner bir sermaye. Dolayısıyla siz stratejinizi kaybediyorsunuz. Bu arada ayrılmalar oluyor, odaktan uzaklaşıyor. Şimdi ikinci aşamada böyle oldu. Sonra ne oldu? Bir bakıldı özelleştirmenin önemi sıkışan bütçeden dolayı anlaşıldı. Aslında doğru da değil.

Siz hukuki altyapıyı çözdünüz, kadroda kalıcılığı sağladınız, samimiyet açısından siyasilerin samimiyetinde mecburiyetten kaynaklanan, işte IMF'nin gitmesinin etkileri de var ve başka çıkış da görünmüyor, bu sefer de işte piyasa koşullarına yakalanıyoruz. Tarihsel perspektifi şöyle bir anlattıktan sonra, özelleştirmeyi biz hemen yapalım kardeşim, bunları bir an evvel bitirelim anlayışı mı olmalı, buna bakalım. Şimdi orada da önemli bir olayımız var. Özelleştirmeyi bir anda en çok fiyatın alınacağı bir operasyon, işlem olarak görmemeliyiz. Biz bulduk en iyisini, en yukarısını verene verelim. Tamamen yanlış. Örnekleri uygulamaları var. Benim de içinde bulunduğum bir süreçte banka özelleştirmesi yapıldı. Sonra size çok daha maliyetli olarak geri geliyor. Yani özelleştirmeyi tıpkı bir projenin değerlendirilmesi gibi almak lazım. Net bugünkü değer. Net bugünkü değerde siz yalnız mevcut değere bakmazsınız, bundan sonraki şirketin yaratacağı nakit akışlarına, akımlarına bakarsınız. Şimdi biz bu şirketi nakit akımlarını daha yukarılara çıkaracak bir oluşuma acaba verebilecek miyiz? Özelleştirmenin bence fokusu buna kaymalı. Yani biz parayı tabii ki tamamen göz ardı etmeden piyasa koşullarına göre oluşmuş ve rekabet koşullarının sağlandığı bir ortamdaki en iyi fiyatı ortaya koyalım, ancak bu işi daha ileriye götürebilecek bir oluşuma verelim. Dolayısıyla bu sistem en iyiye vermeyi bulma süreci. Fakat burada da farklı bir ortam var. Karşı çıkanlar var ideolojik olarak. Şimdi o zaman da fiyatı öne koyuyorlar. Şimdi buna karşı bir hazırlık yapmak lazım. İnsanları bilinçlendirmek gerekiyor. Bir defalık bir işlem olmadığı için bundan sonraki işte verimlilik artışıyla teknolojik kullarındaki artışı sağlayacak bir ortamı yaratan bir

METİN ERCAN

“GÜZELLİK YARIŞMASI MODELİ UYGULANABİLİR”

Güzellik yarışması (beauty contest). Karşılaştırma yapmak için kolaylık açısından belki aynı örneği vereceğim. Siz güzellik yarışmasında 1.80, 90-60-90 birine sadece bunun için ödül vermiyorsunuz, çok göstermelik de olsa bir iki laf söyleyecek ve onu belli bir süre taşıyabileceğine inandığınız bir adama veriyorsunuz. Yani bu adam verdiğiniz zaman bunu taşıyabilecek. Bir sene iki sene de değil. Bu daha uzun vadeli. Şirketin ömrünün kısa vadeli olmadığını da biliyoruz. Çeşitli yöntemlere bakmak lazım. Ve bence Özelleştirme İdaresi'nde de o teknik altyapı var.

gruba, konsorsiyuma bu işin verilmesinin ekonomik açıdan herkes için yararlı olacağını çok net olarak biz üniversite olarak, sizler kurumlar olarak, siyasiler bunu gerekirse çok net olarak anlatmalılar. Bu olmazsa bir problemimiz var demektir.

İLHAMİ KOÇ Fiyat nedeniyle ilintili itirazların çoğu, aslında ideolojik nedenlerle karşı çıkıyorlar da bunu açıkça söyleyemiyorlar.

METİN ERCAN Kesinlikle doğru. Şimdi siz bir şeyin önüne geçmek istiyorsanız olmayacak bir fiyatı yukarı çıkartırsınız. Bu bizim dönemimizde de oldu. Sümerbank'ın Erzincan'daki fabrikası satılacak. Dediler ki sizin bu fiyatınızla oradaki ağaçlar birbirini götürür. Ben dedim ki kardeşim siz alın ağaçları satın bedavaya getirin. Bunun için bir de kamuoyunu harekete geçirmek lazım. Bunun böyle olmadığını ortaya koymak lazım. Bu konuda çok ciddi anlamda bir kamuoyu yaratılma ihtiyacı var. Yoksa adam buna karşı çıkıyor, piyasa çok yukarı çıkıyor. Bakın dikkat edin. Sözüm meclisten dışarı.

Tekel'e ilgili özelleştirmede bile ben gördüm. Tekel'in genel müdürü bizim arsalarımızın değeri, gayri menkullerimizin değeri şu kadar demiş. Onu söylemeye hakkı yok. O laf söylenmez. 2 milyar dolar gibi bir şey söyledi. O zaman öyle bir durum oluyor ki Tekel'in minimum fiyatı 2 milyar dolar oluyor. Şimdi o da söylenmeyecek. Zannediyorum mecliste öyle bir şey olmuş, gayri menkullerin değeri 2 milyar dolar denmiş. Şimdi bu bozar. Zaten millet hazır buna. Orda bir problem var. Şunu bir de belirtmekte yarar var. Olumlu olarak gördüğüm bir şeyi söyleyeceğim. Özelleştirme İdaresi ilk defa bu sene bir fiyat hedefi koymadı. Bence çok olumlu bir davranış. Bir kre-

METİN KILCI

ÖZELLEŞTİRMEDE KREDİBİLİTE SORUNU VAR

Özelleştirmede ciddi bir kredibilite, imaj sorunu vardı. 20 senedir özelleştirme iddiasıyla varolan bir kurum ve hala Türkiye'de birçok özelleştirilecek şey var. Her zaman bir özelleştirme lafıdır gelip gidiyo. Fakat, gerçek icraata baktığınızda çok da anlamlı şeylerle karşılaşmıyorsunuz. Hem bu imajın düzeltilmesi hem de gerçek özelleştirme iradesinin gösterilmesi, ispat edilmesi gerekiyor, özellikle özelleştirilecek kuruluşlara yabancı sermaye ilgisinin çekilebilmesi için.

2003 yılındaki gelişmeler ve 2004 yılının başında gözlemlediğimiz gelişmeler bu yönde önemli ilerlemeler olduğunu gösteriyor. Nitekim 2004 yılının başından itibaren özelleştirmede ciddi mesafeler, ciddi adımlar atılmış oldu. Umarım 2004 yılı özelleştirme açısından çok daha iyi bir yıl olur.

dibilite açısından. İki hedefi siz tek bir yere yönlendiriyorsunuz fiyata. Kredibilite açısından diyorum çünkü geçmiş dönemlerde bakıyoruz çok yüksek fiyat, yüksek performans söylenmiş fakat yapılmamış. Yapılmayınca kredibiliteniz gidiyor. İkinci fiyatı, geliri ön plana çıkartmayarak aslında siz mesaj da veriyorsunuz. Aslında Metin Kilci onu daha net olarak ortaya koyabilir. Bunun olması çok önemli. Yani bu temanın işlenmesi gerekli.

RAUF ATEŞ Peki dışarıdaki örnek, başarılı uygulamalarda kriter en yüksek fiyatı verene mi vermek yoksa iş planı üzerine mi vermek? En yüksek verene verdiğinizde kriter dolayısıyla fiyat oluyor değil mi?

METİN ERCAN Şimdi şöyle bakmak lazım. Burada bir tane yöntem her tarafa uygulanır diye bir şey söz konusu değil. Siz şirketin durumuna göre farklı yöntemler uygulayacaksınız. Örneğin sizin daha "labour intensive" yani işgücü yoğun bir durumunuz varsa belki işgücünü koruyacak bir özelleştirmeyi ön plana çıkartacaksınız. Veya teknoloji üretimi, yatırımın çok fazla olduğu sektörlerde onu yapabilecek finansal ve teknik kapasitesi olanı seçeceksiniz. Yani burada sektörün durumuna bakacaksınız.

MURAT VURAL Bazı ülkelerde sermaye artırımını yoluyla da bu tür blok satışlar oluyor. Ve o da oldukça enteresan bir şey. Sermaye artırımını yapıyorsunuz ve onun üzerine geliyorlar.

METİN ERCAN Doğru siz de haklısınız. Boliv-

ya'daki sistem şöyle: Şimdi şirketin durumu belki çok olumlu değil. Büyük yatırım da yapmanız gerekiyor. Artı alımla ilgili bir fiyat söz konusu. Hem fiyatı verip hem de oradaki gerekli yatırımı yapacak belki finansal derinliğiniz yok. Murat Bey'in söylediği gibi, siz sermaye artışıyla ilgili bir ihale açıyorsunuz.

Mesela bu çok güzel Petkim'de olabilir. Sermaye artırımını o şirketin altyapısının düzeltilmesi yatırımıyla ilgili olacak. Ve daha sonra performansla ilgili olarak bu şirketin diğer hisselerinin alınmasıyla ilgili olarak ihaleyi kazanacak olan adama öncelik veriyorsunuz. Yani biz hem kamuya o parayı verelim hem de gerekli olan o altyapıyı sağlayalım. Bu arada eğer altyapı, teknolojik zenginlik açısından gerideyse büyük yatırımın da olma varsayımıyla verilecek değer ilk başta, yani kamunun alacağı para da sınırlı oluyor. Dolayısıyla mevcut olan özelleştirme karşıtı lobi yine harekete geçiyor. Siz bu şekilde bunu pasifize de edebilirsiniz.

Yani şuna geliyorum Rauf Bey, çeşitli yöntemlere bakmak lazım. Ve bence Özelleştirme İdaresi'nde de o teknik altyapı var. Biz de bir anlamda bu işi öğreniyoruz. Geç öğrendik, maliyetli öğrendik ama neler yapılması gerektiği konusunda eski döneme göre dağarcık açısından daha fazla bir istikrar var. Bürokratik çerçevede bir istikrar var, siyasi bir istikrar var. Bunun beklentileri daha olumlu bir bakışa doğru beni itiyor, ancak pazarın önemini iyi algılamamız lazım. Yani siz istediğiniz kadar işte "paşa dedemden bana kaldı, bunun değeri şu kadar" diyebilirsiniz. Piyasada onun alıcısı yoksa, siz paşa dedenizin yadigarıyla ömrünüzü geçirirsiniz. Bunu yakalamak lazım. Burada da fark şu. Siz yatırım yapmayınca o zaman değeri düşüyor, bu arada pazarda açıklığı gören geliyor ve bunun payı iyice düşüyor ve siz de iyice kaybediyorsunuz. Açmaza giriyorsunuz.

İLHAMİ KOÇ Sırada Metin Kilci Bey var. Metin Bey daha önce bildiğim kadarıyla DPT döneminde de bu konularla ilgilenmiş birisi. Yurt dışında da görevler yaptı. Yaklaşık bir senedir de teşkilatın başında. Halen hukuki altyapı eksikliği var mı Metin Bey? Hala söyleyebilir miyiz böyle bir şeyi?

METİN KILCI Hukuki altyapı aslında çok dinamik bir yapı. İşletmecilik anlayışının gelişimine, günün şartlarına göre özelleştirmenin hukuki altyapısında sürekli gözden geçirilme ihtiyacı söz konusu. Nitekim biz bunu zaman zaman yaşıyoruz. Artık çok büyük değişiklikler olmamakla birlikte bazı yeni çıkan araçların özelleştirmede kullanılması, özelleştirmenin kolaylaştırılması açısın-

dan bazı düzenlemeler gerekebiliyor. Ama Metin Bey çok güzel özetledi.

Aslında özelleştirmenin tarihi seyrinde yasal altyapıya biz epeyce zaman harcadık. Yani Özal'lı dönemde 1984'de başlayan birkaç satırlık özelleştirme yasasından 1994'te 4046 sayılı kanun ile çok kapsamlı bir özelleştirme yasasına gelindi. Kanımca çok ayrıntılı şekilde, çok başarılı düzenlenmiş bir yasa. Fakat aradan geçen zamanı göz önüne aldığınızda zaman zaman değişiklikler yapmak gerekiyor. Bir şey daha söyledi Metin Bey, o da çok ilgimi çekti. Ona katkıda bulunmak istiyorum. Kuruluşların özelleştirme sürecinde pazardaki paylarını azaltmak suretiyle değerlerinin düştüğünden bahsetti. Bu da çok doğru bir tespit. Esasında bu özelleştirmenin genel mantığıyla çok tutarsız değil. Çünkü özelleştirme tek başına kamu mülkiyetinin elden çıkartılması ve özel sektöre devredilmesi demek değil. Özelleştirme en genel

anlamda piyasadaki özel sektörün rolünün artırılması. Bunu bazı kamu mallarını satarak ya da kamu tekelinde olan bazı alanları özel sektöre açarak gerçekleştirmek mümkün. Bizde fiili bir oluşturma söz konusu gerçekten. Bu doğru bir tespit. Bazı tekel olmayıp da tekel niteliğinde birtakım kuruluşların özelleştirilmesinde gecikilmesi bir taraftan o kuruluşların değerini olumsuz etkilerken, sektörde de özelleştirmenin gerçekleşmemesini sağladı.

Özelleştirmenin refah artırıcı olması konusuna gelince benim de çok katıldığım bir husus bu. Altını bir kez daha çizmek istiyorum. Özelleştirme esasında net gelir anlamında kamuya gelir sağlayan servet artırıcı bir işlem değil. Peki bunun faydası neresinde diye sormak gerekir. Özelleştirmenin refah artırıcı bir etki sağlıyor olmasında. Niçin kamuya gelir sağlamaz özelleştirme? Çünkü kamu gelecekte elde edeceği gelirlerden bugün vazge-



METİN KILCI "Her ne kadar kavramsal olarak kabul görüyor ise de işlevsel olarak beklenmedik bir muhalefetle karşılaşıldığını söylememiz lazım. İçinde çalışan yöneticilerinden, diğer çalışanlarından, ürün girdisi sağlayanlardan, çıktısını alıp pazarlayanlardan tutun da yöneticilerine kadar birçok segmentte özelleştirmenin çok fazla taraftar bulamadığını ifade etmemiz lazım. Bu yaşamakta olduğumuz ciddi bir sıkıntı. Bir diğer husus değer konusu. Özelleştirme her ne kadar teorik anlamda ekonomik, rasyonel ve çok sağlam varsayımları olan bir işlem ise de çıplak gözle de bakıldığında kamu malının satılması işlemidir. Kamu malının satılması işlemi ister istemez bizim gibi toplumlarda, devlet malına bir kutsiyet atfedilen toplumlarda ilk bakışta çok da sempatik gelmiyor."

çiyor ve bugün elde ediyor. Değerleme mantığı açısından baktığınızda iskonto edilmiş şekilde bugün elde ediyor o gelirleri. Eğer özelleştirme yapmamış olsaydı o kurumdan o geliri gelecek yıllarda zaten elde edecekti. Dolayısıyla kamu maliyeti ve kamu ekonomisi açısından gelir artırıcı bir unsur değil, ancak nasıl fayda sağlayıcı bir işlem olur diye sormak gerekir. Eğer özelleştirdiğiniz kuruluş daha verimli çalışıyor ise piyasanın daha düzenli çalışmasını sağlıyor ise şartlarının oluşumuna bir katkıda bulunuyor ise ve verimli çalışmak suretiyle yarattığı ilave kaynakları bir şekilde kamuya aktarıyor ise özelleştirmenin refah artırıcı etkisi budur diye bakmak gerekir. Şimdi tarihi seyrinden de öte bugünkü özelleştirme meselelerine izninizle biraz değinmek istiyorum. Toplantının ilerleyen saatlerinde belki ayrıntılı tartışma zamanımız olur. Bugün esasında dünyada bizimki kadar özelleştirmeyi tartışan bir ülke yok. Doğal olarak da bu kadar özelleştirme konuşulan bir ülkede herkesin özelleştirmeyi çok iyi anladığını ve bir ölçüde desteklediğini varsaymak lazım. Yani 20 yıldır hiç kimse, hiç kimse demeyim ama büyük ciddi bir muhalefetle karşılaşmadı özelleştirme konusunda. Bazı ideolojik karşı duruşlar her zaman oldu, şimdi de var. Benim çok saygı duyduğum bir yaklaşım bu. Ancak sanılır ki toplum bütün kesimleriyle büyük bir istahla özelleştirmeyi destekliyor. Aslında burada çok ciddi bir yanılsama içindeyiz. Bunu ifade etmek gerekir çünkü uygulamada bunu gözlemliyorsunuz. Esasında

Türkiye’de kamu sektörünün oluşumuna baktığınızda birçok kesime menfaat sağlayan bir yapı teşkil edilmiş. Kaynak tahsis mekanizmasında kamu işletmeleri yoluyla bir müdahale söz konusu. Ben bunu bireyselleştirmek istemiyorum ama, ciddi şekilde kamu işletmeleri yoluyla bu mekanizmaya müdahale ediliyor, bu mekanizmadan menfaat sahibi olan, faydalanan kitleler var. Bunu çok genişletmek mümkün. Bir kamu kuruluşunun hammaddesini aldığı çiftçi, üretici, ya da sanayiciler bunlar olabilir. Aşırı olarak çalıştırdığı ve bunların sendikaları olabilir. Ürettiğinden sübvans edilmiş fiyatlarla faydalanan kesimler olabilir. Bunu yönetmekten haz duyanlar olabilir. Bunun bir bölgede bizatihi var olmasından memnun olan kitleler söz konusu olabilir. Dolayısıyla kamu işletmeleri böyle bir yapının içerisinde. Gerçekten özelleştirme gündeme geldiğinde bu çarpık kaynak dağılım mekanizmasının bir şekilde elden çıkartılması veya dönüştürülmesi söz konusu oluyor.

Değer konusunda çok afaki, Metin Bey’in ifade ettiği gibi paşa dedenin yadigarı yaklaşımı söz konusu. Pazar dinamiklerini hiçe sayan birtakım yaklaşımlar söz konusu. Oysa fiyat, piyasada oluşan arz ve talebin karşı karşıya geldiğinde oluşan bir rakamdır. Bu da tabii özelleştirmeci olarak bizim üzerimizde önemli bir psikolojik baskı unsuru. Bunu ifade etmemiz lazım. Piyasa son derece önemli. Ben başından beri özelleştirmenin başarı şartlarını sıralarken dört önemli unsurdan bahse-

METİN ERCAN

YARATICI ÇÖZÜMLER VE BOLİVYA ÖRNEĞİ

Şunun altını çizmekte yarar var, yani creative olacak diye olmayacak bir sistemi Amerika’da böyle görülmüş, Bolivya’da böyle yapılmış diye getiremezsiniz, o anlamda değil. Şimdi şöyle bakıyoruz. Bazı şirketlerin teknolojik altyapısı, pazar paylarının zaman içinde ötelenmesi nedeniyle fiyatları düşmüş ama, hala kafalarda çok yüksek fiyatlar var. Esas olay verimliliği artıracak şekilde, ekonomiye katkıyı verecek, refah artıracak bir düzenlemeyi ortaya çıkarmak. Siz eğer fiyat üzerinde bir açmaz içine giriyorsanız, bir ihtilaf oluyorsa o zaman onu aşmanız gerekiyor. Bolivya sisteminde sermaye artırıyorsunuz, sermaye artırımına kim katılmak istiyor ve hangi parayla katılmak istiyor. Ve kamuya gitmeyecek, o şirketin içindeki yatırımları düzeltecek, istihdamla ilgili bir düzeltme yapacak, pazarlama sistemlerini belki de “upgrade” edecek. Bu tür bir olayı güzdeldi.

Ondan sonra diğer hisselerle ilgili öncelik veriyorsunuz bu ihaleyi kazanana. Yani ihalede Özelleştirme İdaresi 1.5 milyar dolar kasamıza girdi demeyecek. Şirketin içine doğrudan şu kadar para girdi, biz de içindeyiz çünkü kamu da işin içinde. Beraber hani joint venture gibi düşünelim. Bu şirketi daha iyi bir seviyeye getirecek, değerini artıracak. Belli bir payını yine verebilirsiniz. İdari açıdan yine hakimiyeti olabilir. Elinizde kalan bölümü de halka arzlarla çok daha yüksek fiyatla satabilirsiniz. Yani gelir elde etme de ikinci aşamada mümkün olabilir. Yani creative dediğim yöntem buydu. Yani bana çok yapılabilir gibi geliyor ama tabii düşünmek lazım. Detaylarına bakmak lazım. Petkim’de çok uyar gibi geliyor bize. Yani fiyat ikinci planda kalacak. Siz fiyatı ne kadar yapsanız, içine bir sürü yatırım yapması gerekecek, adam orada düşünecek. Yani sen hem fiyatı veriyorsun, hem de içerideki teknik altyapıyı, fabrikayı değiştirmen gerekiyor. Çözebilir bir yöntem gibi geliyor bana.

diyordum. Bir tanesi yasal altyapının yeterli oluşu, bir diğeri özelleştirmenin arkasında siyasi iradenin var olması. Üçüncüsü ise özelleştirme konusunda toplumsal bir uzlaşmanın, genel anlamda bir uzlaşmanın varoluşu.

Sonuncusu da piyasa şartlarının elverişli olması. Bununla şunu demek istiyorum. Finans gücüyle desteklenmiş talipliğin olması. Bizim özelleştirme geçmişine baktığımızda, idareyi ya da siyasetçileri suçlama alışkanlığının dışında bir gözle baktığımızda şunu görüyoruz; Özelleştirme İdaresi ya da geçmiş hükümetten şu anki siyasi irade satmak konusunda bir iradesizlik gösterdiği için mi özelleştirme başarısız oldu? Yoksa birçok şirket, işletme, ürün, varlık özelleştirilmek üzere satışa sunuldu da talep mi bulunamadı? Bunun cevabına iyi bakmak gerekiyor. Bunu iyi sorgulamak gerekiyor. Geçtiğimiz birkaç yılda birçok ihalenin teklif alınamaması nedeniyle, yani fiyatın oluşumu, değer konularını her zaman gündeme getiriyoruz ama, bazen piyasada oluşumuna dahi imkan sağlanamadığı görülüyor. Bunun da çok iyi analiz edilmesi, değerlendirilmesi gerektiğine inanıyorum, bu da ciddi bir sorun. Piyasa koşullarıyla söylemeye çalıştığım ise bu sorun. Bir kere kamu kuruluşlarına talipli finans gücü olan müteşebbis gözüyle bakan bir piyasanın varoluşu çok önemli. Maalesef bu anlamda da gerek özelleştirme konusu kuruluşların ölçeğinden gerekse diğer şartlardan dolayı da sıkıntılar oldu. Hepimizin malumu. Bu anlamda yabancı sermayenin rolü çok ön plana çıkıyor. Esasında özelleştirmenin gerçekten bir fayda sağlaması arzu ediliyorsa yabancı sermayeyi çekim gücüne de bakmak gerekiyor.

Çünkü, aslında yerli sermayeye sattığınızda yerli sermayenin başka bir alanda yapacağı yatırımı ikame etmiş oluyorsunuz, bir kuruluşu ona satmak, özelleştirmek suretiyle. Ülkeye yeni doğrudan yabancı sermaye girmesine vesile olması halinde özelleştirme bir başarı unsuru haline dönüşebilir. Bu konuda da sıkıntılar sadece özelleştirme ile ilgili değil. Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler ve konjonktürün bizatihi kendisi çok belirleyici. Ümit ediyorum ki ekonomide yaşanan

bu son olumlu gelişmelerden sonra bir özelleştirmeden sonra, belki onu da ifade etmem gerekir.

RAUF ATEŞ Aykut Bey'in sözünü ettiği yaratıcı, creative (yaratıcı) uygulamalar bizde de gündeme gelebilir mi, var mı benzer şeyler?

METİN KİLCİ Bu anlamda geçtiğimiz yıl bir yasal değişiklik ile hisse senedine çevrilebilir tahvil enstrümanını yasalaştırdık. Bunu kullanabilme imkanını getirdik. Ancak, bunlar tabii ülkenin diğer bütün şartlarıyla kullanılabilirliği, gerçekten hayata geçirilebilirliği diğer şartlarla çok yakından ilgili. O bir araç olarak orada duruyor. Elbette başka yöntemler de söz konusu. Bir ilave yöntem daha geçtiğimiz yılki yasa değişikliğinde yaratıcı anlamda onu getirdik. O da, birkaç ihaleden başarılı sonuç alınamaması halinde yatırım, üretim, teknoloji ve istihdam artırıcı projelerin yarıştırılması suretiyle kuruluşların özelleştirilmesi. Bunun henüz uygulamasını yapma imkanımız olmadı ama.

RAUF ATEŞ Güzellik yarışması modelinden bahsediyorsunuz. Bizde yasal olarak mümkün mü uygulama?

METİN KİLCİ Yasal olarak, bu değişiklikler yasamızda geçtiğimiz yıl yapıldı. Uygulamasını da bu yıl yapacağız inşallah.

METİN ERCAN Peki o Bolivya dediğimiz olay da enteresan. O da bize gidebilir.

METİN KİLCİ Evet onu da incelemek gerekir.

İLHAMİ KOÇ Son dönemde değişen bir şey var galiba. Eskiden herhangi bir özelleştirilecek şirket ihaleye çıktığında ilk itirazlardan biri o şirketin stratejik olduğu şeklindeydi. Pek artık o tür şeyler söylenmiyor gibi. Zamanında Petrol Ofisi, Tüpraş için bile öyle söyleniyordu.

Şimdi zaman geçtikçe stratejik bir eleştirisi pek yok galiba. Türk Telekom'da bile yüzde 51 artık satılabilir hale geldi.

MURAT KURAL "Bazı ülkelerde sermaye artırımı yoluyla da blok satışlar oluyor. Sermaye artırımı yapıyorsunuz ve onun üzerine geliyorlar."

METİN ERCAN Şimdi o aslında kamuoyuyla ilgili. Kamuoyu eğer size dediğini o şekilde dinletmek isterse dinlersiniz. O şekilde yine bağırın çağırınlar var.

MURAT KURAL Aslında dünya da değişti. 1969 yılında Peter Drucker ilk defa "The Age of Discountinuity" adlı kitapta "reprivatisation" kelimesini ilk o kullandı ve o zaman The Economist dergisi kitabın eleştirisini yaparken düpedüz saçma ve gerçekleşmesi hiçbir zaman mümkün olmayacak bir şey olarak değerlendirdi.

METİN ERCAN Fakat enteresan bir şey daha söyleyeyim. Sümer Holding'in kuruluşuyla ilgili özelleştirme kavramı var. Diyor ki biz bunu yapacağız, ama bir süre sonra özel sektöre vereceğiz. Yani ana sözleşmesinde var.

GONCA GÜRSOY ARTUNKAL O işletmenin değerini hesaplarken, zaten o işletmeye yapılması gereken yatırımı da göz önünde bulundurmak lazım. Başka ülkelerde de görüyoruz bu uygulama-

mayı. Mesela istihdam mecburiyeti getirilmesi. Özellikle eski Doğu bloku ülkelerinde, Doğu Avrupa'daki özelleştirmelerde mesela genelde verilen tekliflerin üç bazda değerlendirildiklerini görüyoruz. Birincisi verilen fiyat. İkincisi garanti edilen minimum istihdam düzeyi. Üçüncüsü de ileriye dönük olarak yapılacak olan yatırım. Biraz burada konuyu sorgulamak ve herkesin fikrini açmak maksadıyla da, eğer biz zaten özelleştirmeyi ekonomimizin daha etkin çalışmasını sağlamak için yapıyorsak, mesela niçin minimum bir istihdam üzerinde ısrarla durursunuz. Çünkü zaten devlet sahipliği altındayken demin sözünü ettiğiniz gibi başka kaygılarla optimal olmayan istihdam düzeniyle bu kuruluşlar çalışmış. Bir de siz özel sektöre veriyorsunuz ama yine de tutturuyorsunuz ki onların sadece ekonomik kaygılarla ekonomik şartlar çerçevesinde bulacağı optimal istihdam düzeyindense belli bir eşik koyuyorsunuz. Belki aslında bu da sizin özelleştirmeyle yapma-



ya çalıştığınızın felsefesinin de tam tersine gelen bir şey oluyor.

METİN ERCAN Saptamada bir yanlış anlaşılma var galiba. Birincisi siz fiyatı verirken tabii ki şirketin mevcut durumuna, ne kadar yatırım gerektiğine, bunun paralelinde teknolojik altyapının gerektirdiği bütün yatırımları hesaba katarak veriyorsunuz. Şimdi burada bir açmaz oluyor. Siz fiyatı verdiniz, fakat fiyatla ilgili beklentiler çok yüksek. Alıcı şirketin ne olduğunu bilmek durumunda.

Özelleştirme yapıldığı zaman şirketle ilgili bütün enformasyon, iyi paylaşıldığı durumda bunun fiyatını ve bundan sonra ne yatırım gerektiğini tespit ediyor. Buna göre de rasyonel fiyatı veriyor. Şimdi bizim sorunumuz fiyatla ilgili oluyor. Bir sürü verici gibi fiyatı çok aşağı çekiyor. Bunun paralelinde o zaman siz özelleştirmenin bu aşamada fiyatıyla kamuoyunu ikna edemiyorsunuz.

Diyebilirsiniz ki, bu yöntem doğrudur arkasında durabilirsiniz. Siyasi irade orada önemlidir. Sonuna kadar arkasında durur. Sonuçlarına da katlanır. Olumlu, olumsuz. Bu bizim bahsettiğimiz Bolivya ile ilgili olay da bu olayı ortadan kaldırmıyor, bunu halletmiyor. Yine var o. Yani ben yatırıma dışarıda yapayım. Görsünler, çünkü içerdeki adam çok daha iyi biliyor. Onunla beraber şirketin yatırımları yapılsın. Şirketin değeri artsın, belli bir süre sonra performansla bağlı olarak somut bir hale sokalım. İdaresini devrederim. Bu arada benim elimde yine daha az gözüken hisseleri de halka arzla satayım. Birinci yöntem budur. İkincisi özelleştirmede tek bir "reçete" yok. Yani biz işte mutlaka fiyatı şöyle bulacağız. Halka arzla yapacağız. Dedik ki bakmak lazım. Şimdi eğer sizin önceliğiniz, bu da neyi gerektiriyor, stratejik planınız, özelleştirmeyle ilgili stratejik planınızın olmasını gerektiriyor. Neyi ne zaman yapacağım, nasıl yapacağım, bunun sonuçları ne olacak.

Aslında özelleştirmeci çok iyi satranççı olmalı. Üç dört adım sonrasını görebilmeli. Eğer görmezseniz bir yerde tıkanıyor. Hakeza bunları görece kadar insanın zaman ve ömrü olmayabiliyor. Neticice itibarıyla satranç oynuyor gibi bakmak lazım. Siz eğer teknolojik yatırımı ön plana getiriyorsanız, tabii ki, şu kadar adamı tutacaksınız demiyorsunuz. Yani biraz evvel şöyle bir tanımlama yaptık, "labour intensive" olursa, işgücü yoğun. Ama

teknoloji yoğun olursa, çalışanın yerine teknolojiyi koyuyor verimliliği artırmaya çalışıyorsa, orada bir engel, kısıt koymamak lazım. Ama siz bir bölgedeki özelleştirmeyi yapıyorsunuz. Metin Bey'in söylediği gibi, o bölge için kaçınılmaz. Öyle özelleştirmeler var ki Metin Bey çok iyi bilir. Siz onu alsanız oradan çökecek orası. Şimdi orada daha farklı çözümler, işte "creative çözüm" dediğim oydu. Siz ona da bakacaksınız. Çünkü bu olayın sosyal boyutu da var. Telekom'da bunu yapmanın, yapın tartışım, ama Anadolu'da ekonomik olarak tamamen bağımlı bir yerde birebir siz işte istediğinizi yaparsınız anlayışı ileride problem yaratır. Stratejinizi oluşturursanız biraz ondan yaparsınız. Teknolojik olarak yoğun yatırımın gerektirdiği yerlerde de böyle kısıtlar koymazsınız. Tabii kısıt koymamanın bir maliyeti olduğunu bilmek lazım. O dengeyi korumak lazım, bunu en iyi kim bilir? Özelleştirme İdaresi. Çünkü geçmişten beri onu taşıyor yanında. Uzaktaki bir adam onu algılayamaz, bölgedeki önemini iyi algılamak lazım. Benim söylediğim o. Yoksa kısıt koymak özelleştirmenin fiyatını aşağı doğru çeker. Doğru da değildir. Söylemek istediğim oydu.

ENGİN EREM Öncelikle Capital dergisine teşekkür ediyorum böyle bir toplantıyı düzenlediği için. Ben tabii her iki Metin Bey gibi teori kısmından girmeyeceğim olaya. Olayın pratik yönünden bahsetmek istiyorum. Pratik yönünde bizim Tekel Alkollü İçkiler'in özelleştirilmesinde yaşadığımız olaylardan söz edip, bu arada zaman zaman da işin teorik kısmına saptamalar yapacağım. Yaklaşık 30 yıllık iş hayatı tecrübem var. Bunun 18 yılı devlette geçti. Masanın öbür tarafında özelleştirmede de bulundum. Bu tarafında özelleştirmeden de mal aldım. İki tarafı da biliyorum. İdarenin sıkıntılarını da alıcının sıkıntılarını da görüyorum. Oyunculara baktığınız zaman öncelikle birinci oyuncu siyasi otorite. Siyasi otoritede hükümet ve özelleştirmeden sorumlu bakan var. Metin Bey'in de bahsettiği gibi şu anki iktidarın yapısı siyasi otoritede özelleştirme yönünden gerçekten kararlılık gösteriyor. Özelleştirmeden sorumlu bakanın da bu kararlılığı var. Ben bakanın muavinliğini yaptım. Bu usta çırak ilişkisi çok önemlidir. Bakan gerçekten çok pratik bir adamdır. Zeki bir insandır, olaylara çok süratli çözüm bulur. Böyle bir insanın özelleştirmenin başında bulunması Türkiye açısından yararlıdır. Tabii her zaman kişiye bağlı olmamalı bu olay. Bir oyuncu Özelleştirme İdaresi. Özelleştirme İdaresi'nin rolü de burada çok önemli. Burada da kişiye bağlı olmamalı ama bizim mikro düzeyde olayı aktarmak isterken, burada da Metin Bey hakikaten çok önemli rol oy-

GONCA GÜRSOY ARTUNKAL "Doğu Bloku ülkelerinde verilen teklifler fiyat, minimum istihdam düzeyi ve ileriye dönük yatırım olmak üzere 3 bazda değerlendirilir."

nadı. Yani Metin Bey masada olduğu için söylemiyorum. Metin Bey'in olması nedeniyle gerçekten pek çok olay kolay çözüldü. Ama bu olay böyle olmamalı diyorum. Özelleştirme İdaresi başkanı bugün Metin Bey, yarın başkası. Bu olay kişilere bağlı olmamalı diye düşünüyorum.

Diğer oyuncu da kurumlar. Bu kurumlar Türkiye'de tekel olan kurumlar oluyor, işte alkollü içkiler bir tekeldi, biz onu aldık. Sigara tekel, özelleştirme kapsamında. İç hatlarda devlet hava meydanları izin vermeye başladı, artık yavaş yavaş tekelden çıkıyor. Havaş yer hizmetlerinde tekeldi gibi, gibi. Şimdi kurumlarda ben de memuriyet yaptım. Memuriyette insanlar özellikle tekel olan kurumlarda o kurumla özdeşleşiyor, en iyi kendisinin yöneteceğini düşünüyor. Özel sektöre geçerse işte bizim alkol müessesesinde olduğu gibi çok büyük vergi ödeyen bir müessese, vergi toplanamaz, özel sektör bunu vermez. Bu tür endişeleri taşıyor. Veya işinden olacağını düşünüyor. Bir tepki gösteriyor, Metin Ercan Bey de aynı şeyi belirtti. Diğer oyuncu olan kurumların böyle bir tepkisi oluyor.

Diğer oyuncu burada alıcılar. Şimdi ben alıcı cephesinden baktığım zaman Gonca Hanım'ın da belirttiği gibi, alıcı öncelikle kârını maksimize etmeyi düşünüyor. Bu yani ticaretin kuralı. Ben bunu alırsam ne kazanırım bana yararı ne olur ona bakıyor. Bunu yaparken de Metin Bey'in (Ercan) Bey'in belirttiği gibi işte atamın kılıcı var elimde. Bu kılıcın değeri budur, öyle bakmıyor. Bu kılıç var. Bu kılıcı sallarsam gösteri yaparsam kaç para gelir elde ederim. Fabrika var, bunun değeri 100 milyon, 200 milyon, o değil. Burada ürettiğin malı satıyor muyum, satmıyor muyum?

Satarsam ne kadar sürede satarım, bunun geliri ne olur? Dolayısıyla, alıcı bu yöne yöneliyor. Bizim olayımızda bir Türk konsorsiyum olarak girdik olaya. Nurol, Limak, Özalp ve TÜTSAB. Burada geçmişteki özelleştirmelere dönüp baktığımız zaman biz de o özelleştirmelerde yer aldık, biz kısmında ben ihalelere katıldım. Bir kısmında özelleştirmeden aldığımız bir çimento fabrikasını yönetiyoruz. Türk alıcı olduğu zaman olaya farklı yaklaşıyor. Biz Türk mentalitesiyle ihaleye çıkıyoruz. Her ne kadar yabancı danışmanlar olsa da, diğer oyuncu alıcıdan sonra danışman onlara da geleceğim, biz birbirimizi daha iyi anlıyoruz, İdare ile Türk alıcı daha iyi anlaşıyoruz, ortak müşterilerde buluşuyoruz. Ve ihaleyi sonuçlandırıyoruz. Yabancı sermaye, yabancı alıcı konusunda şartnamelerin hazırlanmasında Türk usulü ihaleye çıkmamız nedeniyle yabancıların bu tür ihalelere ilgisi hence azalıyor. Onun dışında Türkiye'deki

mevzuatta da sıkıntılar var. Yani biz yabancı ülkelere gittiğimiz zaman neye bakıyoruz, o ülkenin teşvik mevzuatı nedir, vergi mevzuatı nedir, idare bu mevzuatı kararlılıkla mı uyguluyor. Biz geriye yönelik yasalar çıkarıyoruz. Yabancı niye gelsin, ben olsam gelmem. Şimdi böyle olunca biz Türkler giriyoruz. Burada Türkler eğer konsorsiyum olarak giriyorsa şirketlerden birinin sıkıntıya düşmesi halinde diğer şirketler olayı sırtlayıp götürebilir. Biz burada çok güzel bir konsorsiyum kurduk. Gerçekten güçlü, yapı olarak çok güçlü üç şirket bir araya geldik. Dördüncü bir grubu, Tekel'in dağıtıcıları olan çok geniş esnaf tabakasına yayılmış olan bir grubu içimize aldık. Çok güzel bir konsorsiyum oluşturduk. 933 tane ortak olan bir TÜTSAB. Güzel bir konsorsiyum oldu, bu konsorsiyum olarak ihaleye girdik. Burada tabi biz alıcı olarak karımızı maksimize edecek bir teklifte bulunduk. Teklifte de uygun bir teklif verdiğimiz düşünüyoruz. Bu çerçevede de ihale bizim üstümüzde kaldı. Buradaki güzel olan bir yön de Türkiye tarihinde ilk defa bir ortak girişim grubu devlet garantisi olmadan çok uzun süreli



çok uygun faizlerle, bir kredi sağladı. Biz bu ortak girişim grubu olarak kredi almadan kendi imkanlarımızla bu işi yapabiliydik ama bir vergi planlaması yaptık, kredi almanın daha avantajlı olduğunu gördük. 7 yıl vadeli bir kredi bulduk. Türk bankaları sağladı bunu. Mevduatın en uzun vadesinin bir ay olduğu ülkemizde yedi yıl vadeli, iki yıl ödemesiz dönemli bir kredi. Çok uygun faiz koşuluyla, devletin bile borçlanırken bulmadığı bir faizle çok güzel bir imkan sağladık. Burada zikretmeden geçemeyeceğim. Bu bankalar İş, Ak ve Garanti Bankası. Diğer bir konsorsiyum vardı. Vakıf, Yapı Kredi, Oyakbank idi. Aynı koşullardaydı, çok ufak nüanslarla diğer grup kaybettiler. Bu arada yabancı bankalar da çok ciddi tekliflerle geldi. Vade 5 yıldı ama onların karar mekanizmalarının uzun olması nedeniyle devre dışı kaldılar. Çok güzel bir finansman modeli yarattık. Ben bu açıdan baktığımızda gerçekten başarılı bir özelleştirme yaptık diyoruz. Arkasında güzel bir grup oldu diyoruz ve üçüncü bacağı olarak da finansmanda çok güzel bir imkan yarattık diye düşünüyorum.

ENGİN EREM "İşlevlerini tamamlamış şirketlerin özel sektöre geçmesi lazım. Dolayısıyla bunu kolaylaştıracak mekanizmaları kurmamız lazım. Artık hukuki altyapı kuruldu. Mümtaz Hoca benim hocamdı, biz onun talebesiydik. Telekom'da yaptığı şey yanlış diye düşünüyorum ben. Türkiye çok büyük fırsatları kaçırdı. O dönemlerde bütün iç borcu belki de dış borcu ödeniyordu. Çok farklı bir noktada olacaktık. Evet. Bunun dışında benim bir gözlemim de özelleştirme yaparken varlık satışı mı yapacağız hisse satışı mı. En kolay yöntem hisse satışı. Hele hele borsada kote edilmişse bu hisseler, hem İdare rahat ediyor hem alıcı rahat ediyor. Bu imkanı sağlayabiliyorsak diğer özelleştirmelerde büyük bir imkan. "

METİN KILCI Burada bir şey daha ilave etmek lazım. İşçi sendikasıyla yaptığımız uzlaşma. Farkındaysanız 100-150 kişinin çalıştığı bir işletmenin özelleştirilmesi gündeme geldiğinde işçi sendikasının çok ciddi muhalefetiyle karşı karşıya geliniyor. 2 bin 700 kişinin çalıştığı bir topluluğu özelleştirdik bu alkol özelleştirmesiyle. Sendikayla herhangi bir karşı duruş, muhalefet yaşamadık. Karşılıklı konuşuldu, hangi sayıda işçinin çalışacağı. Çok sağlıklı bir işbirliği içinde yürütüldü. Bu da çok önemli. Alkol işletmelerini devraldıktan sonra sendika başkanlarıyla görüştük.

ENGİN EREM Evet bu çok önemli bir nokta. Alkol işletmelerini devraldıktan sonra sendika başkanlarıyla görüştük. Hiçbir sorun olmadan işi götürüyoruz. Bu özelleştirmede diğer oyuncu danışmanlardı. İdare'nin danışmanları ve alıcının danışmanları. Gonca Hanım, İş yatırım da diğer taraftı, her türlü yardımı aldık. Ancak burada şartnamenin hazırlanışında bazı eksikler olduğunu düşünüyorum. Diğer özelleştirmelerde farklı olabilir. Sözleşmeler taslak haldeydi, bu taslak sözleşmeler ihalenin güzel bir tarafı, idare hukuku yönünden düzenlenmiş sözleşmeler değil, tam bir ticaret hukuku normları içinde iki tüccarın birbiriyle karşılıklı iş ilişkisi şeklinde hazırlanan sözleşmelerdi. Tartışmaları yapıldı, kim ne alacak, kim ne verecek? Bunlar belirlendi. Ancak, bunlar şartnamede daha açık net yazılırsa bundan sonraki özelleştirmeler için çok daha uygun olur. Bu yönde hem özelleştirme idaresinden hem de danışmanlık firmalarından alıcılar olarak yardım bekliyoruz. Böyle olmasında yarar var diye düşünüyorum.

METİN ERCAN Müsadenizle, bu konuda çok önemli bir noktaya temas ettiniz, o konuda bir saptama yapmak istiyorum. Değerleme tekniği olarak baktığınız zaman içerden birinin durumu, bir de dışardan değerlemeye çalışanın durumu söz konusu. Şimdi eğer biz dışarıda alıcı durumunda olan bir gruba, konsorsiyuma, gerekli bilgilerde bir eksiklik yapıyorsak, yapıyor diye söylemiyorum, sizin de bahsettiğiniz gibi bu paşa ya da kılıcın getireceği gelirden problem oluyor. İndirgeme faktörü daha yüksek oluyor. Dolayısıyla, siz elinizdeki değeri daha düşürüyorsunuz. Bir kere mevcut olan asimetrik enformasyonu kaldırıcı yönde her türlü bilgiyi ortaya koymak lazım. Yani alıcı oturduğu zaman, şirketin ne kadar çalışması var, gayri menkulüyle ilgili problemi var mı bilecek.

Mesela ben Petrol Ofisi'ni şu anda izliyorum PO'nun yönetim kurulu başkanı diyor ki biz ayıplı mal almışız, bize verilen malın satışını alamadık

diyor. Bunlar normal şartlarda o normal değerini aşağı çeken unsur. Yani öyle bir formatı hazırlamak gerekir ki her türlü bilgi ve donanımına sahip olarak ve bundan emin olacak şekilde bu ihaleye kendini hazırlasın. Yani buna paralel olarak yabancı sermayenin durumu da söz konusu oluyor. Siz çok kâr olan bir kurumu satmaya çalışıyorsunuz, fakat adamlar şöyle düşünüyor, belli bir dönem sonra vergi çok fazla gelecek, bütçe açığı var, bütçe açığını kapatmak için bizim endüstriye dalecekler, benim tahmin ettiğim talebi yaratamayacağız.

Dolayısıyla, bu da kafaları karıştırıyor. İkinci aşamada da günün birinde burası çok kârlı diye çok fazla verginin olmayacağı ile de ilgili bazı garantileri de görmesi gerekiyor. Tekel ile ilgili Mecidiyeköy'deki, Galatasaray'ın bir ara almaya çalışıp da nefesinin yetmediği şeyi söyleyeyim. Şimdi orada ihaleye çıkılıyor. Likör fabrikası. Fakat şöyle bir durum var. Her şeyi hazırlıyorlar fakat bu fabrika, eski tarihi değeri var, oradaki çınarların tarihi değeri var, Anıtlar'a bağlı. Şimdi siz alıcıya bunu çözmeden verirsiniz, bu şekilde piyasaya sürülürse, o zaman yatırımcı bunu iskonto edecektir. Yani hazırlarken bütün problemleri çözüp hazır olarak getirmeye çalışıyoruz,

ENGİN EREM Bilgi akışı yönünden hiçbir sı-

kıntı çekmedik. İhalenin özel yapısında bir bilgi odası açıldı. Bilgi odasında her türlü bilgiye ulaştık. Gerek Citigroup olsun gerek İş Yatırım, bu grubun danışmanları her türlü bilgiyi aktardı. Orada sorunumuz olmadı. Şartnamenin baştan hazırlanışında hence eksiklikler vardı, daha farklı olabilirdi. Son oyuncu üst kurullar. Şimdi bizim olayımızda Rekabet Kurulu ve Tütün-Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu. Diğer özelleştirmelerde banka satıyorsanız BDDK var, ne bileyim bir santral satıyorsanız Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu var, var var var. Buradaki üst kurullar önem arz ediyor. İhale şartnamesine göre ihaleyi aldıktan sonra Rekabet Kurulu'na gittik. Rekabet Kurulu olumsuz görüş verseydi, ihale geçerli olmayacaktı.. Önceden, Özelleştirme İdaresi'nin Rekabet Kurulu'nun olumlu görüşünü almasına rağmen. Burada da tabii alıcı açısından bu üst kurullarla ilişki ihale öncesinde önem kazanıyor.

Varlık satışlarında Mecidiyeköy'deki arsanın satışı veya Bozcaada'daki şarap fabrikasının satışı veya diğer arsaların satışı... Ama tabii bu satışlar yapılırken burası çok güzel oturuyoruz ama biraz ötede Özelleştirme'nin sattığı bir yer var inşaat bitmedi ve Sit Kurulu kararı var, vesaire var ama onun da ekonomiye kazandırılması lazım. Bu altyapının hence sağlanması lazım diye düşünüyo-



rum. Bir diğer kafamdan geçeni de Metin Ercan Bey söyledi. Fiyatın belirlenmemesi iyi oldu dedi. Ama işte bunu yaparken de bir başka yöne gidiyoruz, Metin Bey söylediği için söylüyorum. Tekel genel müdürü benim arsalarım 2 milyar dolar dediği zaman bir fiyat çıkıyor ortaya yanlış bir fiyat çıkıyor, herkes ona konsantre oluyor, ondan sonra sigarayı satamıyoruz. Ama burada eğer biz teklifte açık artırmayı yapsaydık bir tur yapsaydık belki, sayın Kilci, sayın başkanım, belki burada fiyat 1.5 milyara, 1.6 milyara çıkabilirdi gibi geliyor. Bundan sonraki özelleştirmelerde belki bunu düşünebilirsiniz. Kapalı zarf teklifi almak ama bir tur belki.

METİN KİLCİ Ama açık artırmanın yolunu kapatmış değiliz. Yani durumuna göre, büyüklüğüne göre değişen bir durum bu. Açık artırmayla bitirmek ya da bitirmemek. Açık artırmayla sonuçlandırdığımız ihaleler de var.

ENGİN EREM Ben ona bir şey demiyorum ama yani son zamanlarda açık artırmayı Özelleştirme İdaresi bıraktı gibi bir izlenimim var. Belki de yanlış izlenimim var.

GONCA GÜRSOY ARTUNKAL Burada yine bizim yerli yatırımcılarımızla yabancı yatırımcılarımızın dahil olduğu karar mekanizmalarındaki farklılıklar da açıkçası rol oynuyor nasıl bir uygulamanın yapılacağına. Diğer dünya örneklerine baktığınız vakit öyle açık artırma usulünü hakikaten pek görmüyoruz. Bu da biraz herhalde kurumsal yönetim usulünün daha farklı olmasından kaynaklanıyor.

Çünkü öyle bir tur yaptığınızda ikinci turda ya da üçüncü turda teklifinizi 100 milyon dolar daha artırabilmeniz için mutlaka yine yönetim kurulu-na gidip yetki almak gerekiyor. Türkiye’de yatırımcılar çok daha kolay karar verebilirken buna, yabancı yatırımcıların hem alışmadığı bir durum hem de kendi yönetim usullerinden dolayı bazı kısıtlar olduğu için, bunları da göz önünde tutmak gerekir.

ENGİN EREM Yani bizim olayımızda Rus yatırımcı vardı ihalede, bizim en büyük korkumuzdu. Orada verdiğimiz teklifi değerlendirirken Rus yatırımcı fazla bir teklif verdiği zaman onun karşısında bir daha bir teklif verme imkanımız olması-nı düşünürdük açıkçası.

YUSUF CEMİL SATOĞLU “Ankara Sigorta, ölçek olarak küçük ama anlamlı bir örnektir. Sektör itibarıyla yaşanan örneklerle baktığımızda özelleştirme anlamında gerçekten başarılı.”

YUSUF CEMİL SATOĞLU

“ANKARA SİGORTA’NIN YERİ ÖNEMLİ BİR ÖRNEK”

Şu anda ilk 10’a girmek gibi bir çabası var. Üretim anlamında şu anda 12’inci, 13’üncü sırada. Üretim sigorta sektöründe her şey demek değil. Üretimin yüksek olması çok önemli göstergelerden biri değil. Önemli olan mali yapısının çok güçlü olması. Kârlılığı son derece önemli. Kârlılık ve mali yapı açısından baktığımızda Ankara Sigorta oldukça güçlü konumda şu anda. Ankara Sigorta bu anlamda iyi bir örnek ama tabii çok enteresan şeyler de yaşıyoruz. Özelleştirmeden sonra zaman zaman özelleştirme öncesindeki bazı uygulamalarla ilgili hala biz muhatap alıyoruz. Özelleştirme sonrası şirket değişimine rağmen Meclis’teki birtakım görüşmelerde de şu anki yönetim olarak muhatap alıyoruz. Bunlar çok enteresan şeyler, yani bize enteresan gelen şeyler. Çünkü, uygulamayla en ufak ilimiz alakamız olmamasına rağmen, özelleştirme öncesi bazı şeylerden dolayı görüş bildirmek durumunda da kalıyoruz zaman zaman. Ama artık şu an itibarıyla özelleştirmenin tamamlanmış olduğu ve ciddi oranda başarı sağlanmış olduğu bir şirket Ankara Sigorta.

METİN KİLCİ İhale kanununda da yeni değişiklik var biliyorsunuz. Teklifler açıldıktan sonra kesinlikle alan firmaya teklifi düşürmek veya daha da yükseltmek, İdare’nin lehine bir artırım talebinde daha bulunamıyorsunuz.

ENGİN EREM Öyle değil. İhalenin yöntemi. Pazarlık usulü, açık artırma, kapalı zarf. Hala şu anki ihale kanununda var. Hazırlanan taslakta da aynı. Ama İdare’nin kabulü bu, hangisini kabul ederse. Gonca Hanım’ın dediği doğru ama yabancı kuruluşlarda belli bir tavandan yetkiyi alıyorlar ve giriyorlar onu da öyle aşılıyorlar.

İLHAMİ KOÇ Yabancı ülkelerde de benim gördüğüm daha çok kapalı zarf tercih edilir. Açık artırma usulü pek işlemiyor.

ENGİN EREM Onun temel sebebi çok fazla sayıda katılımcının olmaması. İki veya üç tane katılımcının olması. Mesela Telefonica Peru örneği, en güzel örneklerinden birisi. Telefonica ve SBC katılıyor. Kapalı teklif alınıyor ve kapalı teklifin sonunda Telefonica 2 milyar dolar veriyor, SBC 1.3 milyar dolar veriyor. Biliyorsunuz aynı şey İtalya’da oldu. Alt kurul katıldığı zaman en ideal yöntem kapalı yöntem olarak ortaya çıkıyor.

GONCA GÜRSOY ARTUNKAL Sanırım Özelleştirme İdaresi de zaten o esnekliği kendileri ko-

ruyorlar. Ve ihale komisyonunun kendi kararına bağlı, bir şekilde her iki türlü de yapmaktalar.

METİN KİLCİ Katılımcı zarfın içine teklif yazarken onun nihai teklif olduğunu bilerek yazıyor. Yani başka açık artırma şansı tanınmayacağına bilerek yazıyor. Değerinin bir kısmını masada bırakarak, bir kısmını zarfın içine koyarak getiriyor. Aklında onun için feda edebileceği maksimum değeri koyuyor, zarfın içerisine öyle getiriyor.

METİN KİLCİ Şöyle bir ütöpik durum da söz konusu. İki teklif aldınız. Kapalı zarflarda. Bir tanesi düşük çıktı. Açık artırmaya geçmeye karar verdiniz. Yüksek teklifi baz alarak açık artırmaya başladınız. Zarfta teklif düşük olan açık artırmada birincinin üzerinde bir teklifle bir pey sürdü. Kapalı zarfla gelip de birinci olacağım diyene en yüksek fedakarlık yapmayı göze alan insanın onun düzeyine çıkması ya da onun üzerine çıkma yetkisi yok ise ona karşı bir haksızlık söz konusu olmaz mı.

METİN ERCAN Eğer baştan bilirse nereye kadar çıkabileceğini bilir.

METİN KİLCİ Bu yüzden en baştan bu son şansınızdır, bir daha artırma şansı tanınmayacaktır, en son rakamı bize verin diye söylüyoruz. Aslında çok temiz bir açık artırma yöntemi bu.

METİN ERCAN Mutlaka öyle de. Ben de refleks olarak bana söylediğiniz zaman dedim ki niye devam edilmedi. Kamuoyunu iyi şekillendirmek lazım. Bilgiyi zamanında vereceksiniz ki insanların kafası karışmasın.

METİN KİLCİ En temel eksikliğimiz kamuoyunu bilgilendirmek, onu söyleyeyim.

METİN ERCAN Katılan biliyor da dışarıdakileri aydınlatmak lazım. Kafaları karıştırmadan net olarak gümbür gümbür söyleyeceksiniz.

METİN KİLCİ Şöyle söyleyeyim bazı durumlarda açık artırma bizim katılımcıların tavırlarına göre çok istenmeyen noktalara götürüyor ve özelleştirmenin bizatihi başarısız olmasına neden oluyor. Yatırımcı açık artırma yarışı içerisinde aslında kapasitesinin çok üstüne çıkıyor, ödeme kabiliyeti yok olduğu gibi, o kuruluşu bizim kısa zamanda özelleştirme şansımız da yok oluyor. Bunun sadece 2003 yılında iki tane ciddi örneği var. İki büyük kuruluşumuz bu nedenle ikinci özelleştirmelerinde başarısız oldu.

GONCA GÜRSOY ARTUNKAL Açık artırmaların da değeri maksimize edip etmeyeceğini de tekrar bir sorgulamakta fayda var. Çünkü az önce Metin Ercan Bey değerlemedeki algılamanın farklılığının bilgi asimetrisinden kaynaklanabileceğini söyledi. O doğrudur. O algılamadaki farklılığa yol açan bir neden olabilir. Fakat aynı müessesenin değerinin farklı algılanmasının diğer bir nedeni de alıcının kendi konumudur. Alıcı halihazırda bu pazarda var mı yok mu? Değerlendirmeye büyük etki yapabilecek unsurlar. O yüzden de şimdi şöyle bir örnek verelim. Ortada bir kuruluş var. Murat Bey, Engin Bey ve ben potansiyel alıcıyız ve Murat Bey'in kafasındaki maksimum değer 1 milyar, Engin Bey'inki 1.5 milyar ve benim ki de 2 milyar. Eğer bu bir açık artırma süreciyle neticelendirilecek bir ihaleyse ve ben bunu biliyorsa tabii ki ilk etapta benim maksimum değerim olan 2 milyarı başlangıçta ortaya koymam. Açık artırmının gidişatına göre bunu takdir ederim.

ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU

“11 EYLÜL, HAVACILIKTA ÇOK ŞEYİ DEĞİŞTİRDİ”

Havacılık sektöründe bir de 11 Eylül'den sonra ortaya çıkan ciddi bir rekabet durumu var. Bu havacılık şirketlerini ciddi anlamda etkileyen bir durum. 2001 sonrası bir miktar toparlanmadan sonra 2002 yılında başlayan bir süreçte özellikle dünya havayollarındaki Türkiye'de şirket olarak buna biraz yatkın bir durumumuz vardı. Low-cost carrier denilen servis sağlamadan iş yapan şirketlerin, ulusal havayolu şirketlerinin tabiriyle bir kanser gibi dünyaya yayılmış olması. İşte 1990'lı yıllarda çok ufak çapta olmasına rağmen şu anda ciddi anlamda sektörde pay sahibi olmaya başlamışlar.

Kısa bir örnek olarak havacılık sektörü tabii 11 Eylül'den sonra en çok orada darbe yedi. Şu anda yedi büyük Amerikan havayolu şirketi var ve tamamı zarar eder konumda. En büyükleri olan American Airlines her yıl 2 milyar dolar zarar ederek ayakta kalmaya çalışıyor. Fakat bu yedi büyük havayolu şirketine karşılık bu lowcost denilen sistemi de çıkaran Southwest diye bir firma var. Southwest bugüne kadarki bütün havacılık şirketlerinin pazarlamasını, işletim teorilerini bir tarafa koyarak bu lowcost mantığını ortaya koyduktan sonra şu anda ilk dörde gelmiş durumda. Her sene yüzde 50 ile yüzde 100 arasında büyüyor. Yedi büyük Amerikan havayolu şirketinin şu andaki toplam borsa değeri yaklaşık 7 milyar dolar. Tabi sürekli zarar ettikleri için düşmüş. Southwest'ın tek başına 17 milyar dolar. Dünyada en çok zarar edenler Amerikan şirketleri fakat yine en çok kar eden de yine bir Amerikan şirketi olan Southwest. 2003 kârı henüz açıklanmadı ama 2002 kârı 500 milyon dolar.

Açık artırmada da başladığımız vakit birisi 1 milyar diyecek, 1.200, 1.300 ve 1.5'a geleceğiz. Diğer iki katılımcının da maksimumlarına geldiğimizde demek ki ben aslında 2 milyar verebileceğim bir müesseseyi 1 milyar 550 milyondan alabileceğim. O zaman belki bu da satıcının bir anlamda değer kaybına uğramasına da yol açabilir.

METİN ERCAN Burada yapılan tekniğin doğrudur, yanlıştır, çok net olarak ifade edilmesi önemli. Öyle teklifler var ki yani havada kalır. Metin Bey de söyledi. Değerini karşılayamaz, ya da çok yukarı çıkar. Açıklık filan deniyor ya yoksa televizyon kameralarını getirmek açıklık değil. Bununla ilgili her türlü donanımı vereceksiniz. Eğer belirsizlik varsa yine iskontosu yüksek olur. Bütün bunları incelemek lazım.

GONCA GÜRSOY ARTUNKAL Her özelleştirmeye de tek bir ihale usulü doğru değildir. Hepsindeki katılımcılara göre, rekabet ortamına göre zaten takdir ediyor onu İdare.

İLHAMİ KOÇ Ankara Sigorta örneği var. Ankara Sigorta başarılı bir özelleştirme miydi?

YUSUF CEMİL SATOĞLU Ankara Sigorta örneği ölçek olarak küçük ama anlam olarak önemli bir örnek. Çünkü, içinde bulunduğu sektör itibarıyla yaşanan örnekler baktığınızda Ankara Sigorta gerçekten özelleştirme anlamında başarılı. Ve özelleştirmenin gerçekleştirildiği yıl itibarıyla da başarılı bir örnek. Ankara Sigorta'yı belki ailesi tarafından terkedilmiş bir çocuğun rüştünü ispat etmesi olarak görmek lazım. Çünkü, Ankara Sigorta, Etibank'ın özelleştirilmesi döneminde satın alan grup tarafından istenmeyen şirket, üvey evlat gibi görüldü. Bundan dolayı Ankara Sigorta 1997 yılında özelleştirme İdaresi'ne devir oldu ve 1997 ile 2000 arasında Öİ'ye bağlı bir dönem yaşıyor. Tabii bu yaşanan dönem Ankara Sigorta açısından gerçekten sıkıntılı, üzücü bir dönem. Çünkü, Ankara Sigorta sektörün en eski şirketlerinden birisi. Kuruluş yılı 1936. Tabii ki Özelleştirme İdaresi'ne devir olmuş olması güveni büyük ölçüde zedeleyen unsurlardan bir tanesi. Sigorta şirketi, şirketi kim satın alacak belli değil. Dolayısıyla, bir yıllık mukavele yapıyorsunuz müşterinizle ve güven satıyorsunuz. Bunun getirdiği sıkıntılar söz konusu ve yine tabii bu dönem içinde ciddi bir altyapı sorunuyla karşı karşıya. Bu dönem içinde altyapısının yenilenmemesi söz konusu. Bunlar şirketin değerini de düşüren pazar payının kaybolmasına da neden olan şeylerden bir tanesi. Bir de tabii ki sigorta şirketlerinin dağıtım kanalları son derece önemli.

Ve Ankara Sigorta'nın en önemli dağıtım kanallarından biri Etibank. Etibank bu özelleştir-

meyle gittikten sonra Ankara Sigorta'nın bu dağıtım kanalı önemli ölçüde kesilmiş oldu. Acenteler de sonuçta ticaret yaptıkları için, güven duydukları bir şirketle ticaret yapmak istiyorlar. Dolayısıyla yine böyle bir boşlukta olan şirket için sıkıntılı bir dönem. İnsan kaynakları açısından tabii sendikal bazı problemler yaşanıyor yine bu dönemde. Bütün bunlar şirkette önemli bir pazar kaybına yol açıyor. 1980'li yıllarda sektörde lider sayılabilecek bir şirket 2000 yılına geldiğinde üretim sıralamasında sektörde 22. sırada yer alan sıradan bir şirket haline geliyor. Tabii özelleştirilmesi de enteresan şirketlerden biri Ankara Sigor-



ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU "THY, özelleştirilmesi durumunda bu finansman desteğini bulamaması durumunda büyük sıkıntıya gidebilir. Bu biraz sürekli piyasada olmakla ilgili bir şey. Ayakta durabilmekle ilgili bir şey. Çünkü, özel havayolu şirketleri finansman güçleri olmadığı için, sürekli kurulup kapanıyor. Şu anda 10-12 tane firma var zannediyorum özel havayolu. Ama şu ana kadar kurulup kapanmış 30 civarında özel havayolu oldu."

ta. Satın alan şirket bakımından da ilginç bir şirket, çünkü en sonunda 2000 yılında Polis Bakım ve Yardım Sandığı tarafından satın alınıyor. Yani ticari bir grup tarafından da satın alınmıyor aslında. Ancak ticari gruplar tarafından satın alınan örneklerle göre Ankara Sigorta gerçekten üç dört yıllık süreç içerisinde başarılı bir grafik çiziyor. Ankara Sigorta sadece dört duvarı olan iki üç yerde gayri menkulü olan ama kaynaklarını önemli ölçüde yitirmiş sermayesi erimiş bir şirket konumunda. Öncelikli olarak mali bir tedavi yoluna gidiliyor ve 2000 yılından itibaren sermaye artışıyla öz kaynak güçlendiriliyor, altyapı konusunda çok hızlı birtakım gelişmeler özellikle bilgi işlem konusunda önemli yatırımlar yapılıyor bu dönem içerisinde.

İnsan kaynakları tarafında sendikal problemler ortadan kaldırılıyor. Grevlerle neticelenen süreçler bunlar. İşin enteresan tarafı bir de Ankara Sigorta içerisinde bitmiş tamamen batmış bir de emekli sandığı sorunu var. Yani oldukça fazla problemlerle özelleşmiş ve bahsettiğim gibi, ticari grup tarafından da alınmamış bir şirket. Tabii

bütün bunların hallolması yaklaşık 2 yıllık bir süreye aldı. Hem altyapı hem personel problemlerinin giderilmesi, sendikal problemlerin çözülmesi ve en önemlisi de işin psikolojik yönü de son derece önemli. Reasürans tarafında yani riskleri sattığımız konumda güven vermek zorundasınız. Bunlar tabii ki özelleştirmenin başarısı açısından önemli unsurlar. Tabii bu konuda bazı teknik anlamda da ilerlemeler özelleştirme sonrası sağlanıyor ve şu anda Ankara Sigorta yaklaşık 400 acentesiyle, ki özelleştirme öncesi 200 kadar acentesi vardı, özelleştirmenin ardından bu rakam güçlendi, güçlü bir öz sermayesiyle sektörün iyi şirketlerinden bir tanesi haline geldi. Aslında epey bir kan dökülerek barış sağlandı. Tabii ki bu dönemde sendikayla yapılan görüşmeler neticesinde işten çıkarma şeklinde bir süreç yaşanıyor. Şu anda 150 civarında bir personel sayısına sahibiz. Bunların 130 kadarı özelleştirme sonrası istihdam edilen kişiler. Özelleştirme öncesinden kalan şu anda sadece 15-20 kişilik bir grup var. Dolayısıyla böyle bir barış sağlanmış oldu. Özelleştirme sonrası Ankara Hayat doğuyor. Ankara Hayat'ın dö-



nüşümüyle birlikte de Ankara Emeklilik doğmuş oluyor. Şu anda bir şirketin küllerinden iki şirket doğmuş oluyor. Her iki şirketin de ayrı ayrı 20 trilyonluk sermayeleri var.

İLHAMİ KOÇ Özelleştirme kapsamındaki şirketlerden biri de THY. Sözü bu noktada kendilerine vermek lazım. Sık yapılan eleştirilerden biri de şu. Şirketler Özelleştirme İdaresi'nin kontrolünde uzun süre kalırsa bir müddet sonra hantallaşıyorlar. Özelleştirmeden uzaklaşıyorlar. Siz bu konuda neler söyleyeceksiniz. THY hazırlık aşamasında mıdır şu anda.

ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU Yetki şu anda Özelleştirme İdaresi'nde olduğu için, bizim bu konuda ne şekilde nasıl özelleştirileceği konusunda görüş belirtmemiz pek doğru olmaz. Havacılık sektöründeki çok yoğun rekabet dolayısıyla hem yurtiçi yurt dışında ciddi anlamda rekabet etmemiz gerekiyor hem de özelleştirmeye hazırlık açısından, tabii buradaki temel şey verimliliği artırmak. THY 70 yıllık bir kuruluş. Tarihinde de sürekli devlet desteğiyle ayakta kalmış bir kuruluş. Ve ilk defa tarihinde 2002'de kâra geçmiş gerçek

anlamda, 2003'te de o kârı artırarak devam ettirdi. Ben bakan beyle de görüştüğümde, asıl en önemli projenin THY'de özelleştirmeye hazırlık olduğundan söz ettik. O amaçla mesela personel sayısında normalde bir artış beklenirken, 11 binden şu anda 10 bine düşmüş durumda. Emekli personel sayesinde. Bu noktada verimlilik tabii birinci amaç. Yürüyen bir sistem var. Türkiye'de ve dünyada özellikle havacılık sektörü, üretim yapanlar ve hizmet sektörü arasında biraz farklı bir yerde. Bir de Türkiye'nin belli noktalarına belli vizyonları taşımak gibi bir şeyi var. Dünyadaki en ufak türbülanslardan etkileniyor; işte Uzakdoğu'daki bir SARS krizinden ciddi anlamda biz de etkilendik, yanı başımızdaki savaştan etkilendik. Endonezya'da veya Filipinler'de patlayan bir bomba da anında etkileyebiliyor.

Avrupa'da da üç tane büyük şirket var. Bunlardan Lufthansa, finansman olarak ve operasyon olarak en başarılı gözükten şirket. 2002 yılını da 700 milyon Euro civarında bir kârla kapatmıştı. Dünyada da ilk 5'e giren bir şirket, fakat 2003 yılını 1 milyar Euro zararlar kapadı. Sektörde 2003 yılında bir miktar iyileşme görülmesine rağmen, tabii bu "lowcost"ların etkisiyle. Lufthansa başkasının kendi ağzından duyduğum şey şuydu: "2004'ü düşünmek bile istemiyorum." Çünkü, yapı itibarıyla küçülmeye ve rekabet etmeye müsait değil. Yaklaşık olarak yüzde 40 daha ucuz bir fiyatla rekabet etmek için, en az yüzde 30 fiyatınızı düşürmek lazım. Tabii ciddi anlamda buna karşı ne tür tedbirler alabiliriz diye düşündüklerinde 50 bin olan çalışan sayısının bu yıl içinde 8 bine düşürülmesi planlanıyor. 2001 sonrasında çalışanlarının çalışma saatlerini yüzde 50 indirip maaşlarını da yüzde 20 indirmeyi sendikayla kararlaştırmış bir şirket. Özelleşmiş bir şirket aynı zamanda. Şu anda Avrupa'da devlet kontrolünde kalmış bir tek şirket var, o da Air France. Ona da büyük bir baskı var bir an önce özelleştirilmesi için. THY'nin 1990'dan beri Özelleştirme İdaresi'nde olması ki bir kısmı da yüzde 1.8'i şu anda halka açık durumda. Sonuçta şu andaki borsa değeri olarak baktığımızda yaklaşık 1 milyar 250 milyon dolar civarında borsa değeri. Özelleştirme



Katılımcılar, "Geniş Açı" toplantısında, özelleştirmeyi her yönüyle tartıştı. Sıcak ve keyifli bir ortamda geçen toplantıdan sonra birlikte toplu bir fotoğraf çekildi. (Soldan sağa) İlhami Koç, Gonca Gürsoy Artunkal, Metin Kilci, Yusuf Cemil Satoğlu, Abdurrahman Gündoğdu, Metin Ercan, Engin Erem ve Murat Kural...



noktasında benim hissettiğim kadarıyla devletin bir tereddütü var. Şimdi alkolü özelleştirebilirsiniz, rakip vardır veya sektör tehlikeye girebilir ama burada THY'nin bayrak taşıyıcı ve bazı özel misyonları var. Taşıdığımız yolcularımız belki ciddi anlamda kâr etmediğimiz bazı noktalar, ama mesela bavul ticaretini destekleme gibi bir misyonu var. Kuzey Afrika'dan, eski Sovyet cumhuriyetlerinden ve Orta Asya'dan böyle bir taşımacılık yapılıyor. Belki THY buradan her yolcu başına 300-500 dolar gibi bir gelir elde ediyor ama bunlar İstanbul'da veya Türkiye'nin çeşitli yerlerinde alışveriş yaparak ekonomiye bir katkı sağlıyorlar. Bazı ilişkiler de burada önemli. İşte özellikle yurt içinde belli noktada zarar etmenize rağmen mutlaka bazı hatları çalıştırmanız gerekiyor. Sonuçta bazı ulaşım politikaları var. Özelleştigi takdirde bir de bayrak taşıma diye tabir edilen Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrağını taşıyan bir havayolu olduğu için bazı haklara sahip. Özelleştigi takdirde bu hakları kaybetme gibi bir riski de söz konusu. Bir de tabii yabancılara yüzde 40'ından fazlası satılamaması ki gerçekten etrafında bir baskı var. İşte bir tarafta Lufthansa Avrupa'da büyüyerek genişlemeye, THY üzerinde bu coğrafyada çeşitli politikalar yapıp genişlemeyi planlayan bir şirket. Bir taraftan da güneyde, Dubai'de bir Emirates firması ki tamamen şehri promote etmek, geliştirmek için şehri tamamen bir ticaret ve finans merkezi haline getirmek için oluşturulan ve sürekli sübvansede edilen bir havayolu. Geçen

yıl, önümüzdeki on yıl için toplam 19 milyar dolarlık uçak siparişi vermiş.

RAUF ATEŞ THY'nin şu andaki durumu nasıl?

ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU Şirketin temel kuruluşu belki ilk zamanlarda o kadar fazla değil ama 1970'lerin sonunda ve 1980'li yıllarda büyüme unsuru Avrupa'daki özellikle Almanya'daki Türk işçilerinin Türkiye'ye geliş gidişleri oldu. Almanya-Türkiye pazarına baktığımızda işçi, işadamları ve turizmde sadece yüzde 15'ini taşıyoruz. Orada çok büyük potansiyel var. Oradan çıkmış, 1980'lerdeki turizm hamlesiyle biraz daha büyümüş fakat belli bir noktadan sonra 1990'ların sonundan itibaren bu özelleştirme politikalarının da belirsizliğiyle büyüme politikalarından vazgeçilmiş. Biraz da belki istihdam noktasında sıkıntılara düşülmüş veya şirket daha hantal bir yapıya kavuşmuş. Bu hantal yapının atılabilmesi için ki şey olmasına rağmen savaş artı sars krizi buna rağmen 280 milyon dolarlık bir kâr ki kârlılık oranı da yüzde 10'un üzerinde. Ciroya oranla yüzde 10-12 civarında bir kâr ortaya çıktı ki bu çok radikal yapılmış olan iyileştirme çalışmalarının sene sonuna doğru olduğunu bile varsaydığınızda önümüzdeki yıllarda daha da artması söz konusu. Özelleştirme çabaları, blok satış veya öyle bir durumda yaptığımız hassas bir çalışma olduğu için bir bakım ünitesi, uçakların bakımı. Bu konuda sivil havacılığın veya Türkiye'de regule etme gibi belli bir fonksiyonu olduğu için, o noktada da biraz hassas davranılıyor. Havacılık sektöründe en büyük gider kalemi bakım. Yani uçaklarınız hele çok eskirse, şu anda sıfır liraya yakın, yani 1-2 milyon dolara uçak temin etmek mümkün ama bakımını yapmak yeni uçağın finansmanı ile neredeyse eşit bir konuma geliyor. Burada tabii Türkiye'nin taşımacılık, havacılık sektöründe çok ciddi bir artış bekleniyor. Şu anda 2002'nin aynı dönemine göre kıyaslayarak baktığımızda taşınan yolcu sayısında yüzde 50 artış var. Aylık 340 binlerden 500 binlere çıkmış durumda. Kriz döneminden sonra toparlandığı dönem bu. Yurt dışında da belli bir artış var. Sonuçta tabii bu fiyat hassas bir konu olduğu için, sonuçta geçen yıl itibarıyla toplam 4 milyon yolcu taşınmış yurtiçinde. Yurt içinde 5-6 saatin üzeri otobüs ve özel araçlarla yaklaşık 200 milyon yolcu taşımacılığı yapıldığı tahmin ediliyor. Yüzde 2 gibi bir sayı oluşturuyor. Yüzde 2 tabii bu potansiyelin yüzde 10'a ulaşması bile çok büyük rakamlara geliyor. Konum itibarıyla bir İstanbul-Van ile İstanbul-Viyana aşağı yukarı aynı mesafe. İstanbul-Van otobüsle 25 saat sürüyor ama uçakla 1.5 saat sürüyor. Dünya haritasını açtığınızda tam ortadan yatay ve di-

key böldüğünüzde ortada Türkiye oturuyor. Bu da transit taşımacılık, ki bizim şu anda yüzde 10 civarında bir transit yolcu taşımamız var. Yani Türkiye'ye hiç uğramayacak ama işte "hub" olması, bir transfer noktası olması, böyle bir imkana sahip olması. Japonya'dan Kahire'ye yolcu taşıma potansiyeli var. Bu diğer havayollarında yok. Mesela KLM büyük havayollarından bir tanesi, dünyada ilk 20'ye giriyor. Taşıdığı yolcunun yüzde 70'i tamamen transfer yolcusu. Yüzde 30'u kendi ülkesinden generate eden yolcu. O anlamda önu açık bir şey. Tabii bir de stratejik önemi olduğu için, işin askeri boyutu da var. Havacılık sektörü olması dolayısıyla. Onu da belki göz önüne alınca çok karmaşık bir denklem ortaya çıkıyor. O denklemi açıkcası benim de gördüğüm kadarıyla devlet, hükümet veya özelleştirme idaresi tam bu konuda kararını verememiş durumda. Bu artıları eksileri bir araya koyduğunuz zaman bir sıkıntı daha var belki. Şimdi civardaki havayolları. Swissair konusu var. Swissair daha önce THY ile stratejik ortaklıktan son anda dönülmüş. Çok ciddi anlamda arkasındaki finansman desteğini de alarak şirket satın alma veya ortaklık kurma yoluyla büyük bir politikaya girişmiş. Fakat küçük bir ülke kendi içinden yolcu generate edemediği için etraftaki büyük şirketleri biraz kızdıran bir yapıya ulaşmış. Belli bir noktaya gelince tabi son dönemde Lufthansa tarafından ipi çekildi tamamen kendi içinde çöktü.

Aynı şekilde THY'nin de şu anda gerekirse 1 milyar dolar zarar ettiğinde devletin desteğinin olması nedeniyle üzerine çok ciddi geliniyor, çünkü çok ciddi bir rekabet var. Şu anda bizim de bir promosyon fiyatımız var Türkiye ABD arasında.

399 dolar gibi. Fakat bazı havayolları 299 dolar gibi çok promosyonel fiyat veriyorlar ciddi anlamda sizi etkiliyor ve anlık uygulamanız lazım, bir anlık gecikmede uçaktaki 100 koltuğun boş gitmesine sebep olabiliyor. Anlık takip etmek gerekiyor. Özel havayollarının en büyük korkusu THY ne yapacak noktasındaydı. Biz tamamen onları engelleyici değil, çünkü uçtuğu noktaları finansman güçleri olmadığı için onlar 79 milyon diye bir fiyat açıkladılar THY 140 milyondur o esnada. Ciddi bir fark. THY uçtukları birkaç noktaya onlarla aynı fiyatı verebilir. Bunu büyük ölçekli düşünüyoruz, bunu yapmadık. Kademeli olarak şu anda da 109'a kadar indirdik. Deneyerek bu noktaya kadar indik ve gördük ki Türk halkının arada koyduğu fark 30 milyon lira civarında. Bu da kaliteye, servise ve konfora veriliyor. Mesela İstanbul çıkışlı Ankara'dan bazı hatlar 89 milyon civarında. Aynı şeyi yani bizim yapabileceğimiz ki burada o birkaç hat için kaybımız 3-5 milyon dolar olurdu. THY için büyük bir para değil. Ama o şirketlerin 3-5 milyon dolarlık kayıplara dayanmaları mümkün değil. THY'den başka şirketlerin de yapabilmesini düşünmek lazım. Özelleştirilmiş bir

METİN KILCI "Bir konuyu daha söyleyeyim. Toplumda anlaşılabilir ölçüde bir hassasiyet var. Fakat kimse şeffaflık gösterip ne olduğunu söylemiyor. Şeffaflık idarenin her yaptığını göstermek mi yoksa olması gerektiği kadar mı. Sonuçta özelleştirme alış-satış işlemi. Alıcı ve satıcının kendisine ait bilgilerinin olması gerekir. Şimdi şeffaflık adına alıcının bütün bilgilerini açıklamasını istiyorsunuz, ondan sonra da rekabetçi bir piyasa oluşsun istiyorsunuz. Burada ben uzlaşmaz bir çelişki görüyorum. Şeffaflık denetimle de sağlanabilir. Bizim yaptığımız işlemler bir değil iki değil üç kere denetime tabi tutuluyor. Özelleştirme İdaresi'nin. Yani ille de şeffaflık adına yaptığın her işi başta gösterdiğin zaman değerini, gücünü kaybediyor."



havayolunun bu şekilde etraftan baskıcı bir tutuma girebilmesi de söz konusu.

İLHAMİ KOÇ British Airways özelleştikten sonra rakip olan Lufthansa özelleşmediği için zor durumda kaldı. Çünkü Lufthansa çok daha rahat hareket edebiliyordu. British Airways kârlılık üzerine odaklandığı için epey zorlandı.

ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU İlk zamanlarda bir zorlanma oldu belki ama şu anda bütün sektör el ele vermiş durumda. Büyük bayrak taşıyıcılar ulusal havayolları tamamı kenetlenmiş durumda. Mesela Lufthansa. Sürekli görüşüyoruz. Lowcostlara karşı bir önlem almamız lazım yoksa çok kötü bir yöne doğru gidiyor diyebiliriz. Mesela Ryanair diye bir firma var. Uçak inişten yarım saat sonra tekrar kalkabiliyor. Uçağı yerde ne kadar kısa sürede boşaltıp yüklerseniz o kârınız, finansman getirisi. Bizim projelerimizde işte maliyeti nasıl düşüreceksiniz dendiğinde uçuş saatini artırmak, mesela ortalama bizim uçaklarımız günde 10 saat uçuyor. Bunu o firmalarda zaman zaman günde 17 saate çıkaranlar var, yani havada geçirdiği süre 17 saat. Geçtiğimiz yıl biz bu süreyi yarım saat artırdık, yani yüzde 5 gibi biri finansman getirisi sağladı, yani 5 uçak daha ilave etmiş gibi avantaj sağlamış oldu. Lufthansa'da giderlerin yüzde 30'u personel giderleri. Ortalama personel maliyeti 5 bin Euro. Bizde her ne kadar Türkiye şartlarında yüksek de olsa aynı verimliliğe ulaştığınız zaman otomatikman sizin personel gideriniz yüzde 30, yerine yüzde 12-13 oluyor sizin personel gideriniz. Yüzde 10, yüzde 15 onlardan daha verimli hale geliyorsunuz. Kovanız bile insanların gelmek istediği, turizmden dolayı ticaretten dolayı gelmek istediği bir sektör.

ENGİN EREM Lufthansa Almanya'da ortaklıklar değişik havayolu şirketleri kuruyor. Belki Türk Havayolları da bu yolla Türkiye'de ortaklıklar kurarak, onların önünü açmak mümkün olabilir. Çünkü, ben Türkiye'de turizm sektörünün orta vadede geleceği açısından en önemli sektör olduğunu düşünüyorum. Artık biz denizi kumu satmıyoruz, satmamamız lazım. Van'da Aktamar Kilisesi'nden başlayıp Batı'ya kadar her noktayı satabiliyor olmamız lazım. Hakikaten THY'nin önemi burada önemli. Belki THY'yi Türk şirketleriyle evlendirerek ortaklık yaparak oradaki stratejik önemi yaymak mevcut THY'yi önce konu şu anda

arz ettiğim gibi, hisse satışını borsada 1.8'den daha yukarı çıkararak halka arz yoluyla belki ortaya çıkar. Ortaklıklar yoluyla sistemin içine koymakta yarar var gibi geliyor bana. Belki bu düşünülebilir. Özelleştirmenin buradaki fonksiyonu ne olabilir onu tabii kestirmek çok zor. Aynı bir case idi çünkü.

ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU Airbus, Boeing bunlar işin teknik kısmı sadece. Mesela bir de pilot eğitim merkezi var. O da ciddi bir potansiyel. Onlardan da birkaç milyon dolar gelir elde ediliyor. Eğitim ve bakımda böyle bir ortaklığa gitmeyi düşünüyoruz. Hatta Sabiha Gökçen'de bu amaçla oradaki bakım işine talip olduk.

METİN ERCAN Panair var. Mesela o problem yaratmıştı. THY'ye ben bir ara bakıyordum hatta satmaya çalışmıştık. Yani çok iyi define etmek lazım. Yani şekilleri falan, onlar yapılabilecek şeyler şimdi tabii danışmanlık olayına geçti. Ortaya konulup karşı tarafın kontratını falan iyileştirmek lazım. Yine asimetrik enformasyon meselesine geldik. Şimdi o teknik tarafın verilmesi enteresan bir olgu olabilir.

ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU Bakmak lazım. Lufthansa'nın en büyük zararı, yani kaynağı yaptığı ortaklıklar. Yaptığı ortaklıklar veya kurduğu alt şirketler. Charter'la mücadele için kurduğu şirkette ciddi zarar var.

ENGİN EREM Bir de şuraya gelebilir miyiz? Onu da tartışmak lazım. Özelleştirme İdaresi'nin yapısının aynı bu SPK gibi BDDK gibi bir yapıya kavuşturulması, siyasi iktidarların el değiştirmesi



"Geniş Açı" toplantısında "Özelleştirme" tarihsel süreçlerinden, bugünkü uygulamalara masaya yatırıldı. En önemli konulardan biri "yeni model" öneriliydi.

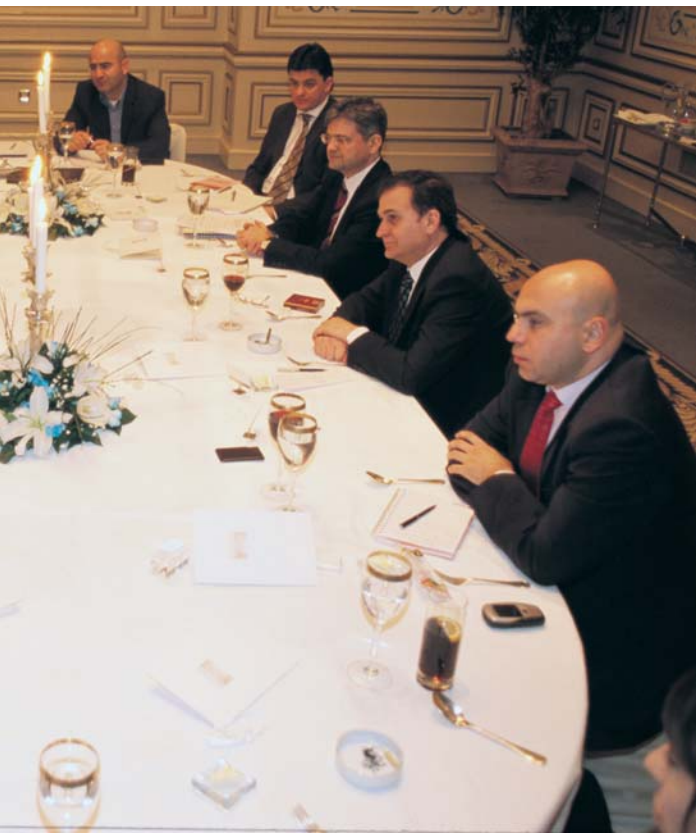
sinden etkilenmemesi için, başkanın farklı bir yapıda gelmesi gibi falan. Belki böyle bir şey düşünülebilir.

METİN KİLCİ O zaman zaman çok üzerinde durulan bir husus. Fakat bu KİT'lerin bağlı olduğu bir bakanlık, KİT'ler çok büyük bir güç oluşturuyor. Bu gücün bırakılıp atanmış bir kadronun altında toplanması çoğu zaman siyasi iktidarlar döneminde de çeşitli bakanlıklar arasında dağıtıldığı görülüyor. O nedenle o biraz zor. Yani bir bürokratik yapı oluşturup gücü, yetkileri bunun altında yoğunlaştırmak genel kamu sistemi içerisinde zor görünüyor.

METİN ERCAN Çok gelişmiş olsa bile zor görünüyor. Kritik bir bürokratik yapının kendini koruyucu mekanizmaları var. Burada mesela Metin Bey daha iyi bilir, başkan yardımcısı başkanın duğasının arasındadır, bakan duğasının arasındadır. Yani ben çalışmıyorum derse çalışmaz çalışamaz. Mesela Hazine'de daha güçlü, koruyucu bir sistem var.

Özelleştirme İdaresi sonradan kuruluyor, o normal kritik bürokrasideki bir kendini koruma mekanizması da olmuyor. Zaten özelleştirme çok da uzamamalı. Belli bir misyonla kurulmalı ve mesela 2 senede işini yapmalı.

METİN KİLCİ Kanunun kendisinde de geçici bir idare olduğu yazılı yani. Hatta kanunun ilk çıktığı versiyonunda süresi de vardı. 2005 yılı mı? 2015 yılı mı? Sonra o değiştirildi. Ucu açık bir süre haline dönüştürüldü. Kanun yazmasını bilmiyoruz.



ABDURRAHMAN GÜNDOĞDU

“THY’NİN POTANSİYELİ ÇOK YÜKSEK”

Bir de tabii THY özelleştirme konusundan dolayı bir miktar zarara da uğramış. Özelleştirme sonucu ne olacak diye yaklaşık 8-10 yıldır bir küçülme görmüş. Türkiye ekonomisi büyümesine rağmen. 1995'lerden beri yaklaşık 65-70 uçak civarında, taşıdığı yolcu da 10 milyon civarında. Aşağı yukarı 8 yıldır bu çerçevede kalmış ve bu esnada bu boşluğu ya yabancı havayolları ya da özel havayolları doldurmuş. Bu da sonuçta belki bir bakıma özelleştirme de sayılabilir belki şirketi küçülterek ama, toplam 76 dış nokta, 26 iç nokta diye baktığınız zaman 100 noktaya uçan fakat 65 uçağı olan bir şirket ve bu sayı çok az. Potansiyeli de olan bir şirket olduğu için tabi şu anda çok kritik bir noktada. Ya büyüyerek ayakta kalması gerekiyor yada bazı pazarlardan çekilerek küçülmesi gerekiyor. Fakat potansiyel olduğu için özellikle işte kâr edebilme, şirket içinde bazı düzenlemelerle mesela fazla istihdam yada yanlış istihdam boyutunu düzelterek kârlılığı artırabilecek en azından lowcost dediğimiz taşıyıcılarla rekabet edebilecek bir yapısı söz konusu.

METİN ERCAN Kesinlikle öyle.

METİN KİLCİ Yani bir şeyi söylemem gerekiyor. Onu mu özelleştireceksiniz bunu mu hep niyet etmekle olmuyor. Özelleştirme programının içine onlarca kuruluş yazıp bunun hangisini özelleştireceğiz demekle olmuyor. Bir kere özelleştirmede en doğal sınır ülkenin özel sektöre sabit yatırım kapasitesi artı doğrudan yabancı sermaye. Bunun toplamına baktığınızda özelleştirmeye aktarılacak fonların büyüklüğü konusunda bir fikir sahibi olursunuz. Hiç yatırım yapılmıyorsa, gelen bütün yabancı sermaye özelleştirmeye yönlendirilmiş olsa ne kadar kuruluş özelleştireceğiniz oradan ortaya çıkar.

METİN ERCAN Stratejik bir planlama olabilir. Yani hangileri gidebilir. Sırf şunu yaparız anlamında değil, yani piyasalara trendlere bakarak hangilerinde bir öncelik olabilir, bir şans olabilir. Buna bakarak. Siz almışsınız özelleştirme kapsamında kalıyor. O zaman onun tartışılırken değeri de düşüyor. Biz kardeşim 10 tanesini şu dönemde yapacağız. Belki öyle bir program da yararlı olabilir.

METİN KİLCİ 2003 yılından itibaren yapılan en önemli değişiklik de o konuda oldu. Yani portföyü asla artırmamaya çalışıyoruz.

İLHAMİ KOÇ Çok teşekkürler.

ÖZELLEŞTİRME SATIŞ MIDIR YOKSA STRATEJİ Mİ?

“Eskiden ekonomiye yük olan kamu kuruluşlarının özelleştirilerek ekonomiye kazandırılması çabası güdülürken, bugün kârlı ve verimli çalışan kuruluşlar kaynak yaratmak için satılmaktadır.”

Özelleştirmenin Tarihi Gelişimi 20. yüzyılın farklı dönemlerinde ülkeler vatandaşlarına daha iyi hizmet edebilmek için değişik stratejiler uygulamışlardır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra İngiltere gibi pek çok ülkede verimlilik artırma amacıyla birçok şirket ve kuruluş kamulaştırılmış, bu yolla ülkeler vatandaşlarına daha iyi hizmet götürme çabası içinde olmuştur. 1974 sonrası bu eğilim yön değiştirmiş, Şili'de 1974 yılında sanayi, zaruri ihtiyaç malları ve hizmetler alanlarında özelleştirmeler başlatılmıştır. 1980'lerde, İngiltere'de, daha önce kamulaştırılmış bulunan kuruluşların özelleştirilmesi büyük başarı olarak algılanmış ve dünya üzerinde bir özelleştirme “modası” başlamıştır. 1994'e gelindiğinde dünyada çok önemli bir değişiklik ortaya çıkmıştır. WTO'nun (Dünya Ticaret Örgütü) kurulmasıyla hızlı bir küreselleşme hareketi başlamış ve özelleştirme yeni bir boyut kazanmıştır. Böylece özelleştirme amacını ve şeklini değiştirmiş, küresel şirketlere hizmet etme amacına yönelmiştir. Yani, zor durumda bırakılmış ekonomilere kaynak yaratmanın bir yolu olarak empoze edilmiştir. Bazen de Meksika'da uygulandığı gibi, ülkeler borçlarını kamu kuruluşlarının mülkiyetini devrederek ödemiştir. Eskiden ekonomiye yük olan kamu kuruluşlarının özelleştirilerek ekonomiye kazandırılması çabası güdülürken, bugün kârlı ve verimli çalışan kuruluşlar kaynak yaratmak için satılmaktadır.

Stratejik Özelleştirme Özelleştirmenin temel amacının ulusal hedeflere varma, özel olarak da özelleştirilen kuruluşlara stratejik üstünlükler kazandırma olarak kabul edilmesi gerekir. Stratejik üstünlükler ise verim artışlarıyla, teknolojik gelişmelerle, marka ve imaj yaratmakla elde edilebilir. Bu üstünlükleri yaratmak şirketlerde ne tür mülkiyet gerektiriyorsa, özelleştirme o yapının inşa

edilmesi için kullanılmalıdır. Stratejik üstünlük yaratmanın gerektirdiği yapı, yapılacak özelleştirmenin şeklini de etkileyecektir. Yani, özelleştirme ile mülkiyetin bir kısmı veya tamamı özel kişilere, üreticilere, tüketicilere, yerli bir şirkete, yabancı bir şirkete satılabilir. Önemli olan stratejik üstünlükler yaratmaktır.

Özel Kuruluşların Kuvvetli Yönleri Özel kuruluşlar rekabet ortamında verimli çalışmak, yenilikçi olmak, sürekli bir gelişme içinde olmak zorundadır. Ortaklara hizmet etmenin yolu budur. Ortaklara hizmet etmek kadar önemli olan bir husus da, “batma korkusu”dur. Başarılı olmayan şirketler batacak, başarılı olanlar yaşayacaktır. Gelişimin temelinde yatan da budur.

Özel şirketlerin bu temel özelliği, iki hususta dikkatli olmayı gerektirmektedir. Birincisi, başarısız özel kuruluşların batmasına izin vermek gerekir. Çünkü kurtarmalar özel şirketleri verimsizliğe iter. İkincisi, sosyal ve ekonomik açıdan batmaması gereken faaliyetler özel kesime emanet edilmemelidir. Örneğin, sosyal güvenlik sistemleri batmaması gereken bir sistemdir. Özel kuruluşların diğer bir kuvvetli yönü bunların “hesap veren veya verebilen” yönetimlere sahip olmalarıdır. Özel kuruluşlar kâr etme açısından ortaklarına, çeşitli açılardan da devlete, müşterilerine, tedarikçilerine ve ilgili mali kurumlara hesap verirler.

Özel Kuruluşların Zayıf Yönleri Özel kuruluşların en zayıf yönü kâra odaklanmalarıdır. Bir şirket kârını artırmak için işçisini makine ile ikame ederek işten çıkarabilir. Bu şirket açısından kazançlı, ekonomi açısından çok önemli bir kayıp olabilir. Milli ekonomi açısından amaç şirketlerin katma değer yaratmalarıdır. Şirketlerin milli gelire yaptıkları katkı da ödedikleri ücretler, faizler, vergiler ve kârın toplamıdır. Şirketlerin kârlarının artması milli gelirin artması anlamına gelmeyebilir.

Bunun gibi, ulusal ekonomik hedefler gelir artışını, gelirin iyi dağılımını, istihdam artışını gerektirebilir. Özel kuruluşları bu hedeflere yönlendirmek iyi uygulanan teşvik sistemlerini gerektirir. Bunların uygulanması ise zor ve “pahalı” olabilir. Bu nedenle bazı hizmetlerin kamu kuruluşlarınca yürütülmesi kaçınılmazdır. Sağlık ve eğitim gibi hizmetlerin kâr amacına yönelik kuruluşlarca verilmesi sakıncalı olabilir. Buralarda özelleştirme yöntemlerinin çok iyi seçilmesi gerekir.

Kamu Kuruluşlarının Kuvvetli Yönleri Kamu kuruluşları güçlü bir kalkınma modelinin araçları olarak kullanılabilir. Türkiye, tüm olumsuz şartlara rağmen piyasa mekanizması içinde kullandığı KİT’lerle, örnek olabilecek bir ekonomik kalkınmayı başarmıştır. 1934’lerde kurulan SÜMERBANK ve ETİBANK kalkınmanın lokomotifi olmuştur. Üzülecek nokta, Türkiye’nin yanlış uyguladığı özelleştirmeler sonucu bu kuruluşların adlarının kirletilerek tarihe gömülmesidir. Kamu kuruluşları ulusal hedeflere yönelik “misyon” ku-

ruluşları olarak görev yapabilirler. Hatta, yeni globalleşen dünyada bu kuruluşlar stratejik özelleştirmenin de örneğini verebilirler. Türkiye’de henüz misyonlarını tamamlamamış bulunan kamu kuruluşları da özelleştirme sonucu ortadan kaldırılmıştır. EBK ve SEK bunlara örnek gösterilebilir.

Kamu Kuruluşlarının Zayıf Yönleri Kamu kuruluşlarının en zayıf yönü politik müdahalelere açık olmalarıdır. Bugüne değin, kamu kuruluşlarına yapılan müdahaleleri engelleyebilecek sistemler geliştirilememiştir. Ancak, iletişim teknolojisinin yarattığı imkanlar ve yaratıcılıkla politik müdahaleleri önleyecek sistemler geliştirilebilir. Kamu kuruluşlarının diğer bir zaafı, yapılarının “hesap vermeye” müsait olmamalarıdır. Politikacıların bu konuda hesap verebilir olmaları gerekir. Oysa, baskın çıkıp, kamu kuruluşlarından şikayet edip sorumluluklarını gizleyebilmektedir.

Özelleştirme Stratejisi Yukarıda yaptığımız açıklamalar çerçevesinde, başarılı özelleştirme stratejileri, özel ve kamu kesiminin güçlü yönlerinden yararlanarak sinerji yaratan, zayıf yönlerini ortadan kaldıran stratejiler olacaktır. Bu tür stratejilerin geliştirilmesi tüm ülkelerin gündeminde olması gerekir. Yeni oluşan dünya düzeninde çözümlenmesi gereken sorunlardan bir tanesi, insanların özlemlerini karşılayacak misyon kuruluşlarıyla özel ve kamu kuruluşlarından nasıl yararlanılacağıdır. Yeni küreselleşme eğilimi altında, ülke içi ve ülkeler arası gelir dağılımı bozulmakta, işsizlik gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızla artmaktadır. Dünya yeni yaratıcı çözümlere muhtaçtır. Bugün kullanıldığı şekliyle özelleştirme sorunlara çözüm olmaktan çok uzaktır.

Sonuç Günümüz Türkiye’sinde özelleştirme, istikrar programları için kaynak yaratma hedefine yönelik kamu kuruluşlarının satışı olarak algılanmaktadır. Oysa, dünya üzerinde yaşanan özelleştirme deneyimleri, bunun böyle olmaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özelleştirme, kamu elinde verimli çalışmayan, rekabet ortamında kamuya kaynak kaybettiren kuruluşların ekonomiye kazandırılması için uygulanacak bir stratejidir. Özelleştirme ekonomiyi güçlendirmenin aracı olarak algılanmalıdır. Kârlı kuruluşları satarak kaynak elde etmek, sık kullanılan tabiriyle, “ailenin gümüşünü satmaktır.” Yeni dünya düzeninde Türkiye, saygın bir konuma gelmek için, güncel klişelere rağbet etmeden, misyonunu doğru saptamalı, amaçlarını ortaya koymalı ve bunlara ulaşmak için özelleştirmeden iyi yararlanmalıdır. Bu da, özel kesim ve kamu kesiminin güçlerini bütünleştirerek zaafılarını ortadan kaldıran modellerin geliştirilmesiyle yapılabilecektir.



ÖZELLEŞTİRME ve

“Özelleştirmeyi satış ve Hazine’ye kaynak yaratma işlemi olarak değil, ekonominin rekabet gücünü artırmak üzere uygulanan bir yapısal değişim programının vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirmek gerekir.”

Özelleştirme Türkiye’nin lügatına giriş tarihi itibarıyla öncüler arasında olduğu, uygulama açısından ise çok geri kaldığı bir kavram. Dar anlamıyla, kamu sektörü tarafından tutulan şirketlerin hisselerinin özel sektöre satılması (bazen de devredilmesi) anlamına geliyor. Geniş açıdan bakıldığında ise, özelleştirme aslında liberal piyasa ekonomisine geçiş sürecinin parçasıdır.

Şirket hisselerinin kim(ler)de olduğu, şirketin iş sonuçlarını doğrudan etkilememesi gerekir. Nitekim halka açıklık oranı yüksek olan şirketlerin hisselerinin el değiştirmesi, yönetim değişikliğine yol açmadığı sürece şirketi etkilemez. Çünkü, iş sonuçlarını şirket yönetiminin etkinliği belirler. Dolayısıyla, yöneticileri net başarı kriterlerine göre seçildiğinde ve ödüllendirildiğinde, iş sonuçları açısından şirketin özel veya kamu şirketi olması önemli olmayabilir. Ancak, pratikte hisseleri kontrol edenlerin iş sonuçları üzerinde önemli etkisi olduğu da bir gerçektir. Bu etki, yönetici seçimi kadar, yönetime yapılan müdahalelerle de kendisini gösterir.

Siyasetçilerin çok amaçlı hedeflere ulaşmak üzere kamu hisselerinin çoğunlukta olduğu şirketlerdeki etkisi, genellikle bu şirketlerin verimli ve etkin çalışma düzenine kavuşmasını olumsuz olarak etkilemektedir. Örneğin, Türkiye’de özelleştirme programına alınan şirketler arasında yapılan bir çalışma, bu şirketlerde genel müdürlerin ortalama görev süresinin 11 ay gibi kısa ve etkinlik sağlamaktan uzak bir süre olduğunu göstermiştir!

Bu nedenle, özelleştirmenin bir faydası şirketlerin ve kontrol ettikleri kaynakların etkin ve verimli bir yönetime kavuşmasını sağlamaktır. Ancak daha da önemlisi, devletin hem hakem hem de oyuncu olduğu bir konumdan çıkıp, rekabetçi bir piyasa düzeninin işleyişini garanti altına alan bir rol

üstlenmesidir.

Türkiye’deki özelleştirme programının yeterince hızlı uygulanmaması programa alınan birçok şirkette yatırımların gecikmesine ve değer yitirilmesine yol açtı (Türk Telekom, Petkim gibi). Ancak, özelleştirme programı



KAMU REFORMU

sınırlı uygulamaya rağmen bazı olumlu sonuçları da beraberinde getirdi: Özellikle ilk dönemlerinde, İMKB'nin gelişmesini sağlayan halka arzlar (Teletaş, Erdemir gibi), yabancı sermayenin özelleştirme programına yatırım yapması (Set Çimento gibi), yerli sermayenin özelleştirmeden aldıkları şirketlerle atılım yapması (Kahramanmaraş SEK'ten MADO'nun doğuşu gibi) ve ülkemizde yatırım bankacılığının gelişmesi özelleştirme programı sayesinde gerçekleşti.

Özelleştirmeyi satış ve Hazine'ye kaynak yaratma işlemi olarak değil, ekonominin rekabet gücünü artırmak üzere uygulanan bir yapısal değişim programının vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirmek gerekir.

Ülkemizde de gerek toplumsal baskılar gerekse uluslararası kuruluşların talepleri doğrultusunda önemli bir yapısal değişim yaşanıyor. Devlet, hem düzenleyici ve denetleyici hem de uygulayıcı olmaktan çıkıp, ağırlıklı olarak düzenleme ve denetleme rolleri üzerinde odaklaşmaya çalışıyor. Bir yandan kamu yatırımlarının kısılması ve özelleştirmeye atılan adımlar, diğer yandan son yıllarda özerk üst kurullara devredilen yetkiler bu değişimin göstergelerini oluşturuyor.

Ancak, devletin performansında gelişme sağlanabilmesi için hem yapısal hem de yönetim anlayışındaki değişimlere dikkat edilmelidir. Çünkü, devletin ekonomiye müdahalesinin şartları ve etkinliği, ülkelerin adil bir rekabet ortamına kavuşmalarında, refah düzey ve dağılımında belirleyici bir rol oynuyor.

Devletin kamu yararını gözeterek ekonomiye müdahalesi sadece piyasanın etkin çalışmadığı durumlarda müsaade edilmelidir.

Piyasaların etkin çalışmasını önleyen durumlar şu şekilde özetlenebilir:

(I) Örneğin, bir mahalle için tahsis edilen bekçinin maliyetine kim katlanırsa katlansın tüm mahallenin güvenlik hizmetinden faydalanması gibi (pozitif ekonomik dışsallığın bulunduğu durumlarda) toplumsal optimizasyon için yeterli yatırım yapılamaması;

(II) Örneğin, kalitesiz yakıt kullanmanın hava kirliliğine katkısından dolayı bir maliyet

yüklenilmemesinin (negatif ekonomik dışsallığın bulunduğu durumlarda) toplumsal optimizasyonun gerektirdiğinden daha fazla ucuz ve kalitesiz yakıt kullanılması;

(III) Bankacılık sektörü gibi piyasa oyuncularını arasında bilginin dengesiz olması ve evlere döşenen elektrik kabloları gibi doğal durumunda tekelleri istismar potansiyelinin olması.

Devletin rolü sadece ülkemizde değil, bütün dünyada tartışılıyor. Bu tartışma kamu otoritesinin en azından beş sorumluluk alanında etkin görev yapması gereğini ortaya koyuyor.

(1) Hukukun üstünlüğünün geçerli kılınması

(2) Piyasa ekonomisinin her hangi bir oyuncuya çıkar sağlayıcı şekilde bozulmasına neden olacak müdahalelerden kaçınılması ve makroekonomik istikrarın korunması

(3) Temel altyapı ve eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik programlarına yatırım yapılmasının sağlanması

(4) Toplumun çocuklar, yaşlılar, özürllüler gibi zayıf kesimlerinin yaşamsal haklarının korunması

(5) Çevre gibi konularda gelecek nesillerin haklarının korunması

İnsanların bir toplum olarak yaşamlarını bir arada sürdürebilmeleri ve refah düzeylerini geliştirecek fırsatlara sahip olabilmeleri için etkin bir kamu otoritesine gerek var.

Dünyanın çeşitli ülkelerine baktığımızda, her ne kadar küçülmesi gündemdeyse de kamu sektörünün, ekonominin en az yüzde 30'unu oluşturmakta olduğunu görüyoruz. Geri kalanının üzerinde de düzenleyici rolü nedeniyle önemli etkisi var. Böylesine belirleyici bir rolü olan bir yapının verimli işleyişi, toplum yaşamı açısından büyük önem taşıyor. Dolayısıyla, hedef "minimal devlet" değil, "etkin devlet" olmalıdır.

Özetle özelleştirme, devleti etkin kılacak kamu reformu projeleriyle birlikte ele alınmalıdır. Devletin, kendisini "patron" olarak değil, etkin ve rekabetçi bir ekonomi için "hakem" (belki zaman, zaman "katalizör") olarak konumlandırma anlayışını kazanmasıyla birlikte ülkemizin refah düzeyi gelişecektir.

Ege Cansen, yıllardır ekonomiyi ve iş dünyasını yakından takip eden bir ekonomist. Özelleştirme konusunu da her yönüyle inceleyen Cansen'in ilginç saptamaları var. KİT'ler satılamadığı için aktif özelleştirme yapılamadığını vurguluyor ve "Türkiye'de pasif özelleştirme yapılıyor" diye konuşuyor. Pasif özelleştirmeyi ise "devlete ait kurumların büyümesine engel olunması" olarak tanımlıyor.

Ege Cansen, 30 yılı aşkın deneyime sahip bir yönetim danışmanı. Hürriyet Gazetesi'ndeki köşe yazıları ve Eko-diyalog programındaki yorumları nedeniyle milyonlarca kişi tarafından tanınan nadir danışmanlardan da biri. Ekonomideki makro ve mikro gelişmeleri yakından takip ediyor. Bu nedenle ekonomiyi ve şirketleri çok iyi yorumlayabiliyor.

Ege Cansen, Türkiye'nin özelleştirme konusunda neden yol alamadığını ve ideal özelleştirmenin nasıl olması gerektiği konusundaki görüşlerini Geniş Açı'ya anlattı:

Size göre özelleştirme konusunda yol alamamamız nereden kaynaklanıyor?

Türkiye'nin özelleştirme konusunda yol alamadığı tespiti oldukça doğru. Nedenine gelince, Türkiye'de özelleştirme yapmak isteyenlerle, buna engel olmak isteyenler var. Bunlar arasında oluşan güç dengesinde de ibre hep engellemek isteyenlerden yana oldu. Dolayısıyla özelleştirme maçı da engellemek isteyenler kazandı.

Özelleştirme için hangi yollar izlendi? Bu yollar yanlış mıydı?

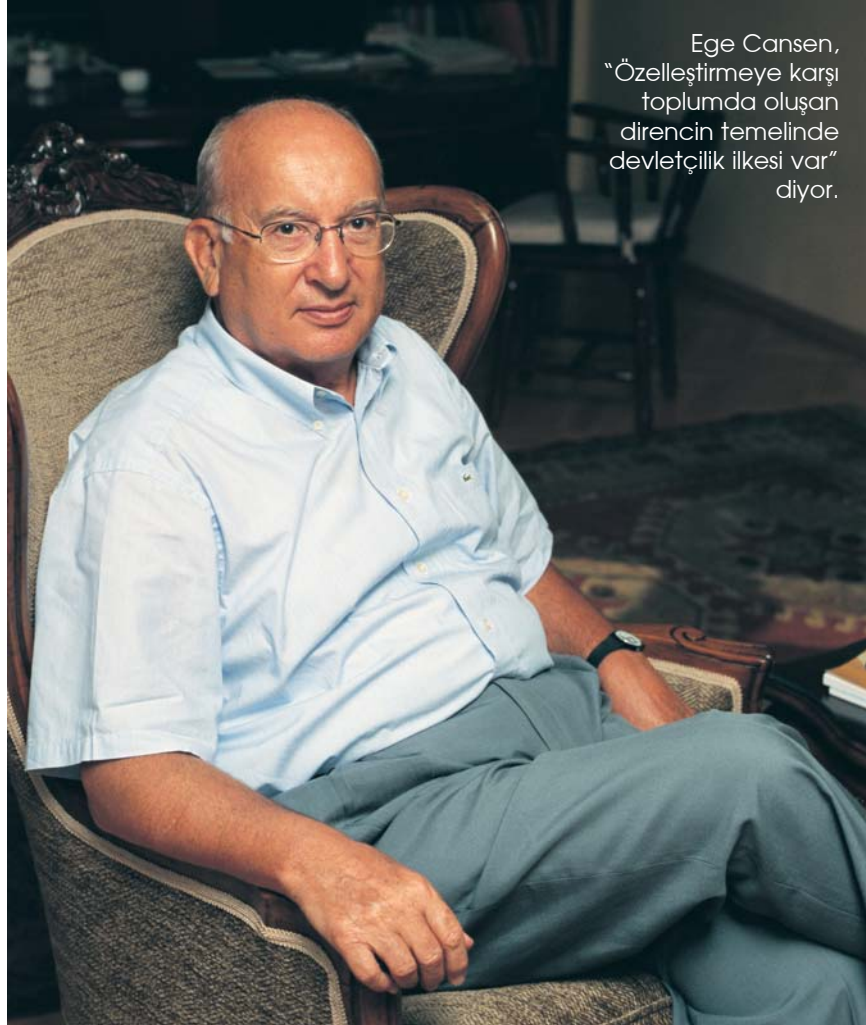
Özellikle Turgut Özal zamanında özelleştirme iki türlü yapıldı. Aktif özelleştirme ve pasif özelleştirme. Aktif özelleştirme, devlete ait kurum ve kuruluşların satılmasıdır ki, bu Türkiye'de oldukça geri kaldı. Pasif özelleştirme ise devlete ait kurum ve kuruluşların büyümesine engel olarak, aynı konuda çalışan özel firmaların onu geçmesine izin vermektir. Bu şekilde de devletin ekonomi içindeki ağırlığı küçültülmektedir. Türkiye'de aktif özelleştirme yapılamayınca, ağırlıklı olarak pasif özelleştirme yoluna gidildi. Dolayısıyla KİT'lerin bulundukları sektörlerdeki payları neredeyse sıfırlandı. Örneğin, elektrik üretiminde birçok özel şirket faaliyet göstermeye başladı. Buna mukabil, devlet doğalgaza dayalı santral yapmadı. Baraj yapan devletin böyle bir santrali yapmaması pek mantıklı görünmüyor. Ancak bana göre bilinçli olarak bu alandaki payı gittikçe azaltılıyor.

Özelleştirme yapılamamasında, karşı olanların etkisi olduğunu söylediniz. Bu grup neden özelleştirmeye karşı?

Aslına bakılırsa bu kesimin direnci kırılmadığı için pasif özelleştirmeye gidildi. Bana göre, bu grubun özelleştirmeye karşı çıkmasının temelinde Atatürk zamanından gelen devletçilik ilkesi yatıyor. Devletçilik bu toplumun kültüründe, zihinsel genetiğinde var olan bir şey. Bu düşüncenin üzeri örtülü bile olsa, bir yağmurda filiz veriyor ve ortaya çıkıyor. Devletçi geleneğin iyi olduğuna inanan çok büyük bir kesim var. Bunun için de öldürülmek istenmiyor. Çünkü devletin halkı koruyacağına ilişkin derin bir inanç var.

İstihdam konusundaki sıkıntılar Türkiye'de özelleştirmenin önünde engel mi?

Ege Cansen,
"Özelleştirmeye karşı
toplumda oluşan
direncin temelinde
devletçilik ilkesi var"
diyor.



“TÜRKİYE’DE PASİF ÖZELLEŞTİRME VAR”

Özelleştirmenin önünü tıkayan en önemli neden istihdam. Çünkü KİT’ler birilerinin iş garantisi olarak görülüyor. Yani ne kadar çok devlet şirketi olursa, o kadar çok iş sahası garanti altına alınmış oluyor. İstihdam açısından toplum çok duyarlı. Çünkü yeni iş alanları açılmıyor. Ayrıca bu şirketlerde istihdam edilenler de aslında fazladan çalıştıklarını, orada bir işleri olmadığını biliyorlar. Buranın başına kim gelirse gelsin, insanların işten çıkarılacağını tahmin ediyorlar. Ama devlet kurumu olunca ortada bir işveren de olmuyor. Ancak KİT’lerin özel sektöre geçmesi halinde tüm foya ortaya çıkacak. Örneğin, bin kişiyle çalışan işletme 200 kişiyle çalışır hale gelecek.

Bazı alanlarda devlet doğal tekel konumunda. Bu konumu özel sektöre kaptırma konusunda çekişmeler var mı?

Gerçekten eğer bir sektörde tekel olacaksa devlet tekel olması tercih ediliyor. Örneğin bir şehrin içme suyu, elektrik dağıtımı gibi konularda tekelin devletin elinde olması tercih ediliyor. Doğal tekel olan bir sektörde, devletleştirme gereksesi serbest pazar ekonomisini hakim kılmaktır. Doğal tekel konusunda ise bu argümanlar geçerli olmuyor. Bir sektörde özel bir şirketin tekel olması halinde, istismar olasılığının daha yüksek ol-

duğuna inanılıyor. Ancak burada düzenleyici kurumların devreye gireceği unutulmamalı. Ancak genel olarak, tekel olan işlerde devlet tekelini kırıp özel tekelinin kurulmasının da kötü olacağına dair işaretler ve inanışlar vardı. Ayrıca bir kişiyi zengin etmek yerine devleti zengin etme fikri de daha cazip görülüyor. Bu konuda kötü örnekler olması da bu düşünceyi kuvvetlendirdi.

Başarısız örneklerin olması mı, özelleştirme karşıtlarının güçlenmesinde etkili oluyor?

Başarılı numune yok ortada. Özelleşen bir şey başarılı olsa, insanlar da buna göre hareket edecek. Zaten devlet olaya “Kaç dolarlık özelleştirme yaparım?” diye bakıyor. Özelleştirmenin maksadı bu değildir, parasal hedefle özelleştirme olmaz. O zaman kendi kendilerini aldatıyorlar. Özelleştirme varlık satmak, gelir elde etmek değildir. Bu bir varlık tasfiyesidir.

Özelleştirme de hiç başarılı örnek yok mu?

Açıkçası bu konuda net bilgim yok, ama aklıma gelen bir SEK var. SEK’in adı devam ettiğine göre ve Koç Grubu da parasını ödediğine göre başarılı kabul edilebilir. Bu arada Lafarge’a satılan çimento fabrikaları da başarılı olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu adamlar işi iyi biliyorlar ve sonuçta da fabrikalar hâlâ çalışır durumda.

“ÖZELLEŞTİRMEYLE, ARSA YAĞMASI KARIŞTI”

Geçen yıl Tekel özelleştirmesinde Mecidiyeköy’deki likör fabrikası arsası nedeniyle çok gündeme geldi. Dolayısıyla sadece şirket değil şirketin yeri ve konumu da özelleştirmelerde çok ön planda oluyor

Açıkçası bu biraz da Özelleştirme İdaresi’nden de kaynaklanıyor. Bunu örnekle açıklamak gerekirse; Tuzla’da kurulu Türk Otomotiv Endüstrileri diye bir fabrika vardı. Devlete ait olan bu fabrikada Inter kamyon, otobüs ve minibüsleri üretiliyordu. 435 kişinin çalıştığı fabrikanın arsası 200 dönümdü. Aynı zamanda denize 800 metre cephesi olan, yanından demiryolu ve karayolu geçen bir konumdaydı. Fabrikaya gerekli gereksiz bir takım makineler konmuş. Buraya teklif verenlere, Özelleştirme İdaresi direkt olarak arsayı anlatmaya başlıyordu. Sonuçta fabrika 38 milyon dolara satıldı, ancak bir hafta sonra sözleşmede tam tersi olmasına rağmen 435 işçi de işten çıkarıldı ve fabrika kapandı. Sonuçta fabrika hiç çalışmadı ve hâlâ aynı şekilde duruyor.

Bursa Merinos Fabrikası da aynı durumda. Sanıyorum yeryüzünde bu kadar kıymetli bir arsa yoktur. Bir şehrin göbeğinde, dört tarafı yol, dibinde su var, harika bir yer. Şimdi her gelen Bursa Merinos Fabrikası’nın özelleşeceğini söylüyor. İncelemeye gelen şirket, “Ne arsa be abi” diyor. Arsa mı satıyoruz şirket mi özelleştiriyoruz, belli değil. Bunun da henüz bir formülü bulunmadı. Aynı şey likör fabrikasının arsası için de geçerli oldu ve özelleştirme kapsamından çıkarıldı. Sonuçta da özelleştirmeyle, arsa yağması birbirine karıştı. Bu nu ayırmanın en iyi yolu fabrikalarla arsaları ayırarak satmak, bunun için de arsa ofisi kurmak.



Ege Cansen, "Özelleştirilecek firmalar sektörlerin en iyisine satılmalı" diyor.

Türkiye özelleştirme trenini kaçırdı mı?

Türkiye'nin özelleştirme trenini kaçırdığını söylemek yanlış olur. Çünkü 1.60 boyunda, oldukça kilolu bir insan, "Ben dünya yüksek atlama şampiyonu olacaktım, fırsat kaçırdım" derse, bu kişinin inandırıcılığı konusunda şüpheler oldukça yüksek olur. Yani fırsat kaçırmak, yakalama şansı olanlar için geçerlidir. Bizim zaten böyle bir şansımız yoktu. Bütün bunların gerisindeki hadise şu: Karl Marx'a göre, kapitalist sistem aç kalma riskini yüklenen insanların zengin olduğu bir düzendir. Türkiye'de ise hakim olan felsefe aç kalma riski olmaksızın fukaralıkta eşit olmayı arzulamaktır. Yani biz kurt olup dağda taşa dolaşmak yerine arka bahçede köpek olup önümüze atılanlarla yetinmeyi tercih ederiz.

Size göre ideal özelleştirme nasıl yapılmalı?

Birincisi, özelleştirmenin ne olduğunu halka çok iyi anlatmak lazım. Özelleştirmenin sistemin sağlığı açısından önemli olduğunu net olarak duyurmak gerekiyor. Özelleştirilecek firmaların, muhakkak suretle o sektörün en iyi firmalarına verilmesi gerekir. Yani herkese açık özelleştirme olmamalı. Alıcılar mektupla çağrılmalı ve ön kalifikasyon testinden geçmelidir. Alıcı şirketlerin bilgi ve becerileri, yönetim tarzları, finans imkanları ayrıntılı olarak incelenmeli. Örneğin, Tekel özelleştirilirken, bu işi Ahmet'e Mehmet'e vermek doğru değil. JTI, Philip Morris, BAT gibi uluslararası şirketlere, bu işi bilenlere vermek gerekir.

Ama Tekel'in ilk ihalesine yeni bir tekeli olacağı nedeniyle Philip Morris katılamadı.

Aslında tekrar tekeli olması beni o kadar korkutmuyor. Çünkü elimizde düzenleme ve denetleme kurumları var. Bunlar, tekeli konumunda olan kurumların bu güçlerini halkın aleyhine kullanmalarına engel olacak mekanizmaya sahip. Ayrıca uluslararası rekabete açık ortamlarda ulusal tekeli olmanın o kadar büyük mahsuru yok. İthalat yasak değil ki. Sigara üretiminin tamamını bir şirket ele geçirse bile, bu satışların tamamını o şirketin yapacağı anlamına gelmez.

Özelleştirmede nasıl bir trend bekliyorsunuz?

Pasif özelleştirmeler süreç olarak devam ediyor. Bunun yanında tasfiyeler olacağını düşünüyorum. Bana göre, özellikle de bunun üzerinde durmak gerekiyor.

Bu işletmelerdeki işçilere kıdem tazminatları verilsin, arsalar değerlendirilsin, makine ve ekipmanlar da farklı yöntemlerle satılsın. Çünkü yürümecek işleri "özelleştireceğim" diye beklemenin bir anlamı yok.

"ETRAF ZOMBİ ŞİRKETLERLE DOLABİLİR"

Özelleştirme kapsamındaki şirketler özelleşmezse ne olur? Sistemi zorlar mı?

Bu aslında serbest pazar sistemine inanmaktan geçer. Bu sistemde satmakta vardır çıkmakta vardır. Sistem eğer batan şirketleri tasfiye etmiyorsa, zora girer. Aynı bir sepetteki çürük elmaların sağlam elmaları da çürütmeye başlaması gibi. Kapitalist sistem, daima verimsiz firmaları tasfiye eder. Ancak tanım icabı devlet firmaları tasfiye edilemez. Devlet daima kötü firmaları yaşatır. O da iyi firmalar için haksız rekabet doğurur ve ülkenin genel verimliliğini düşürür. Devlet firmaları tasfiye olamayacağı için bunlardan kurtulmanın tek yolu onları özelleştirmektir. Özel şirketlerde ise sistem kötü firmaları tasfiye eder. Sağlıklı bir orman, sağlıklı bir ekonomi istiyorsak, koflaşan, çürüyen ağaçları kesmek lazım. Ormanın sağlığı için bu kütükleri temizlemek şart.

Ama üzerinde devlet ya da belediye yazıyorsa bunlara dokunulamıyor. Onları dokunulabilir hale getirmek için de özelleştirme şart. Sağlıklı bir nesil demek hiç kimsenin ölmediği bir nesil demek değil. Bunları ölmez hale getirirsen etraf yarı ölü, zombi birtakım şirketlerle dolar. Unutulmasın ki tüm bunları bir şekilde halka ödetiyoruz. Açıkça, adam gibi ödeyelim, gizli ödemeyelim. Özelleştirmeyi topluma sevdirmek lazımdı. Toplum onu bir türlü anlamadı. Devlet malını peşkeş çekiyorlar diye algıladı. Değer kaybedenler ortadan kaldırılınsın ki ulusal serveti muhafaza edelim.

Truvalılar tahta atı surların içine çekmeseler, ne olurdu?

Truva (Troya)'yı kuşatan Akhalar, savaşın 10. yılında kamplarını terkedip, gemileriyle denize açılırlar. Sahile, içinde güçlü savaşçıların gizlendiği dev bir tahta at bırakmışlardır. Truvalılar bu atı surların içine taşırlar. Geceleyin, tahta atın içinden çıkan savaşçılar kale kapılarını açar; sessizce geri dönen Akhalar kenti ele geçirir, talan edip, yakarlar... Truva Savaşı tarihteki ilk Doğu-Batı savaşı olarak da bilinir. Truvalılar görünenele yetinmeseler, ardındaki gerçeği fark edebilseler, dünya tarihi ve belki de tüm medeniyetlerin gelişimi daha farklı olacaktı...



Görünenin ardındaki gerçeği fark etmek, uzmanlık işidir.

Sermaye piyasalarında risk ve getiri birbirinin içine geçmiş kavramlardır. Bireysel ya da kurumsal yatırım kararları alırken, görüneni doğru algılamak, doğru yorumlamak gerekir. İş Yatırım'da, size özel olarak hizmet veren yatırım danışmanınız, ulusal ve uluslararası piyasaları titizlikle izler. Ayrıntılı araştırmaların ışığında, tüm boyutlarıyla analiz eder. Beklentilerinize ve hedeflerinize uygun akılcı stratejiler üretir; yatırım kararlarınızı bilgi, deneyim ve öngörüyle başarıya ulaştırır.

İş Yatırım'da, kazançlı bir geleceğe, deneyimli ve yetkin yatırım danışmanlarıyla adım atmanın ayrıcalığını yaşayacaksınız.

YATIRIM DANIŞMANLIĞI | PORTFÖY YÖNETİMİ | KURUMSAL FİNANSMAN

Bugün, size özel çözümlerle tanıştığınız gün olabilir:

Esra Öztuna'yı (212) 350 24 24 numaralı
telefondan arayabilir ya da kendisine
eoztuna@isyatirim.com.tr'den ulaşabilirsiniz.



PAZARLAMA
ÖZEL YAYINLAR
VE KİTAPLAR
YÖN VEREN
İNSANLAR
ANADOLU
KAPLANLARI
BAŞARI
ÖYKÜLERİ



Capital

YÖNETİM

KARİYER

YENİ YAKLAŞIMLAR

KONJONKTÜR

ARAŞTIRMA

www.capital.com.tr



**Türkiye'nin 1 numaralı
aylık ekonomi dergisi
şimdi internette**

TÜRKİYE'NİN BİR NUMARALI AYLIK EKONOMİ DERGİSİ

D·B·R
Doğan Burda Rizzoli